

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Comunicación

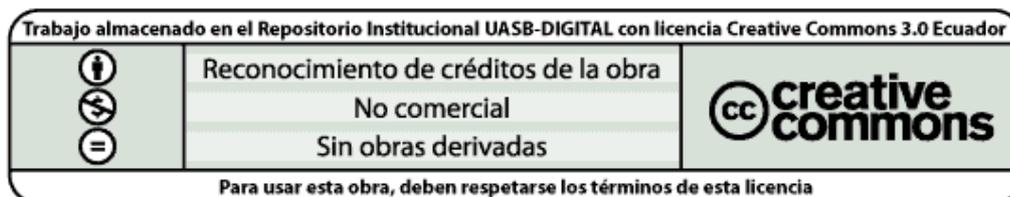
Programa de Maestría en Comunicación Estratégica

**Percepción de la imagen de la empresa Detalquímicos Cía.
Ltda., en sus clientes estratégicos**

Autora: Patricia Gisela Pérez Bejarano

Tutora: Silvia Chiriboga

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Patricia Gisela Pérez Bejarano, autora de la tesis intitulada “Percepción de la imagen de la empresa Detalquímicos Cía. Ltda., en sus públicos estratégicos”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. Quito, 8 de septiembre de 2017

Firma:

Resumen

La investigación académica que se presenta, tuvo como objetivo principal conocer la percepción de la imagen organizacional de los públicos estratégicos de la empresa Detalquímicos Cía. Ltda., para determinar cómo está posicionada en el imaginario de sus clientes. Con ese fin, se aplicó la siguiente metodología: se efectuó un diagnóstico situacional interno de la organización, para conocer su identidad organizacional y la gestión de la comunicación. Para indagar el posicionamiento que tiene en sus clientes estratégicos, se realizó un estudio cualitativo con clientes AAA, a través de la aplicación de entrevistas a profundidad y un estudio cuantitativo con los clientes AA y A, a través de la aplicación de una encuesta.

La metodología de investigación utilizada, se basó en muestras no probabilísticas, no aleatorias. Los sujetos encuestados y entrevistados, fueron seleccionados de acuerdo a criterios de importancia para la empresa objeto de estudio. Los directivos de la organización, ponderaron por categoría los clientes de acuerdo al interés económico y de posicionamiento en el mercado.

El estudio integral del caso, fue conducido por ejes teóricos anclados a la comunicación estratégica, comunicación organizacional, identidad e imagen organizacional. El aporte adicional que tiene este estudio teórico e investigativo, es el abordaje de concepciones académicas respecto a las empresas familiares, junto a la visión de la comunicación estratégica para su análisis.

Los hallazgos, concluyen que, Detalquímicos mantiene una favorable imagen en el mercado, a pesar de la ausencia de planificación estratégica de comunicación. Las debilidades encontradas que se sugiere fortalecer son de carácter interno, como es la comunicación y el clima organizacional, que afectan las condiciones administrativas y ambientales de la empresa. En propuestas se un plan estratégico de comunicación integral para que la empresa cumpla su objetivo, crecer en el sector de la industria ecuatoriana.

Palabras claves: clientes estratégicos; comunicación estratégica; organización; Detalquímicos.

Agradecimientos

*Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar por los conocimientos impartidos
y la semilla crítica sembrada hacia la conciencia social.
En especial, a la magíster Silvia Chiriboga, por su colaboración incondicional,
pragmatismo y paciencia durante el desarrollo de la investigación, así como a la
empresa Detalquímicos Cía. Ltda., por la apertura desinteresada y de buena
voluntad, que hizo posible la realización de este trabajo académico.
De todo corazón, agradezco el apoyo de mis padres y de mi esposo, quienes me
acompañan en cada sueño.*

Índice de contenidos

Resumen.....	3
<i>Agradecimientos</i>	4
Índice de contenidos	5
Capítulo uno.....	8
La Comunicación Estratégica en la organización.....	8
1. La organización.....	8
1.1. Empresas familiares	16
1.2. Comunicación Estratégica.....	21
1.3. La imagen organizacional	30
Capítulo dos	44
Análisis de caso de la empresa Detalquímicos Cía. Ltda.	44
2. Metodología de investigación.....	44
2.1. Diagnóstico comunicacional de la empresa Detalquímicos Cía. Ltda.....	46
2.1.1. Aspectos generales de la empresa.....	46
2.1.2. Estudio de gestión interna de Detalquímicos.....	48
2.1.3. Filosofía de Detalquímicos	49
2.1.4. Estructura administrativa de Detalquímicos	50
2.1.5. Personal de Detalquímicos.....	51
2.1.6. Gestión comunicacional de Detalquímicos.....	54
2.1.7. Clientes estratégicos de Detalquímicos	56
2.1.7.1. Análisis de los clientes estratégicos por categoría.....	57
2.8. Análisis FODA de Detalquímicos.....	60
Capítulo tres.....	63
Estudio de percepción de la imagen de Detalquímicos Cía. Ltda., en sus públicos estratégicos.....	63
3. Análisis de la investigación cuantitativa.....	64
3.1. Resultados de la encuesta	64
3.2. Resultados de la investigación cualitativa- entrevistas – Clientes AAA....	65
4. Hallazgos	66
5. Propuesta.....	68
5.1. Plan estratégico integral de comunicación para Detalquímicos Cía. Ltda.	71
Bibliografía	72
Índice de gráficos.....	72
Anexos: resultados de encuestas y entrevistas efectuadas.....	77

Introducción

En la actualidad, la comunicación estratégica organizacional plantea nuevos desafíos en los escenarios de competencia comercial, que requieren acciones prácticas y efectivas a través de la gestión sobre identidad e imagen empresarial y sobre los intangibles de la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo a estas apreciaciones, se efectuó un estudio de caso en la empresa Detalquímicos Cía. Ltda., dedicada a la importación y comercialización de materia prima para la industria en el Ecuador, considerando su relación con los públicos como el principal factor para el éxito competitivo de la organización en el mercado.

El estudio, se llevó a cabo para generar un aporte a los paradigmas de comunicación que se desarrollan en la academia, alineados con la realidad pragmática que requiere una organización con fines de lucro. El enfoque conceptual, abordó la comunicación desde su visión estratégica en la organización, relacionada con las acciones comunicativas para un correcto funcionamiento de la identidad organizacional que es expresada a sus clientes a través del servicio y los productos que oferta. Asimismo, conceptos sobre la realidad de las pequeñas empresas familiares, categorizadas dentro de las PYME, debido a la pertenencia de Detalquímicos a esta categoría.

La pregunta que condujo la investigación fue *¿cuál es la percepción de la imagen de la empresa Detalquímicos Cía. Ltda., en sus clientes estratégicos frente a la gestión de la comunicación organizacional?*, la cual se resolvió a partir de un diagnóstico situacional de comunicación de la empresa, y la indagación correspondiente a la percepción en los clientes estratégicos.

Se aplicó una metodología de investigación mixta o multimodal, empleando los métodos: cuantitativo y cualitativo, ajustados al objeto de estudio planteado. En base a un muestreo no probabilístico, se definió a la población a intervenir a conveniencia de los intereses de la empresa.

Las entrevistas a profundidad fueron efectuadas a los líderes de Detalquímicos, para determinar las condiciones comunicacionales internas y, a tres de los representantes comerciales de grandes empresas ecuatorianas, que forman parte de los clientes estratégicos AAA de Detalquímicos, para inferir en la percepción de imagen.

Las encuestas se realizaron a 40 clientes, categorizados AA y A, de acuerdo a la segmentación de audiencias efectuada con los líderes de la organización.

Una vez concluido el estudio, interno y externo, se concluyó que los públicos mantienen una imagen favorable sobre Detalquímicos, pero que es necesario conducir estratégicamente sus acciones comunicacionales para efectivizar la labor y, alcanzar un reconocimiento y una diferenciación fuerte, en el mercado.

En cuanto a la gestión de comunicación interna, se hallaron algunas fallas de carácter estructural administrativo y de brechas generacionales, que están impidiendo la modernización de la empresa, de acuerdo a la vorágine del entorno.

En base a los resultados del estudio, se plantea un plan estratégico de comunicación que permita la conducción integral de la empresa, hacia la implementación de procesos estandarizados, la gestión del clima organizacional adecuado a la concientización de las brechas comunicacionales, la conducción de una imagen visual corporativa acorde a las necesidades, para fortalecer la identidad organizacional, que son los diferenciadores intangibles de la percepción de la imagen organizacional.

La investigación, está pensada en generar valor al campo comunicacional en la empresa privada, es decir, demostrar la importancia de la comunicación como fundamento pragmático en la organización, tratando de superar la instrumentalización de esta para la resolución de conflictos específicos y momentáneos.

Capítulo uno

La Comunicación Estratégica en la organización

Sencillamente no es posible la vida individual y colectiva sin comunicación.

Dominique Wolton

1. La organización

Distintos conceptos pretenden describir qué es una organización, con el fin de entender este fenómeno complejo que posee características tanto económicas como sociales.

Es necesario, considerar las propuestas epistemológicas de la teoría de la administración, por su estudio y difusión respecto a la organización para comprender la importancia de la comunicación organizacional y el proceso de las relaciones internas y externas para la imagen de la organización.

Para Richard H. Hall, “las organizaciones suponen [...] relaciones sociales [...] los individuos interactúan dentro de las organizaciones”.¹ Se establecen las relaciones sociales para constituirse un sistema organizacional.

Chester Barnard, coincide con esta definición, argumentando que la organización es “un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas [...] está compuesto de las actividades de los seres humanos; lo que convierte esas actividades en un sistema que coordina los esfuerzos de diferentes personas”.²

La investigadora, Mary Jo Hatch señala que, la teoría moderna de la organización debe analizar el entorno desde tres diferentes niveles: la red interorganizacional, el entorno general y el entorno internacional, pero ninguno de los tres funciona de forma autónoma. “*Every organization interacts with other members of its environment. Through these interactions organizations do things such as acquire raw materials, hire employees, secure capital, obtain knowledge, and build, lease or buy facilities and equipment*”.³

¹ Richard H. Hall, *Organizaciones: estructura y procesos*, (Madrid: Ed. Dossat, 1983), 29.

² Chester Barnard, *The function of the executive*, (Cambridge: Harvard University Press, 1938), 73.

³ Mary Jo Hatch, *Organization Theory*, (New York: Oxford University Press, 2006), 66.

En español se traduce: “cada organización actúa con otros miembros de su entorno. A través de estas interacciones, las organizaciones pueden adquirir conocimiento acerca de las materias primas, la contratación de empleados, el capital económico seguro, y construir, alquilar o comprar instalaciones y equipamiento”.

La coordinación de actividades ejecutadas, necesitan de un sistema estratégico, que imponga líneas conexas a partir de una “estructura de interacción”,⁴ basada en la naturaleza de la organización, para identificar el tipo de relacionamiento con los públicos, a partir de la segmentación; es decir, la organización “acepta unos grupos de la población y excluye a otro”.⁵

Toda organización se distingue de otra por la estructura y los objetivos que determinan sus realidades, como son: “límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas”.⁶

En este sentido, la comunicación se configura en el eje de la relación entre individuos. Para Chester Barnard, “las comunicaciones ocuparían [...] un lugar central debido a que la estructura, la extensión y la cobertura de la organización están determinadas, casi que en su totalidad, por técnicas de la comunicación”.⁷ La organización, está formada por una estructura sistémica que involucra la necesidad del entendimiento entre los *stakeholders* para su progreso integral.

El desarrollo integral de la organización depende de “una estructura de comunicación fluida”,⁸ que beneficie a los involucrados en las relaciones establecidas. La oferta y la demanda, el contexto y el entorno, determinan la acción de los stakeholder para consolidarse en el nicho que representen.

Hall en su texto *Organizaciones: estructura y procesos*, precisa que la organización gestiona comunicaciones tanto internas como externas. Para el fin de esta investigación, es pertinente enfocarse en los factores que influyen para la consecución de la comunicación externa.

La comunicación externa está mediada, según este autor, por las condiciones del medio ambiente o el entorno, señalando, las siguientes condiciones:

⁴ Hall, *Organizaciones: estructura y procesos*, 29.

⁵ *Ibíd.* 29.

⁶ Richard Scott, “Theory of organizations”, en *Handbook of modern sociology*, ed. Robert E. L. Farris (Chicago: Rand McNally and Co., 1964), 488.

⁷ Barnard, *The function of the executive*, 91.

⁸ *Ibíd.*

Tecnológicas: el uso de las nuevas tecnologías tiene que ver con la potencialidad de desarrollo de la organización, instituyéndose de acuerdo a las necesidades presentes y a las nuevas tendencias.

Legales: el sistema legal local, regional o nacional limita estrictamente las funciones de las organizaciones, dependiendo de su característica en el mercado. Las regulaciones legales son vinculantes y además afectan a los cambios organizacionales.

Políticas: la sincronización de las organizaciones con el clima político, puesto que las decisiones parlamentarias rige el sistema legal respecto a tratados internacionales comerciales o tributación, entre otros temas de interés para la industria.

Económicas: este factor es un determinante para la variabilidad de la empresa. Condiciona su mantenimiento en el mercado, su crecimiento o desaparición. Las políticas económicas gubernamentales afectan directamente el mercado.

Demográficas: relacionadas con el crecimiento poblacional. Sexo, etnia, edad e ingresos económicos marcan la predicción del mercado y así preparar a la organización para el cambio de clientela.⁹

Añade, las condiciones: ecológicas y culturales, con una visión más amplia de las relaciones de la organización con su entorno.

Ecológicas: “El número de organizaciones con las cuales ese escenario tiene contactos y relaciones y el medio en el cual está localizada son los componentes del sistema ecológico social al cual pertenece la organización [...] Factores tales como el clima y la geografía establecen los límites a la forma en la cual asignar recursos.

Culturales: las formas de interacción de la organización, estandarización de procesos y especialización del trabajo conjuntamente con la implementación tecnológica.¹⁰

Las condiciones posibilitan las relaciones interorganizacionales que constituyen un componente estratégico para la organización. Se basan, en la construcción de alianzas entre organizaciones del mismo tipo, entre organizaciones de naturaleza similar (comerciales o civiles) que, coadyuven a la consecución de objetivos mutuos.

Las organizaciones son clasificadas según su razón social (tipo comercial, civil o social), estas pueden ser con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro; siendo esta, una visión práctica sobre las tipologías que existen. La organización, es una unidad compleja de análisis, por lo que, varios autores han clasificado a las organizaciones desde diferentes abordajes.

Al respecto, Hatch señala que, desde una perspectiva modernista un buen diseño organizacional optimiza el desempeño de esa entidad balanceando elementos de su estructura social, como la diferenciación y la integración: *“Moderninists often use criteria such as efficiency and effectiveness to judge organization designs. For*

⁹ Hall, *Organizaciones: estructura y procesos*, 222-226.

¹⁰ Ibid. 226 - 227.

instance, organizational design is effective if it guides the attention of employees to the differentiated activities for which they are responsible and promotes easy of integration among all the activities of the organization”.¹¹

Traducido al español, se entiende que, “los modernistas comúnmente usan, los criterios de eficiencia y efectividad para juzgar un buen diseño organizacional. Por ejemplo, el diseño organizacional es efectivo si guía la atención de los empleados hacia las tareas diferenciadas de las cuales son responsables y promueve su fácil integración al desempeño general de la organización”.

Parsons, categoriza las organizaciones “basado en la clase de función que desempeña o de la meta que busca [...] Centra su atención [...] en las relaciones entre organizaciones y la sociedad y de acuerdo con la contribución que cada una de ellas hace a la sociedad”.¹²

Esta definición recae en la intención de la organización frente al mercado, la que puede ser: “organizaciones de producción o económicas, de mantenimiento, adaptativas y administrativas o políticas”.¹³ La primera relacionada con la fabricación o manufactura de bienes y servicios. La segunda tiene que ver con el ámbito político y su incidencia social. La tercera considerada “integrativa cuyo principal propósito es resolver conflictos, generar motivaciones para el logro de las expectativas institucionalizadas y garantizar que los componentes de la sociedad trabajan de consumo”.¹⁴ La cuarta concierne a reproducir y generar actividades de carácter social.

La naturaleza de cada organización marca el perfil estratégico, no obstante, las categorías pueden fusionarse en una sola organización de acuerdo al momento o situación programada, cuando el interés es conseguir mayores réditos o una mejor imagen, entre otras perspectivas.

La organización se configura en un espacio interrelacional de acuerdo a su naturaleza, su vinculación con los públicos depende de distintos componentes, entre ellos la identidad.

La identidad es “un factor clave dentro del análisis interno, pues permite observar cómo la organización comunica su identidad”.¹⁵ La gestión de comunicación,

¹¹ Mary Jo Hatch, *Organization Theory*, (New York: Oxford University Press, 2006), 296.

¹² Talcott Parsons, *Structure and process in modern society*, (Nueva York: The Free Press, 1960), 42.

¹³ Hall, *Organizaciones: estructura y procesos*, 42.

¹⁴ *Ibíd.*, 42.

¹⁵ Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, (Barcelona: Ed. Ariel, 2005), 163.

responde a la necesidad de construir y reforzar un imaginario colectivo sobre la organización, que refleje la filosofía que la entraña.

En la actualidad, “las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen pública)”.¹⁶

“La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor-fundador, y que están inoculados en aquella en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización”.¹⁷ Así, define Joan Costa la identidad, a través de un símil que se ha usado con el transcurrir del tiempo, respecto a la organización como un sistema vivo.

Para el profesor Pedro Luis Barcia, la identidad es un complejo caso de estudio que necesita ser desintegrado para su comprensión. Parte de la etimología latina de la palabra identidad: “*eadem entis*, que significa del mismo - del mismo ser. De modo que lo primero que hay que tener para tener identidad es tener una entidad y que esa entidad permanezca en el tiempo, tenga una especie de duración [...] si no hay permanencia en el tiempo no hay identidad”,¹⁸ afirma.

La existencia y el reconocimiento propio, es la primera regla para construir la identidad. Barcia, explica que la identidad es un constructo dinámico que inicia de una realidad básica.

Este postulado, se aparta de la definición de Joan Costa. Barcia considera que la identidad comparada con el ADN, responde a un paradigma esencialista; en palabras de este autor, “no es posible que el ADN se instale a una realidad, hay que descartarla”.¹⁹

Además, el autor distingue dos momentos de construcción de la identidad, intuyendo la identidad y el reconocimiento con uno mismo. Nace una segunda identidad, que es el ‘reconocimiento por otros’ momento en el que “trasciende la propia conciencia [...] la cual tiene dos modalidades: la simpatía [...] que significa

¹⁶ Cita de Joan Costa por Magdalena Mut Camacho y Eva Breva Franch, *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario*, (Universitat Jaume I: 2013), 3, <http://bit.ly/2n6sPdR>.

¹⁷ Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 2ª ed., (Buenos Aires: La Crujía Ed., 2003), 198.

¹⁸ Pedro Luis Barcia, "Cultura e identidad institucional" (conferencia, III Jornadas Gestión y Dirección de Instituciones Educativas de la Escuela de Educación de la Universidad Austral, Buenos Aires, 13 de noviembre de 2012), <<http://www.austral.edu.ar/contenido/2012/11/conferencias-de-las-jornadas-sobre-gestion-educativa/>>

¹⁹ *Ibíd.*

sentir junto a otro la pasión, identificarse con el otro y acompañarlo; y, la alienación, es el riesgo mayor que tiene la identidad, cuando deja de ser sí mismo y se enajena, se hace alieno, ajeno a sí mismo, es otro”.²⁰

Considerar estas premisas, otorga un espectro amplio de análisis, entendimiento y acción para el estrategia de comunicación. El razonamiento del investigador, se desarrolla formando una percepción crítica ante este fenómeno.

La identidad “es comprendida como un instrumento estratégico de primer orden”,²¹ que será una de las guías para “explicar la utilidad de la comunicación como sostén dinamizador del proceso de planificación, dirección, organización y control, es decir, de la administración general”.²²

Costa y Capriotti, coinciden con estudiar la identidad organizacional a partir de parámetros de medición, los cuales versan alrededor de: “lo que la empresa *es* y lo que *hace*”, lo *que dice*, para posteriormente preguntar cómo; y, sistemas tanto de instrumentos de comunicación, así como de identificación de conceptos comunicados.

Qué es: “intrínsecamente consiste, [...] en su estructura institucional y fundadora”,²³ normas, razón social, infraestructura, localidad, reglamentos sobre la administración de la empresa y su capital, tanto monetario como humano.

Qué hace: “es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo [...] conjunto de actividades que está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros”.²⁴ Es decir, a qué se dedica la empresa, cuál es su razón de ser y cómo se impulsa, comercialmente, para alcanzar los objetivos financieros deseados.

Qué dice: “es todo aquello que ha sido explícitamente manifestado [...] a través de flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos, siempre en relación con lo que la empresa *es* objetivamente [...] y lo que *hace*”.²⁵

Las interrogantes planteadas permiten evaluar la gestión de la organización de manera integral, sin olvidar que, la organización es una composición disciplinaria de varias áreas en acción constante y completamente dinámica. La psicología, la

²⁰ *Ibíd.*

²¹ Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 198.

²² Marisa Guisasola y otros, “La Comunicación en la estrategia empresarial”, en Marisa Guisasola y otros, *Comunicación estratégica para las organizaciones*, (Quito: CIESPAL, 2006), 27.

²³ Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 199.

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ *Ibíd.*

administración, la economía, la comunicación, entre otros, son parte fundamental para la comprensión del sistema simbólico organizacional.

La identidad organizacional, se construye para demostrar la capacidad de la organización para atender la demanda de su público objetivo, lo que se traduce en la percepción de la imagen y la reputación que se tenga en el mercado de la misma.

La identidad “es la causa de la imagen” la cual “es el efecto de las múltiples interacciones [...]. La singularidad identitaria de la empresa es el valor diferenciador por excelencia, [...] un supravalue porque genera otros valores como la personalidad distintiva y el estilo corporativo, cuya culminación práctica para el público es la imagen”.²⁶

De acuerdo a la afirmación señalada, es indispensable abordar dos criterios para determinar el manejo de la identidad, mencionados antes:

“*Sistemas de identificación de los instrumentos de comunicación de la organización: [...] el análisis de las formas por medio de las cuales la compañía hace llegar sus mensajes o conceptos a los diferentes públicos con los que tiene relación [...] conducta [...] y la acción comunicativa propiamente dicha*”.²⁷

En este proceso es necesario:

- Reconocer los aspectos comunicativos de la conducta corporativa;
- Identificar los medios de comunicación de la *acción comunicativa*;
- Valorar el *impacto* de cada medio o soporte;
- Evaluar la *idoneidad* de cada instrumento o medio.²⁸

El primer criterio de Capriotti, respecto al sistema de identificación de los instrumentos de comunicación, proporciona varias preguntas para enfocar los esfuerzos y conocer la identidad generada por la organización desde la comunicación, la misma que se manifiesta a los distintos públicos. Las actividades, así como los comportamientos y discursos de los líderes y de los subalternos. También, permite tener un panorama amplio desde el inicio, durante el proceso, hasta los resultados de la gestión sobre la acción comunicativa, la identificación y calidad de los productos comunicacionales implementados y los recursos con los que cuenta, para potenciarlos o desarrollar nuevos.

²⁶ *Ibíd.*, 201.

²⁷ Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 164.

²⁸ *Ibíd.*, 164-165.

“*Sistema de identificación de los conceptos transmitidos por la organización*: implica el reconocimiento de los conceptos básicos comunicados a los diferentes públicos de la compañía a través de las diferentes opciones de comunicación”.²⁹

Se analiza, qué se ha transmitido, por qué y si los mensajes han sido efectivos. En este sentido se identifican los siguientes aspectos:

- Identificar los *conceptos* comunicados;
- Analizar la *intensidad* de los conceptos comunicados
- Evaluar la *dispersión* de los conceptos comunicados.³⁰

La preocupación del comunicador, se relaciona con: cómo se está construyendo y gestionando la identidad organizacional. No todo es comunicable, lo que sí es comunicable, se define en función de los parámetros que la dirección tenga sobre el futuro empresarial.

La instrumentalización y el reduccionismo, que se otorga a la comunicación, impide ver que la identidad es “un *sistema* de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones”.³¹

La subjetividad que representa la identidad, tiene que ver con los imaginarios simbólicos que se generan gracias a la cultura. Los miembros del grupo comparten y fusionan sus comportamientos propios, para acoplarse a la identidad de una corporación.³²

Al concretar, una línea base, que se ocupe de los fenómenos intangibles, se efectivizaría la planificación y los procesos a favor del talento humano y de la economía empresarial.

“Cuando todavía muchas empresas creen que la identidad es una cuestión simple de logotipos-o, todavía peor, creen que eso es la *imagen*-, la noción de identidad corporativa se ha afirmado en tanto que la *estrategia de la diferenciación por excelencia*”.³³

²⁹ *Ibíd.*, 165.

³⁰ *Ibíd.*, 166.

³¹ Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 202.

³² Vocablo que proviene de la etimología latina *corpus*, que significa realidad total, una unidad hecha de partes. Palabra de influencia anglosajona por su utilidad en el *management*. Término que se complementa con el significado de empresa, comúnmente usados como sinónimos.

³³ Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 202.

1.1. Empresas familiares

Joan Costa define la empresa como “*todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno*”;³⁴ un espacio en el que, participan individuos comprometidos por un fin determinado. Un espacio de desarrollo humano que responde a programas concebidos para su durabilidad en el mercado, para lo cual “necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno”.³⁵

Las empresas familiares nacen de la predisposición de emprender³⁶ un negocio con el apoyo estratégico, operativo y técnico de la familia, en función a un reto personal e individual de producir ingresos sin una estructura normativa que ejerza poder sobre la persona.

El emprendedor, busca establecer sus propias reglas y ejercer el poder sobre los miembros de su núcleo familiar, con la firme convicción de generar una estabilidad continua para los miembros.

La publicación de Irene Güenaga y Virginia Riva, indican que en América Latina las empresas familiares “representan aproximadamente el 70% de todas las compañías, el 50% de las firmas de mayores ingresos y el 50% del empleo [...] También explican cerca del 40% de PIB de la región”.³⁷

Según Wilson Araque, Director del Observatorio PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, las: micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador representan el 90% de la industria ecuatoriana, “de acuerdo al último Censo Nacional Económico ese grupo de mipymes, por cada cuatro empleos generados en el país, tres son generados por este sector. Es decir, el 75% del empleo”.³⁸

Esta demografía empresarial, incluye a las empresas familiares, las mismas que están sujetas a las políticas económicas del mercado y de gobierno, representando un porcentaje significativo para el desarrollo integral del país.

La empresa, de característica familiar, está encauzada por una identidad, por una historia y un patrimonio económico distinto a las empresas comunes, “está influenciada por una familia o por un vínculo familiar, [que] puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50 por ciento de las

³⁴ Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 43.

³⁵ *Ibíd.*, 43.

³⁶ Costa define que la “actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural, económico”, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 43.

³⁷ Irene Güenaga y Virginia Riva, “La empresa familiar”, (2011), 3.

³⁸ Wilson Araque, “Las PYME deben mejorar para competir en el mercado europeo”, *La Hora*, Sección País, 7 de diciembre de 2016, B2.

acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management”.³⁹ Las características de esta son:

- Su propiedad es controlada por una o más familias
- Algunos miembros de la familia conducen sus negocios ocupando cargos directivos
- Tienen el deseo de perpetuar en el tiempo la obra de su fundador.⁴⁰

El contexto, de la empresa familiar está determinado por varios factores, entre ellos, los emocionales. El emprendimiento, es definido como un deseo de control e individualismo. La emocionalidad, determina el sistema funcional de la firma. Los lazos afectivos configuran la estructura organizacional de forma que, instaura los valores que identifican a la empresa. Según Irene Güenaga y Virginia Riva, esta situación implica la conservación del sistema a través del tiempo o la flexibilidad a los cambios, es decir “actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia”.⁴¹

En este sentido, se destacan algunos valores positivos que marcan las ventajas a favor de la potencialidad de los intangibles de la empresa, que son puestas en segundo plano en empresas no familiares; el sentido de pertenencia e identidad, concreta y directa, permite a los empleados (hijos o familia) actuar de manera distinta frente a la empresa, pues actúan con responsabilidad y finalidades comunes.

Peter Leach, en su estudio de más de 8.000 empresas familiares, menciona ventajas y desventajas competitivas de estas empresas que resaltan valores propios de los individuos que la conforman. El orgullo de generar ingresos propios y contribuir con el desarrollo económico para sí mismo y su familia, determina la dirección de la administración, tanto del capital financiero como del capital simbólico (el ingenio y *know-how*) provienen de un lazo sanguíneo y afectivo que engloba todas las actividades.

Estos sentidos, que marcan la identidad de la empresa, sin ser conducidos a través de la comunicación, llegan a ser perjudiciales en momentos críticos para la empresa. Se convierten en desventajas generando conflictos internos entre familiares, el ingreso del capital, la transición o la permanencia del fundador hasta su muerte, vulnera la funcionalidad de la empresa y su imagen frente a la competencia.

³⁹ Peter Leach, *La empresa familiar*, (Buenos Aires: Ed. Granica, 1993), 22.

⁴⁰ Irene Güenaga y Virginia Riva, *La empresa familiar*, (2011), 4.

⁴¹ *Ibíd.*, 8.

Conflictos como: patrones de conducta mantenidos en el tiempo, falta de modernización de estructuras y tecnologías; falta de profesionalismo de los miembros de la familia; así como, el desperdicio del talento humano fuera de la familia, conllevan a un deterioro de la gestión en el tiempo.

La empresa Detalquímicos, objeto de investigación de este trabajo, es una empresa pequeña que pasa por un proceso de crecimiento inestable, dadas las condiciones emocionales que conducen las funciones de la organización. Como empresa familiar, el líder monopoliza los procesos y las decisiones, sin considerar opiniones de los demás miembros.

Güenaga y Riva, en su estudio respecto a las empresas de menor dimensión, explica este fenómeno estableciendo una problemática basada en la centralización de procesos, funciones y toma de decisiones del fundador, así como en la falta de profesionalización en la estructura orgánica funcional:

la formalización del proceso estratégico a largo plazo, una estructura organizativa generalmente personalista, una elevada ambigüedad en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa, un sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida. Esto se complementa con el elevado tiempo de permanencia del director general asumiendo la máxima responsabilidad en la gestión de la empresa.⁴²

El liderazgo para sostener la empresa sobre los conflictos familiares implica, manejar las ventajas y desventajas acorde a la realidad y al contexto inmediato al que se debe la empresa, con la capacidad de fusionar los sistemas propios de las organizaciones con la sensibilidad de las empresas familiares.

Gráfico 1

Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Conocimiento • Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero • Planeamiento a largo plazo • Una cultura estable • Rapidez en la toma de decisiones • Confiabilidad y orgullo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez • Desafíos - Modernización de las técnicas obsoletas - Manejo de las transiciones - Incremento de capital • Sucesión • Conflictos emocionales • Liderazgo y legitimidad

Fuente: Peter Leach⁴³

Elaboración autora.

⁴² *Ibíd.*, 18.

⁴³ Leach, *La empresa familiar*, 26 – 33.

Ventajas: el compromiso refleja la responsabilidad común de los miembros de la familia con la empresa. La flexibilidad en: esfuerzo, tiempo y dinero, es una característica común en el desempeño de las funciones que, incide en varios factores laborales entre los que constan: la remuneración, al ser dueños de la empresa restringen valores económicos para la reinversión; los horarios de trabajo, saben que deben dar el 200% para la evolución de la empresa y lo entregan voluntariamente; la disposición para trabajar más allá de las funciones específicas, sin reparos.

“Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma [...] para muchos su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso”.⁴⁴ La entrega personal, profesional y económica deriva de la pasión que sienten por su creación. De esta forma, se construyen los valores empresariales. El conocimiento, es impartido por el fundador, producto de la experiencia profesional y laboral. De tal manera que puede configurar “sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un *know-how* comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual”.⁴⁵

La planificación a largo plazo de actividades y relaciones debidamente estudiadas para la potenciación de la empresa, es una ventaja importante que fundamenta las acciones estratégicas de la organización. El sentido de propiedad hace que los esfuerzos voluntarios conlleven al crecimiento organizacional y a ganarse un importante espacio en el mercado. La desventaja aparece cuando la planificación no se formaliza, “las familias [...] no son tan buenas para formalizar sus planes –para describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones”.⁴⁶

Sin embargo, el interés del fundador es generar riqueza para mantener en un status estable a su familia. Un deseo que marca la diferencia con las empresas no familiares, la supervivencia es vital y los objetivos comerciales a largo plazo son los conductores.

Los planes a largo plazo, también permiten establecer relaciones estables con los públicos, generando una identidad firme, como menciona el autor. Situación controversial, pues si los patrones de conducta se perennizan pueden llegar a afectar el desarrollo. Es importante tener presente que “la estabilidad en una empresa familiar

⁴⁴ Ibid. 27.

⁴⁵ Ibid. 26.

⁴⁶ Ibid. 29.

es uno de originales y más valiosos activos; pero, al mismo tiempo, es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad”.⁴⁷

Cada una de las ventajas señaladas, se complementan y desembocan en el poder del líder. La toma de decisiones, recae en una o dos personas máximo. El timón está conducido por una persona confiable y comprometida con el patrimonio familiar que está en juego.

Desventajas: entre las desventajas más importantes que desestabilizaría el sistema empresa-familia, son los conflictos emocionales. Las emociones son el eje de una organización familiar, en donde el proteccionismo puede nublar la capacidad sensitiva comercial y conducir a la toma de malas decisiones. Las transiciones y el dinamismo del entorno, se ven comprometidas al no considerar el profesionalismo del personal externo, así como dejar de lado la modernización de las técnicas y prácticas obsoletas.

La sucesión, la transición de un liderazgo a otro, frecuentemente del fundador a uno de sus hijos, es un conflicto en empresas de estas características. La emocionalidad juega un rol importante para determinar quién es el indicado para el puesto. La inestabilidad rodea la empresa y el respaldo familiar en tiempos de transición.

Lo abordado determina la diferencia entre las empresas familiares y las denominadas PYME o empresas pequeñas y medianas, sumando a estas características el sistema organizacional y estructural, enfocados de manera distinta.

Peter Davis, catedrático e investigador de la empresa familiar, señala que “los fundadores son generalmente individuos intuitivos y sensibles [...] poseen la capacidad y ambición para construir una gran empresa, pero tienen un sentimiento hacia la misma, un amor por lo que han creado que les lleva a pretender perpetuarlo a través de las generaciones”.⁴⁸

El autor reitera la emocionalidad que marca a la empresa familiar, señalando la importancia psico-emocional que tiene la creación de la empresa para el fundador. Con esta base, desarrolla personalidades que comúnmente lideran este tipo de

⁴⁷ Ibid. 30.

⁴⁸ Peter Davis, “Three types of founders – and their dark sides”, *Family Business Magazine*, febrero 1990.

emprendimientos, determinando la gestión corporativa y su comportamiento frente a los miembros de su familia.

Leach, aporta a la postura de Davis, respecto a las tres características de los fundadores, sobre la base de sus personalidades:

Gráfico 2
Tipos de fundadores empresariales

<p>Propietarios</p> <ul style="list-style-type: none">-La posesión es un factor clave.-“Yo soy la compañía – La compañía soy yo.”-Jamás se profesionaliza la empresa.- Se controla a los hijos, que puedan llegar a ser sumisos o rebeldes. <p>Dirigentes</p> <ul style="list-style-type: none">-El control es el factor clave.-Centralizan la mayoría de las decisiones, pero delegan responsabilidades.-Se sienten orgullosos de la familia y de la empresa.-Evitan las decisiones que amenazan con hacer tambalear su rol paternal, especialmente las referidas a la sucesión. <p>Técnicos</p> <ul style="list-style-type: none">-Construyen la empresa sobre la base de las habilidades técnicas y creativas.-Detestan los pormenores del management.-Delegan la administración en managers clave que no son familiares.-Ocasionalmente alientan a sus hijos.-Crean conflicto entre los hijos y los managers no familiares.-Les resulta difícil desprenderse de ciertas técnicas o no tomarlas en cuenta.

Fuente: Peter Leach⁴⁹

Elaboración autora

Cada una, de las categorías de liderazgo, marcan la administración y por ende la inversión de capital en la apuesta por una modernización constante, tanto del capital humano como de los procesos. En cada caso, es indispensable el respaldo familiar para la continuidad de la empresa, de otra forma desaparecería la empresa y con ella la pasión, los esfuerzos y hasta la inversión capitalizada en ese sueño.

El fracaso es el peor final para el fundador, tanto si es a nivel familiar como empresarial. El emprendimiento nace de un sueño que se materializa en función a un acto de valentía y desprendimiento propio.

La organización del ámbito al que responda, requiere de visión estratégica para avanzar al cometimiento de sus objetivos, en este caso la comunicación planificada juega un rol fundamental para dirigir acciones efectivas que contribuyan con la misión del empresario.

1.2. Comunicación Estratégica

La comunicación, como eje transversal de la vida en sociedad, ha captado la atención de las organizaciones que buscan la forma de mantener una posición adecuada frente a sus stakeholders o públicos para el desarrollo de sus actividades.

⁴⁹ Leach, *La empresa familiar*, 62.

La comunicación organizacional pretende ser la conductora de las relaciones entre cada uno de los actores, a partir de la regulación de los flujos de información, así como apoyar en el control, la incertidumbre y la crisis que, constantemente, afectan a los sistemas sociales.

La función estratégica de la comunicación, está ligada a la planificación de acciones, resolución o manejo de situaciones y conflictos, basados en el conocimiento de la realidad organizacional, con el fin de mantener la perspectiva de la organización y encaminar relaciones fructíferas con los distintos actores. En tal virtud, la comunicación estratégica configura un elemento vital para trazar el camino hacia la consecución de objetivos. “La estrategia es una *perspectiva*, cuyo contenido no sólo consiste en una posición elegida, sino también en un modo peculiar de percibir el mundo”.⁵⁰

Los procesos comunicacionales, en las organizaciones, son claves para el logro de los objetivos relacionados con la rentabilidad, imagen y reputación conducidos a través de estrategias conscientes (formales) o inconscientes (informales) adoptadas por los miembros de la empresa.⁵¹

Sea mercantil o gubernamental, la comunicación estratégica está vista desde el ámbito funcional, basados en acciones deliberadas o planificadas de acuerdo a la naturaleza de la organización.

La nueva ola de autores que aborda la comunicación estratégica, se ancla en la integralidad, la *praxis* y la holística para el desarrollo de estrategias que coadyuven al desarrollo de los tangibles e intangibles de las organizaciones.

Rafael Alberto Pérez, Joan Costa, entre otros, han presentado nuevos enfoques a favor de la funcionalidad empresarial. Conceptos que trascienden las ideas estandarizadas y convencionales acerca de la estrategia, abordando la comunicación como eje estratégico en la organización.

La estrategia empresarial, es considerada en función al término castrense de *strategos*, que proveniente del griego y significa “un general”; a su vez precede del verbo *stratego* que significa: “planificar la destrucción de los enemigos en razón del

⁵⁰ Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, (México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997), 6.

⁵¹ Henry Mintzberg, en el libro, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, especifica otra concepción de estrategia señalando los tipos de estrategia que desarrollan en la realidad las empresas, las que pueden ser; emergentes o deliberadas, de acuerdo a distintos factores de la organización y su entorno.

uso eficaz de los recursos”.⁵² Siendo esta, la raíz más antigua de la palabra estrategia, han proliferado concepciones desde varias teorías, como la del juego, para explicar en qué consiste y cómo ponerla en práctica en contextos diferentes.

En el ámbito empresarial, el juego permanente, se concentra en las acciones que generan frente al mercado, en el cual intervienen los recursos, la audacia para superar a la competencia y al ambiente externo, estos son prioridad para plantear y ejecutar estrategias.

En este contexto, los autores Von Neumann y Morgenstern, “definen la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.⁵³ En el mismo sentido, Alfred Chandler señala a la estrategia como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”.⁵⁴

La estrategia, es la conductora de las decisiones e implementación de actividades en el curso del intercambio de bienes y servicios en el sistema de mercado. La gestión está enmarcada en la definición de metas, a partir de los cursos de acción y asignación de recursos, planteados sobre una situación concreta.

Igor Ansoff manifiesta que, existen cuatro componentes de la estrategia:

el alcance del *producto/mercado* (los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera); *el vector de crecimiento* (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados); *la ventaja competitiva* (las propiedades particulares del producto individual/mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores) y *la sinergia* (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una por su cuenta).⁵⁵ (Énfasis añadido).

Los componentes que delimitan a la estrategia empresarial, recorren la estructura de la empresa para potenciar acciones en beneficio de la oferta; frente a la competencia (que, según la estrategia militar, es el enemigo); y, los procesos internos y externos que procuran la sobrevivencia de la empresa.

⁵² Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, (México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997), 1.

⁵³ Von Neumann, J. y O. Morgenstern, *Theory of games and economic behavior*, 2ª. ed., Princeton: (Nueva Jersey: Princeton University Press, 1947), 79-84.

⁵⁴ Mintzberg, Brian Quinn y Voyer, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, (México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997), 2.

⁵⁵ C. Hofer y D. Schendel, *Strategy formulation: analytical concepts*, (St. Paul: West Publishing, 1978), 17.

Conceptualmente, la estrategia es contemplada como la solución a dificultades posibles, con una visión a futuro, o en una situación concreta e inmediata a través de la planificación. La consolidación de ideas en la toma de decisiones, hacen la estrategia posible.

El análisis situacional de la empresa, marca la perspectiva, establece el rol que desempeñará a futuro de acuerdo al enfoque clásico basado en la planificación, como se ha señalado.

Por otro lado, Henry Mintzberg, con una visión más realista y sensible sobre la organización, manifiesta que la estrategia se enfoca en la acción, en las actividades que consciente o inconscientemente se ejecutan de acuerdo a la motivación o a la intención, formalizada o no, de la organización.⁵⁶

La estrategia constituye: “*el patrón de una serie de acciones que ocurre en el tiempo*”.⁵⁷ Es decir, que la intención marca la ejecución de la estrategia, sea planificada o deliberada. La formalidad es secundaria al analizar las actividades emprendidas, pero las mismas deben ser congruentes para establecer patrones de la organización. Los patrones se convierten en la clave para especificar el juego comercial en el mercado.

El autor, define tres tipos de estrategia: “*deliberada* [consiste en] “formular intenciones y avanzar hacia su realización”; *emergente* “cuando actúa de forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales”; y, *no realizada* “cuando la empresa no puede poner en práctica sus intenciones estratégicas”,⁵⁸ (énfasis añadido).

Cada categoría, se enfoca en la gestión empresarial marcada por los patrones estratégicos de acción y su consecuencia.

La acción, constituye la diferencia frente al enfoque conceptual basado en la planificación. Las organizaciones nacen del *querer hacer*, de la intención del fundador, las perspectivas y conocimiento del mercado en el que incursiona, sin un plan específico, por lo regular.

Las organizaciones innovadoras, “con frecuencia se lanzan a la acción, sin declarar antes sus intenciones formales. Cualquier tipo de empresa que enfrente un

⁵⁶ Mintzberg, en *El proceso estratégico*, aborda las formas de gestión organizacional, que no siempre se rigen por una planificación rígida y consensuada, sino de la evolución e ingenio de los líderes empresariales en función a las necesidades del momento.

⁵⁷ Mintzberg, Quinn y Voyer, *El proceso estratégico*, 31.

⁵⁸ *Ibíd.*, 3-4.

ambiente incierto y dinámico sería un buen candidato para crear estrategias con un patrón de actos y con un mínimo de intenciones”,⁵⁹ así las estrategias se construyen de acuerdo a las actividades congruentes y el resultado de las mismas, superando los análisis previos para programar las acciones estratégicas.

La definición del patrón para el diseño de las estrategias se derivan en: “1) planificadas, 2) empresariales, 3) ideológicas, 4) de protección, 5) de proceso, 6) desconectadas, 7) de consenso, 8) impuestas”.⁶⁰

Cada clasificación marca la perspectiva estratégica de la organización al establecer los parámetros de conducta que la identifican, así se configuran, se procesan y se difunde la identidad organizacional.

La visión propuesta por el management, es el puente para el desarrollo de concepciones pragmáticas y holísticas interdisciplinarias que, ubican a la comunicación estratégica en la organización desde un sentido simbólico de interacción, incluyendo a los negocios y a la realización de un sistema coherente que provoque el anhelado ganar-ganar para todos.

Los conceptos revisados sobre la estrategia, entendida desde la acción, permite comprender las teorías que abordan la comunicación estratégica dentro de la organización.

La acción comunicativa, forma parte integral de funcionamiento organizacional, es el punto de partida para analizar las formas de comunicación en la empresa, así como su importancia.

La premisa: “*toda acción es una forma de comunicación*”,⁶¹ amplía el escenario de la comunicación en la formulación de estrategias vinculantes al sistema organizacional. Si “la comunicación es una forma de acción”⁶² debe responder a todas las actividades, formalizadas o no y, es la responsable de las repercusiones futuras.

La comunicación reflejada en acciones permite especificar su carácter estratégico a través de la interacción simbólica entre actores. La interacción simbólica comprendida como el consenso sobre conflictos en los que convergen la cultura para influenciar en el medio. La praxis y la importancia de la comunicación como

⁵⁹ Mintzberg, Brian Quinn y Voyer, *El proceso estratégico*, 5.

⁶⁰ *Ibíd.*, 6.

⁶¹ Rafael Pérez, *Estrategias de comunicación*, (España: Ed. Planeta, 2012), 425.

⁶² *Ibíd.*

estrategia, se muestran al minimizar el uso de la fuerza por la cooperación mutua a través del diálogo y, la ejecución de actividades analíticas entre jugadores.⁶³

Rafael Pérez, cita a Martín Serrano para explicar que: “el hombre tiende a <<sustituir la fuerza por la interacción simbólica>> a través de actos comunicativos que le permiten consensuar discrepancias y resolver conflictos con una menor pérdida de energía”.⁶⁴

La racionalidad, juega un papel sustancial en el proceso comunicacional, reflejada en la toma de decisiones, poniendo en práctica las funciones de la comunicación que se enfocan en: “aunar voluntades y configurar culturas. Funciones ambas, de las que están necesitadas las organizaciones modernas, en las que el poder formal de la dirección se ha visto sustituido por el poder informal del líder y, donde las viejas estructuras industriales están dejando paso a una empresa flexible basada en la gestión de sus elementos intangibles”.⁶⁵

Hoy en día, la comunicación estratégica verifica el desarrollo de la interacción simbólica en las organizaciones. No toda acción es estratégica y es necesario gestionar para alcanzar los objetivos esperados.

Al respecto, Pérez especifica que existen acciones intrascendentales ejecutadas en el día a día; mientras que, hay otras, que influyen en el desarrollo normal de la actividad comercial. La estrategia hace “referencia a una *calidad diferencial* de algunas comunicaciones que las distinguen de aquellas otras actuaciones que, aun siendo comunicativas, no tienen los rasgos que las califiquen de *estratégicas*”.⁶⁶

La comunicación estratégica, se orienta en diferenciar la característica de su entorno y estar consciente de los cambios vertiginosos de la oferta y demanda que, traspasan el mercado de intercambio tradicional. Hoy en día, las corporaciones deben mantener los sentidos atentos para detectar, dónde está el juego y cómo se está jugando.⁶⁷ Pérez y Costa, coinciden en que los intangibles son hoy los elementos estratégicos a trabajar para alcanzar el éxito.

⁶³ Rafael Pérez, en su análisis respecto a la interacción simbólica como elemento fundamental para la estrategia de comunicación. Explica la connotación de la comunicación en la resolución de conflictos a través del diálogo, que se traduce en la trascendencia del ser humano en la construcción de la sociedad. También, señala como eje conductor los niveles de cultura de cada individuo, para la eficacia del proceso.

⁶⁴ Pérez, *Estrategias de comunicación*, 431.

⁶⁵ *Ibíd.*

⁶⁶ *Ibíd.*, 450.

⁶⁷ Rafael Pérez, en el libro *Estrategias de comunicación*, establece este análisis posicionando a la estrategia de comunicación como la transformadora para el éxito organizacional.

Pérez, recoge la postura de Mintzberg al reconocer a la estrategia implícita en acciones del líder, sin estar necesariamente formalizadas, socializadas y planificadas. El dinamismo del entorno, provoca la flexibilización de decisiones y acuerdos fugaces en una situación determinada.

La comunicación estratégica, parte de transformar la conducta simple por la interacción entre uno, dos o más actores, que buscan a través de acciones, afectarse positiva o negativamente uno a otro. En esta interrelación de actores, interviene la cultura como capital simbólico.

La interacción simbólica marca la gestión de los intangibles. La cultura organizacional, es el eje para el establecimiento de acciones que procuren el bienestar de la empresa.

Una organización con miras al futuro, tarde o temprano, deberá pensar lógica y estratégicamente en su accionar frente a los públicos, que es el factor fundamental de su existencia y, definir un plan concreto para consolidar el futuro esperado.

Planificar la comunicación es un tema sensible que debe partir de la voluntad y el entendimiento de la necesidad de gestionar la comunicación, desde el líder de la organización, para que esta sea considerada formalmente y salga del accionar informal y convencional. “La planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretendan llevar a cabo, con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación”.⁶⁸

La planificación constituye un acto formal de establecer líneas de acción acorde a los objetivos planteados, además “*ayuda a mirar más allá del horizonte actual, a trazar un camino hacia la resolución del problema [...] debe ser flexible y abierta a las posibles alteraciones, redefiniciones y correcciones inferidas del feedback procedente de los públicos*”.⁶⁹

La actitud de los públicos frente a la organización, es una medida para determinar la efectividad de la planificación. La organización debe estar atenta al nivel que satisface los requerimientos de los públicos, así como la empatía de estos con la empresa.

Es necesario una evaluación permanente para corregir acciones desfavorables o potenciar acciones efectivas, con el único propósito de mantener la fidelidad de los públicos y mantenerse en el mercado.

⁶⁸ Chiriboga, *Estado de la comunicación Organizacional en el Distrito Metropolitano de Quito*, 45.

⁶⁹ Jordi Xifra, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, (Barcelona: Ed. Paidós, 2005), 172.

La lógica de la planificación responde al ordenamiento sistémico de acciones, afirma David Favaro, considerando que: es “una herramienta que articula las acciones, los recursos económicos y humano, los modos de tomar decisiones [concretas] y las relaciones internas y externas para alcanzar los objetivos deseados por la organización”.⁷⁰

Carlos Matus, aporta un concepto importante en función a este proceso que sirve para marcar el horizonte de las posibilidades futuras, desde la realidad actual, de manera técnica y sistémica, para garantizar la eficiencia de la gestión; explica que la planificación es:

Pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro. Aporta la visión que traspasa la curva del camino y limita con la tierra virgen aun no transitada y conquistada por el hombre, y con esa vista larga da soporte a las decisiones de cada día, con los pies en el presente y el ojo en el futuro. Se trata, por consiguiente de una herramienta vital. O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación.⁷¹

Matus establece la brecha entre la improvisación y la minuciosa tarea de definir acciones metódicas en el presente. La improvisación podría ser la causante de la desaparición de la organización, si no se ejecutan acciones meditadas y analizadas. El liderazgo de la organización juega un papel fundamental; las decisiones que adopten en el presente permitirán la evolución en el tiempo y el ajuste en situaciones problemáticas, en el futuro.

Las consideraciones planteadas, abordan la planificación en su aspecto objetivo, integral, pragmático y genérico. Es empleada, en todo enfoque disciplinario y ámbito organizacional. La comunicación especifica su accionar para garantizar resultados desde el proceso de la interacción social, así como de las herramientas de información y comunicación disponibles. “Como amplio proceso social, la comunicación comprende muchas funciones esenciales: informar y ser informado; persuadir y ser persuadido; enseñar y aprender; divertir y ser divertido”.⁷²

⁷⁰ David Favaro, *Comunicación organizacional: Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*, (Buenos Aires: Creas, 2006), 51.

⁷¹ Carlos Matus, presidente de la Fundación ALTADIR, entrevistado por Franco Huertas, en *El método PES: Planificación estratégica situacional*, Ecuador, marzo de 1993, 6.

⁷² John Middleton, *Enfoques sobre la planificación de la comunicación*, (Quito: Ciespal, 1981), 9.

La planificación, desde el enfoque comunicacional es la “*preparación de planes de largo y corto alcance (o sea estrategias y operaciones) para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de una determinada sociedad*”.⁷³

El espectro de acción de la comunicación, abarca ámbitos no considerados por otras disciplinas técnicas, como el management, que trabaja en base al incremento del capital o rentabilidad. La comunicación complementa esta visión hacia la construcción de lazos relacionales más estables, diferenciadores y fidedignos. Los patrones de un determinado entramado social, permite a la comunicación interferir para potenciar los rasgos que funcionan y a transformar los que no, a favor del desarrollo integral de la organización.⁷⁴

Xifra, sostiene que existen tres fases que contribuyen al desarrollo integral de la organización, estas son: la investigación, la planificación, la comunicación y la evaluación. Cada una de ellas establece pautas sucesivas de acción, producto de un proceso analítico, que instan a la toma de decisiones, con consecuencias en los públicos.

La investigación ayuda a la organización a definir el problema y el entorno en el cual se ha generado o puede generarse. La planificación identifica cuáles son las necesidades que deben satisfacerse para resolver la problemática o evitar que se produzca (*metas y objetivos*), a quién debe dirigirse o a quién debe motivar el plan (*públicos objetivo*) para lograr las metas y objetivos y de este modo resolver el problema o evitar que emerja, qué debemos transmitir a esos públicos (*mensajes*) para que actúen en la línea que permita alcanzar las metas y objetivos de la organización, y la mejor vía para hacer llegar estos mensajes a los públicos (*estrategias, técnicas y tácticas*).⁷⁵

El inicio de cada una de las fases, depende de la intención y la decisión que se tome respecto a: qué investigar, a qué públicos dirigir la investigación, cuál es el fin, qué se quiere hacer, qué es comunicable, qué no es comunicable y cómo comunicarlo.⁷⁶

Con esta base se consolida la planificación de la comunicación con miras a una estabilidad en el reconocimiento y reputación organizacional.

⁷³ Alan Hancock, *Planificación de la comunicación para el desarrollo*, (Quito: Ciespal, 1981), 12.

⁷⁴ Enfoque de Sandra Massoni respecto a la planificación de las acciones comunicacionales. La cultura como eje que permite las interacciones sociales, así como la transformación de realidades, hacia el bien común.

⁷⁵ Xifra, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, 174.

⁷⁶ Xifra, establece varios cuestionamientos sobre la perspectiva secuencial del proceso.

1.3. La imagen organizacional

En la actualidad, la imagen es el factor determinante para el éxito o fracaso de una empresa. Define el lugar que el consumidor otorga en su mente y, por lo tanto, su fidelidad y su espacio en el mercado. En consecuencia, las organizaciones (de toda índole) invierten un importante capital, tanto humano como monetario, para destacar su imagen en el medio.

Disciplinas asociadas a la comunicación, como las relaciones públicas, la publicidad y el marketing,⁷⁷ se han relacionado de forma directa con la necesidad empresarial de generar, planificada y segmentadamente, la imagen apropiada, como “estrategia de la diferenciación, la competitividad y la creación de valor”.⁷⁸

La comunicación, encamina los complejos procesos de interacción entre los que consta la imagen, como producto indirecto de la identidad organizacional, por lo cual “es preciso comprender que ambas (comunicación e imagen) son hechos comunes a *todas* las empresas, con independencia de su sector, su actitud, su tamaño, su antigüedad y su estatuto público o privado”.⁷⁹

Joan Costa, Paul Capriotti, Francisco Garrido, entre otros autores que han abordado el tema de la imagen organizacional, coinciden en la dificultad actual de conceptualizar este término, debido a la proliferación de acepciones que representa la imagen, principalmente desde la revolución industrial (explosión del materialismo y consumismo) y actualmente en el pos industrialismo en el que, la:

Cultura de lo material ha sido largamente reemplazada por la cultura del dato o *bit* inmaterial [...] dando paso a una nueva configuración social que valora la imagen como el resumen de un objeto cualesquiera que capte su atención dentro de su entorno corriente y que será más permanente en su mente (positiva o negativamente) con relación a su estado de coherencia o congruencia con la realidad.⁸⁰

Etimológicamente, la palabra imagen proviene del griego *eikon* que significa ícono, figura, representación icónica. Esta definición, según Joan Costa, corresponde a la categoría de la imagen visual, mientras que *imago*, hace referencia a las categorías de “imagen imaginaria o imaginada, imagen mental”.⁸¹ Las dos acepciones, configuran la concepción de una imagen organizacional que, entrelaza la representación icónica y

⁷⁷ Paul Capriotti, señala estas disciplinas como las impulsadoras del trabajo planificado de la imagen.

⁷⁸ Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, 41.

⁷⁹ *Ibíd.*, 44.

⁸⁰ Javier Garrido, *Comunicación estratégica*, (Barcelona: Gestión 2000, 2001), 145.

⁸¹ Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, 53.

el significado simbólico de lo que se deja ver, deliberada o involuntariamente por parte de la organización.

Los comportamientos organizacionales no siempre están planificados en cada una de las actividades. En la cotidianidad, es común, encontrar conflictos de diversos niveles; las acciones emprendidas sobre estos, son juzgadas por los públicos. Guisasola, precisa que: “la imagen de la empresa no depende solo de aquello que la organización quiere mostrar, sino también de “lo otro” que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar”.⁸²

Las relaciones están sujetas al comportamiento de cada lado. No siempre la imagen que se pretende dar, es la percibida por el involucrado, como se desea, por lo que las fricciones existirán y para ello, es necesario contar con una idea base, en función al objetivo macro, para manejar las situaciones que se presenten, obtener ventaja de ellas, y así mantener la imagen deseada.

Los autores señalados, concuerdan en que el concepto original de imagen está relacionado con la producción mental de algo existente. “Como una representación mental, que se genera en el sujeto respecto a un objeto de la realidad”.⁸³ “Una representación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste”.⁸⁴ Una “representación de la realidad visible, en favor de la *apariencia directa de las cosas*, lo cual tiene su importancia sociocultural más allá de lo puramente lingüístico”.⁸⁵

Estas referencias, permiten entender cómo los individuos forman su criterio, positivo o negativo, respecto a la imagen de productos, personas u organizaciones. La mente juega un papel preponderante en esta formación, atravesada por la cultura que genera una ponderación de agrado o desagrado sobre una vivencia directa o indirecta, es decir interpretaciones, respecto a las cuales “influyen razones ideológicas, raciales, culturales, históricas, etc.”.⁸⁶

Para Capriotti, la imagen corporativa es: “la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, actividades y su conducta”.⁸⁷ La percepción y la interpretación del comportamiento de

⁸² Marisa Guisasola y otros, “La imagen empresarial y sus públicos”, en Marisa Guisasola y otros, *Comunicación estratégica para las organizaciones*, (Quito: CIESPAL, 2006), 63. (Huertas 1993)

⁸³ Denis Michele, “Les images mentales”, citado por Javier Garrido, *Comunicación estratégica*, (Barcelona: Gestión 2000, 2001), 145.

⁸⁴ Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 16.

⁸⁵ Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, 52.

⁸⁶ Guisasola, “La imagen empresarial y sus públicos”, 63.

⁸⁷ Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 28.

la organización, tanto de acciones internas como externas, por parte del consumidor. La imagen representa el sentido que, los públicos otorgan, en “la vinculación simbólica [...] por parte del cliente a la hora de contratar un servicio”.⁸⁸

La propuesta holística de Joan Costa, acoge a la estrategia global, en la que cada arteria de la organización trabaje por un bien común, canalizando las acciones a través de una comunicación efectiva entre públicos y la proyección de una identidad y cultura estructuradas. Principio, que hace sostenible y sustentable las operaciones que realice la empresa.

Para comprender la formación de la imagen organizacional en el imaginario colectivo, Capriotti propone definir tres conceptos que la componen y que permiten, la creatividad en el planteamiento y en la ejecución de actividades que sean proactivas a este factor: identidad de la empresa, lo que es y pretende ser; comunicación de la empresa, la acción comunicativa, la interacción con los públicos; y, la realidad corporativa, lo tangible que tiene que ver con la propiedad de la empresa.⁸⁹

La construcción de la imagen, responde a un proceso cognitivo en base a la información receptada, al conocimiento de los clientes sobre la organización, después de una valoración de conductas. Las conductas que se desenvuelven según el grado de interés y el rol que cada uno de los públicos cumple para y en la organización. De esta manera se define la estructura de la imagen.⁹⁰

El proceso de formación de la imagen organizacional, está integrado por la información que se produce al interior de la organización y que es expuesta a los públicos. La identidad, su historia y sus relaciones están sujetas a escrutinio público, a la percepción de todos los valores, buenos o malos, de la organización. Son los públicos quienes descifran, según su nivel cultural, social y económico, los mensajes que la organización emite.

“El resultado del procesamiento”, es uno de los elementos para comprender cómo la información que emite la empresa, es receptada y decodificada por cada uno de los públicos, tomando en cuenta la diferenciación de estos. “Por ello, se hace necesario analizar cómo los diferentes públicos pueden procesar la información que

⁸⁸ Guisasola, “La imagen empresarial y sus públicos”, 61.

⁸⁹ Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 29.

⁹⁰ Capriotti, desarrolla la estructura de la imagen corporativa abordando la cualidad cognitiva de la formación de la imagen desde la percepción del comportamiento organizacional por parte de los públicos, en función a roles.

les llega, cuáles son sus estrategias para ese procesamiento y cómo se almacena esa nueva información”.⁹¹

Por otro lado, “de toda la información relativa a la empresa”, complementa el análisis de procesamiento de la información por parte de los públicos, tanto envío activo como pasivo de la información.⁹² En este proceso, es determinante la información que los públicos reciben del entorno inmediato de la organización. Existe una retroalimentación por parte de cada una de las partes que forman la cadena de mercado al que pertenece la empresa y, la información que circula, potencialmente afecta la imagen de la empresa.

La diferenciación e identificación positiva de la organización, es el ideal de muchos líderes, pero para lograrlo es necesario adaptar varias importantes decisiones a favor de una imagen organizacional óptima y, así conseguir la prolongación de la empresa.

Para la consecución de este macro objetivo es fundamental comprender la dimensión global de la imagen, que deja de ser un “subproducto residual de la actividad principal [para convertirse en] un *supravalor* [que] trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos”.⁹³

Esta realidad, se fundamenta en la “revolución de los servicios en la economía de la información”.⁹⁴ La organización se ve obligada a trascender su oferta de productos y servicios hacia la oferta de una identidad relacionada con la significación, con la creación de sentidos que responden a un valor simbólico, gracias a la comunicación.⁹⁵

El sentido humano de la revolución de los servicios o el boom de los servicios, como señala Costa, marca la significación que es trazada a través de la interacción, la comunicación adecuada permitirá la prolongación de lazos relacionales entre los públicos y la organización en el proceso de oferta y demanda. Para la obtención del recurso económico, el líder empresarial se ve obligado a repensar la estrategia y

⁹¹ Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 30.

⁹² Capriotti presenta el análisis de la formación de la imagen corporativa en función de dos componentes, cuyo componente principal son los públicos.

⁹³ Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, 60.

⁹⁴ *Ibíd.*, 58.

⁹⁵ Joan Costa, lo señala a lo largo de su libro *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, correspondiente al cambio de paradigma del sistema de administración hacia la recuperación del sentido humano.

transcender hacia los intangibles para diferenciarse de la competencia y consolidarse en su nicho de mercado.

La planificación estratégica de la imagen beneficia a la empresa al ser el único intangible que: “diferencia globalmente una empresa de todas las demás [...] agrega valor duradero [...] permanece en el tiempo y en la memoria social”.⁹⁶

El mundo simbólico⁹⁷ materializa las necesidades, traducidas en deseos, por lo cual los productos no son solo un tangible, sino que representan un sentido cognitivo y emocional del consumidor, es decir el sentido que “confiere significación y valores”⁹⁸ al producto o al servicio.

La significación le permite a la empresa prolongar su actividad al mantener una comunicación de doble vía con los involucrados en el proceso. Además, el imaginario se fortalece y pasa a formar parte de la memoria social duradera, “cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados”.⁹⁹ Cuando el marketing y la publicidad son insuficientes para generar una memoria colectiva.

La idea de global o la empresa vista desde un ámbito *holístico*, como propone Costa, comprende todos y cada uno de los procesos que activan el desempeño empresarial, por lo tanto, la imagen constituye un valor invaluable que debe ser considerado en las fibras de la empresa. Debe ser planificada y consensuada por sus miembros, para proyectar una identidad acorde a las necesidades del sector.

Los públicos se convierten en el objetivo principal de trabajo comunicacional, para impulsar su fidelización y la difusión, sin costo, del servicio, sinónimo de imagen en el mercado de intangibles, beneficiando todo el sistema organizacional.

Una favorable imagen empresarial depende directamente de la valoración que otorguen los públicos relacionados con la organización, siendo este, el motor fundamental para la estructuración, diseño y desarrollo de actividades efectivas, concernientes al funcionamiento (interno) y a la conservación de su naturaleza en el mercado (externo).

La publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la psicología y la sociología han considerado a los públicos como el objeto de estudio para definir la eficacia o éxito de un mensaje determinado, en función a segmentaciones: sociales,

⁹⁶ Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, 61.

⁹⁷ Término utilizado por Marisa Guisasola.

⁹⁸ Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, 61.

⁹⁹ *Ibíd.*

económicas y culturales. Estas, marcan las pautas de una campaña publicitaria, perspectiva aceptada por la comunicación organizacional, según la investigación de Capriotti.

Gerhard Maletzke, en su investigación sobre el proceso de la comunicación social, desarrolla el concepto y los nexos de quien recibe el mensaje, definido como perceptor en la disciplina comunicacional, desde una visión lineal y funcional que ha servido para la metodología de aplicación en la comunicación organizacional. El autor cataloga al perceptor como “toda persona que “descifra” un mensaje difundido por medios de comunicación social, en una medida tal que el sentido del mensaje se haga asequible a tal persona —por lo menos a grandes rasgos—”.¹⁰⁰

La mediatización de la comunicación, permite el análisis de la recepción e interpretación del mensaje frente a las características de los públicos que decodifican el lenguaje, así como su impacto para los emisores.

En este sentido, la comunicación lineal-funcional que proporciona la publicidad, el marketing y las relaciones públicas ha fragmentado el vínculo correlacional entre el individuo y la organización, enfocándose en los beneficios particulares sobre las empresas con acciones pragmáticas y resultados en números favorables.

Paul Capriotti, es crítico con la visión de las disciplinas señaladas al considerar que, la formación de los públicos es el factor primordial para comprender la interacción del individuo con la organización; el vínculo relacional de interés de cada una de las partes y el diseño de estrategias para la fidelización de los mismos.

El autor, parte de la negación a identificar los públicos como simples consumidores, su determinación es anular el plural y definirlo en singular: público, como un concepto “amplio, que incluye a todos los individuos con los que puede tener relación la organización, y no restringido pura y exclusivamente al consumidor, ya que la imagen corporativa se podrá formar en todos los sujetos con los cuales la empresa se relaciona”.¹⁰¹

Cada individuo que se acerca a la organización, está motivado por un interés o necesidad; por tanto, entre la organización y el sujeto, se entabla una acción de interés común y recíproco al responder frente a la necesidad. Las dos partes, interactúan por un fin. Las acciones emprendidas, construyen la imagen de la organización, la

¹⁰⁰ Maletzke, *Teoría de la Comunicación*, 108.

¹⁰¹ Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 36.

vinculación entre ellos, marca la identidad que proyecta la empresa y forja su reputación.

El estudio sobre los públicos, ha generado distintos conceptos alrededor de la palabra, tratando de empatar la teoría sobre el vínculo entre el individuo y la organización.

A principios de los 90, varios autores proponen la palabra *stakeholders*, con el fin de incidir en la importancia que tiene el vínculo, en el que se definen intereses mutuos (necesidades, problemas, soluciones y repercusiones).

Gruning y Repper, principales exponentes de las relaciones públicas y el *management*, los definen como “*people who are linked to an organization because they and the organization have consequences on each other*”.¹⁰² Traducido se entiende que: “las personas se vinculan a una organización porque ellas y la organización tienen consecuencias mutuas”.

Capriotti, explica que el papel que cumple la organización con sus stakeholder marca la diferencia competitiva frente a la nueva economía de los intangibles, las acciones comunicativas constituyen el pilar fundamental para el desarrollo de la propuesta basada en la razón de ser, sobre su entorno y público específico.

La segmentación de públicos, depende del *status* y el rol que cada uno desempeña en su vinculación con la organización; “el *status* o posición puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, [...] el *rol* como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición”.¹⁰³

Con esta definición, la organización puede diferenciar sus públicos de acuerdo al lugar que ocupen, así como las expectativas y obligaciones que adquieran en su interacción particular con la organización. En el microsistema social de la organización, confluyen distintos intereses que marcan y establecen el *status* y el rol de cada individuo, en este sentido “el público no es un grupo heterogéneo de personas sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos (*status de público*),

¹⁰² James Gruning y F. Repper, "Strategic management, publics and issues", en James Grunig, (Ed): *Excellence in public relations and communication Management*, (USA: Ed. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 1992), 125.

¹⁰³ N. Gross, W. Mason, y A. Mc Eachern, *Exploration in role analysis*, (Nueva York: Ed. John Wiley & Sons, 1996), 60.

que tendrá unas expectativas y obligaciones compartidas (*rol de público*) con respecto a la empresa”.¹⁰⁴

La identificación de grupos particulares y específicos de la organización, parte del nivel de influencia de cada uno y el vínculo que lo relaciona. Esto, depende de distintos factores que la engloban, entre ellos: la actividad de la empresa, la economía, infraestructura, la competencia, su contexto, es decir “cada organización genera sus propios públicos”,¹⁰⁵ de acuerdo al nivel de importancia, objetivo y momento específico de cada empresa, estableciendo “públicos prioritarios” y “públicos secundarios”.

Capriotti, identifica dos categorías estratégicas, para la comprender la formación de los públicos externos y, cómo estos, configuran la imagen de la organización:

Infraestructura de Información, [...] Influyen aportando datos o restringiendo el acceso a la información de los miembros de un público determinado.

Infraestructura de Influencia, [...] Influyen emitiendo opiniones sobre productos, servicios o empresas, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor.¹⁰⁶

Categorías de diferenciación claves para la conducción de la acción comunicativa de la empresa identificando: ¿cómo se informan los públicos prioritarios?, ¿a través de qué expertos o especialistas?, así como los canales.

De acuerdo a lo abordado, sobre las categorías estratégicas para la identificación de los públicos, la organización debe mantener un mapeo de actores preciso. Un diagrama que conecte la vinculación de cada uno de ellos con la empresa y, así gestionar, a través de acciones concretas, el entorno en el que se desenvuelve.

La reacción de la empresa frente a su entorno, está marcada por las acciones que emprende en función a determinados fines, atadas a la atracción, conservación y fidelización de los clientes claves o estratégicos. El vínculo que se establece en la relación con el público, debe propender a ser sólida con la planificación y diseño de acciones comunicativas específicas, de tal forma que contribuya a la imagen de la misma, según el aporte de Capriotti.

En esta línea, Manucci, considerando los vertiginosos cambios del mercado, la economía y la sociedad, plantea que la comunicación “toma protagonismo a través de

¹⁰⁴ Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 39.

¹⁰⁵ *Ibíd.*, 48.

¹⁰⁶ *Ibíd.*, 50.

un nuevo proceso: la producción de hechos virtuales, estos son acontecimientos que toman sentido y transcendencia a partir de acciones de comunicación”.¹⁰⁷

El interés particular de la comunicación en la planificación de acciones hacia el progreso integral de la organización, potencia la mirada hacia el mercado simbólico superando el mercado físico, en el proceso de interrelación entre el público y la organización.

El mercado simbólico es el lugar para desarrollar nuevas propuestas que marquen la diferencia frente a la competencia, como señala también Joan Costa, al atribuir características especiales en el servicio o producto que se oferte. La significación cultural (creencias, ideas, hábitos), pesan en el intercambio de bienes y servicios.

La planificación está atada a acciones que efectivicen el uso de los recursos invertidos por la organización. La comunicación es el canal por el cual se socializan estas acciones, pretendiendo llegar con el mensaje al destinatario.

Joan Costa precisa la importancia de este proceso que llega a ser más importante que la acción misma, afirma que: “la acción es productora de realidad. La comunicación es productora de sentido y extensión”,¹⁰⁸ así se configura el nuevo orden competitivo en la nueva “economía de los intangibles”.¹⁰⁹

La perspectiva holística de Costa, accede a escenarios posibles en donde la acción y los sentidos se entrelazan para generar la imagen adecuada de la organización. Los públicos alcanzan una percepción favorable que impulsa vinculaciones simbólicas, traduciendo sentidos, potenciando los intangibles, que afiancen la fidelización con el producto o servicio. El autor explica que “el mercado físico se ha desplazado hacia un mercado simbólico, el mercado simbólico está en la cabeza de la gente [un espacio en el que] no solo compite con otros productos y marcas (como en el tradicional espacio físico), también se compite con creencias, valores, ideas, hábitos y actitudes”.¹¹⁰

¹⁰⁷ Manucci, “Herramientas de comunicación para construir resultados”, 95.

¹⁰⁸ Joan Costa, “Más fuerte que la acción”, *Revista Target N° 14*, (Buenos Aires: 1998), s.p.

¹⁰⁹ “La economía intangible, también llamada nueva economías o economía del saber fue definida por la UNESCO como capital de ideas”, en *Economía intangible y sociedad del saber*, Pontificia Universidad Católica de Argentina, 19 de junio de 2011, <http://bit.ly/2nXxmnB>.

¹¹⁰ Manucci, “Herramientas de comunicación para construir resultados”, 95.

La comunicación en la organización, precede de la necesidad de organizar, de “establecer o reformar una cosa, sujeta a reglas [...], orden armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla”.¹¹¹

Fernández Collado, considera esta disciplina como “un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados”.¹¹²

La comparación, entre la organización como sistema de procesos y el organismo vivo, permite a Horacio Andrade definir que: “la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione oxígeno necesario para su sano funcionamiento”.¹¹³

Las apreciaciones, fusionan la necesidad de un orden establecido en cualquier sistema para asegurar su subsistencia. El sistema organizacional, depende de la regularización de actividades y funciones específicas de cada uno de los miembros, así como de las acciones sistemáticas, solo para mantener su existencia. Mientras que, necesita de planteamientos, específicamente estudiados, para impulsar su éxito, a través de procesos de calidad y efectividad.

En este sentido, Liliana Guevara, señala que la comunicación organizacional “es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendientes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones”.¹¹⁴

La producción, la eficacia y las relaciones, son fundamentales para los negocios y acuerdos comerciales. La comunicación organizacional es un campo que procura ser la conductora de hechos favorables para la empresa.

En el mismo sentido que Guevara, Rebeil y Nosnik, complementa esta perspectiva, entendiendo la comunicación organizacional como “aquella que dentro de un sistema [...] se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión

¹¹¹ Eli De Gortari, Diccionario de la lógica, (México D.F.: Plaza y Valdés, 1988), 357.

¹¹² Fernández Collado (s.l: s.e, 1998), 114, citado por Silvia Chiriboga, *Estado de la comunicación organizacional en el Distrito Metropolitano de Quito*, (Quito: Imprenta Mariscal, 2013), 24.

¹¹³ Horacio Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, (España: Gesbiblo, S.L., 2005), 9.

¹¹⁴ Liliana Guevara, “La comunicación interna”, en Liliana Guevara y otros, *Comunicación estratégica para organizaciones*, (Quito: Quipus-Ciespal, 2006), 45.

de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”.¹¹⁵

El rol de la comunicación en la organización, sirve de mediadora para la ejecución de procesos sistémicos y, coadyuva al desarrollo integral, bajo parámetros estratégicos.

Horacio Andrade, en su análisis sobre la función de la comunicación en las organizaciones, sostiene que, es un “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos”.¹¹⁶ Se entiende la comunicación organizacional, como un proceso integral basado en tres aspectos: social, disciplinar y como un conjunto de técnicas y actividades.

Social, por el intercambio simbólico a través del lenguaje y mensajes entre individuos; una disciplina, porque requiere de un conocimiento científico sobre el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y las relaciones con su medio; conjunto de técnicas y actividades, relacionado con el proceso de planificación estratégica de la comunicación para facilitar los flujos de información entre actores, una vez que el aspecto disciplinario otorga resultados de la investigación del proceso de comunicación.

La concepción de Andrade, se relaciona con la mirada de Dominique Wolton respecto a la interacción, interpretada como una realidad colectiva que responde a modelos culturales preestablecidos, “una representación del otro, porque comunicar consiste en difundir, pero también en interactuar con un individuo o una colectividad”.¹¹⁷

La comunicación organizacional, atiende las necesidades empresariales en función de la complejidad del sistema, que entrelaza lo social con lo comercial, lo humano con lo material. Los esfuerzos de esta disciplina, están en mantener un equilibrio adecuado de las variantes que conforman el sistema organizacional, para el desarrollo y permanencia de la organización en el mercado.

En la comunicación, se ha puesto la esperanza teórica y los esfuerzos para efectivizar los procesos y gestionar los activos inmateriales de la organización. La

¹¹⁵ María Antonieta Rebeil Corella y Abraham Nosnik Ostrowiak, “Introducción: conceptualización de la comunicación organizacional en México”, en María Antonieta Rebeil Corella y otros, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, (“s.l”: Plaza y Valdés, 1998), 15.

¹¹⁶ Andrade, *Comunicación organizacional interna*, 15-16.

¹¹⁷ Dominique Wolton, *Pensar la comunicación*, (Buenos Aires: Prometeo libros, 2005), 23.

comunicación organizacional, pretende una metodología de acción que procure espacios abiertos e inclusivos que efectivice el trabajo, a partir del entendimiento de la estructura funcional y la humanización del sistema, para hacer sostenible y sustentable la responsabilidad social con el medio y sus actores.

Desde el impulso de la comunicación organizacional en la práctica empresarial, aproximadamente en los 80,¹¹⁸ se han desarrollado varias miradas para concebir su accionar en el mundo de los negocios, así como su importancia para el fortalecimiento de la organización y recuperación de la humanización del trabajo.

La denominada tercera revolución industrial, que constituye la aparición de las nuevas tecnologías de la información y comunicación,¹¹⁹ permitió la evolución de la “gestión de la comunicación actual [que] nace y se desarrolla como consecuencia del peso de la información, de la comunicación, de los servicios de valor añadido, estratégico en todo tipo de organización”.¹²⁰

El interés científico por la instrumentación de la comunicación, que crecía en las empresas, dio acceso a los distintos paradigmas sobre esta disciplina y, a la gestión de la comunicación en las organizaciones con fines de lucro.

La publicidad y el marketing desplazaron la comunicación a un segundo plano, pero con el tiempo y la necesidad de transformación de enfoques de producción y ventas, la comunicación se avala en función a la resolución de conflictos y mejoramiento de clima laboral, por tal “en las actividades empresariales la comunicación es un activo inmaterial o, en lenguaje más común, un factor de valor añadido”.¹²¹

Las recopilaciones de autores como Jesús Timoteo Álvarez, Joan Costa, Paul Capriotti, Horacio Andrade, entre otros, permiten reflexionar sobre la importancia de la comunicación organizacional que, a partir de la revolución de las tecnologías de la información y comunicación, en el siglo pasado, las organizaciones han tomado conciencia de la necesidad de revolucionar el mercado de la oferta y la demanda de

¹¹⁸ Jesús Timoteo Álvarez, *Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*, (España: Ed. Díaz de Santos, 2012). El autor, plantea la conciencia de la industria sobre la necesidad de la gestión de los intangibles relacionados con la credibilidad y la confianza.

¹¹⁹ Según el autor Jesús Timoteo Álvarez que en el libro *Manejo de la comunicación organizacional* realiza un recorrido histórico sobre la evolución de la comunicación en la organización y determina que a partir de la tercera revolución industrial.

¹²⁰ Jesús Timoteo Álvarez, *Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*, (España: Díaz de Santos, 2012), 3.

¹²¹ *Ibíd.*, 2.

productos y servicios, a través de la gestión de lo simbólico o intangible, que constituye una nueva arma para reconfigurar a la organización.

La funcionalidad del intercambio comunicacional, a través de flujos y redes de información que alimentan los distintos sistemas sociales de producción, ubica a la comunicación organizacional en la teoría funcionalista que, explica el proceso de desarrollo de un entorno dado, gracias a los análisis de distintas disciplinas como la antropología, teoría sistémica, economía, matemática, entre otras, que han contribuido a la caracterización, conceptualización y entendimiento de la complejidad de este fenómeno.¹²²

Según Silvia Chiriboga, “cualquier sistema social, por el hecho de existir, tiene actividades de intercambio de información, de enlace, de interrelación tanto internas como externas”,¹²³ aduce que el líder de comunicación, es el encargado de gestionar los distintos intercambios comunicacionales que se desarrollan al interior y exterior de la organización; y, define dos tipos de comunicación de acuerdo a los destinatarios o los públicos objetivos de la organización:

Comunicación interna: un modelo que repercute en valores propios de la organización, en cuanto a la necesidad de transparencia en el flujo de información.¹²⁴ Se extrapola a la necesidad de mantener un margen de confianza en la información que circula. Son los “mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre entre los miembros de la organización y dentro de la misma”.¹²⁵

Comunicación externa: el discurso que gestiona la organización para su entorno, integrado por públicos de diversas organizaciones que se relacionan entre sí, en función a un interés común. Esta tipología, constituye “el diseño de mensajes e imágenes destinados a gestionar una relación positiva con las audiencias externas, integradas por los consumidores, los proveedores, los clientes y la ciudadanía en general”.¹²⁶

¹²² Joan Costa, coincide con varios de los autores abordados en este trabajo, respecto a la importancia multidisciplinaria para entender la importancia de la acción comunicacional en la organización. El pragmatismo necesario que empodera las decisiones desde la comunicación para el progreso de la organización.

¹²³ Silvia Chiriboga, *Estado de la comunicación Organizacional en el Distrito Metropolitano de Quito*, (Quito: Imprenta Mariscal, 2013), 31.

¹²⁴ Silvia Chiriboga, menciona a Ángel Luis Cervera (2006) para resaltar la transparencia de la información para dar importancia al proceso de intercambio comunicacional entre individuos.

¹²⁵ Francisca Morales, “Comunicación interna”, (s.l: s.e, 2001) citada por Chiriboga, *Estado de la comunicación Organizacional en el Distrito Metropolitano de Quito*, 32.

¹²⁶ *Ibíd.*

No se puede no comunicar, por lo que cada intercambio de mensajes está sujeto a significaciones. Tanto la comunicación interna como la externa, deben ser coordinadas a través de un mensaje único que derive las acciones comunicacionales entre miembros de la empresa, “no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos”.¹²⁷

Las consecuencias de las acciones comunicacionales es la imagen y la reputación que tienen los públicos sobre la organización. Es determinante, un trabajo conjunto e integral para destinar los recursos necesarios (tangibles e intangibles) hacia la construcción de una imagen positiva a nivel interno y externo.

Es la comunicación organizacional el área encargada de gestionar, estratégicamente, la comunicación acorde a las necesidades de los miembros que conforman la organización y de las demandas del entorno. Al mismo tiempo, ayuda al diseño de espacios abiertos de relacionamiento, en beneficio del progreso de la organización.

¹²⁷ *Ibíd.*

Capítulo dos

Análisis de caso de la empresa Detalquímicos Cía. Ltda.

2. Metodología de investigación

Para determinar, cuál es la percepción de la imagen que tienen los clientes de la empresa DTQ, se optó por efectuar una investigación en base a una metodología mixta, empleando los métodos: cuantitativo y cualitativo, en relación al objeto de estudio, en este caso una organización y sus fenómenos comunicacionales.

Además, una investigación exploratoria, para complementar los datos cuantitativos y la investigación descriptiva, a través de la observación participativa, para aportar a los descubrimientos cualitativos.

El método escogido permite determinar hallazgos sobre fenómenos existentes, como la relación entre la empresa y sus clientes estratégicos y, cómo estos, conciben a DTQ desde la percepción de la imagen que ha generado.

Estas herramientas, facilitan explicar las suposiciones que mantiene el personal de la empresa respecto al vínculo relacional con sus clientes estratégicos. Conocer la perspectiva de estos, permitirá evaluar las acciones cometidas hacia la gestión de imagen.

La condición mixta, previene la inexactitud de resultados y procesamiento de datos desde una sola mirada de investigación. La correlación, entre la observación y la medición estadística, complementan un proceso necesario a la aproximación de un conocimiento veraz sobre un fenómeno dado.

La comunicación, es un fenómeno social que rebasa la posición numérica, va más allá de la intuición, reabre posibilidades y percepciones que identifican al ser humano dentro de un entramado complejo de relaciones bilaterales en cada uno de sus espacios.

En el texto *Metodologías de la Investigación*, varios autores explican en qué consisten la aplicación de los enfoques cuantitativos y cualitativos, así como el método del observador participante:

El enfoque cuantitativo: recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación (...) establecidas previamente, y confía en la medición numérica (...) en el uso de la estadística para establecer (...) patrones de comportamiento en una población

El enfoque cualitativo: se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. (...) Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin

medición numérica, como las descripciones y las observaciones (...) Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.¹²⁸

Observación participante: implica tener en cuenta la existencia del observador, su subjetividad y reciprocidad en el acto de observar.¹²⁹

La metodología mixta o “multimodal”, servirá en esta investigación para determinar, ¿cuál es el nivel de percepción de la imagen de Detalquímicos en sus clientes estratégicos? Así, comprobar las ideas o hipótesis que se mantienen al respecto.

En esta lógica, la selección de la muestra apropiada, se definió de acuerdo a las características de la investigación, siendo la muestra no probabilística la más adecuada, dadas las condiciones comerciales de la empresa Detalquímicos, objeto de estudio. En este sentido, se entiende a la muestra no probabilística como:

“la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación [...] el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador [...] las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación”.¹³⁰

Junto con los líderes de la empresa intervenida, se establecieron criterios de importancia para la definición del público objetivo para conocer la percepción que tienen de la organización. De esta manera, se categorizaron tres tipos de clientes: A, AA y AAA, según el valor económico y nivel de posicionamiento que representa para Detalquímicos.

Las técnicas que se desarrollaron para aplicar la metodología descrita fueron: la entrevista a profundidad, para justificar el enfoque cualitativo; y, la encuesta para plantear el enfoque cuantitativo. Las preguntas fueron diseñadas en función a los sujetos definidos como clientes estratégicos para esta investigación.

La muestra no probabilística arrojó 73 clientes estratégicos, divididos en nueve AAA, diecisiete AA y cuarenta y siete A. Más de la mitad de clientes AA y A, exactamente el 54,8%, de la población total de audiencias primordiales, fueron encuestadas, lo cual representa a 40 clientes.

¹²⁸ Roberto Fernández Collado y otros, *Metodología de la investigación*, (México: McGraw-Hill Interamericana, 2004), 10

¹²⁹ *Ibíd.*, 600.

¹³⁰ *Ibíd.*, 176.

Las entrevistas a profundidad, se realizaron: a nivel interno, a la Gerente General, al Gerente de Ventas y al Administrador de Detalquímicos; y, a nivel externo, a tres clientes considerados AAA de los nueve que conforman esta población, debido a los protocolos de seguridad y de comunicación que mantienen para otorgar una entrevista.

2.1. Diagnóstico comunicacional de la empresa Detalquímicos Cía. Ltda.

2.1.1. Aspectos generales de la empresa

Detalquímicos es una empresa familiar ecuatoriana categorizada dentro de las pequeñas industrias del sector, denominadas pyme, de acuerdo a los recursos que maneja y la presencia en el mercado. La empresa está conformada por una familia colombiana, residente en el Ecuador.

La actividad de la empresa es la comercialización de materia prima para la industria en general. Durante los diez años que lleva en el mercado, se ha especializado en materiales para productos de aseo y para la fabricación de papel.

Detalquímicos Cía. Ltda., se fundó en el 2007, después de un año de consolidación de la idea de emprender un negocio propio. Una vez constituida legalmente, en el 2008 inició sus funciones regularmente.

Las acciones estrategias que acompañan el crecimiento de Detalquímicos, se desarrollan en el camino, sin un plan específico y formalizado. Estrategias emergentes, motivadas por la intención de mantener a flote la empresa. Mintzberg recuerda que, “cualquier empresa que enfrente un ambiente incierto y dinámico sería un buen candidato para crear estrategias con un patrón de actos y con un mínimo de intenciones”.¹³¹

Las pequeñas empresas y empresas familiares, en sus primeros años, actúan de forma deliberada sobre la realidad del entorno. Las decisiones y actividades, se expresan en la incertidumbre para proteger el capital financiero y emocional apostado en un sueño.

La importancia del control psico-emocional que mantuvo la fundadora, condujo a la empresa a sus 10 años en el mercado y a desarrollar la personalidad organizacional, reflejada en cada una de las acciones.

¹³¹ Mintzberg, Quinn y Voyer, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, 5.

Detalquímicos procura estrechar lazos estratégicos interorganizacionales con empresas foráneas de similar naturaleza, con los objetivos de: abaratar costos de importación; y, asegurar la especialización profesional para el equipo de ventas.

Considerando, las alianzas como acciones estratégicas, se entiende a la organización como un “espacio de encuentro de las alteridades socioculturales”¹³² y como un “sistema consciente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas [...] compuesto de las actividades de los seres humanos; lo que convierte a esas actividades en un sistema que coordina los esfuerzos de diferentes personas”¹³³. Los esfuerzos por diversificar productos y satisfacer su sector de mercado, son reflejados en los convenios en los que, convergen una diversidad de patrones dada la nacionalidad y el enfoque de negocios de la cabeza de cada organización que, resuelven unir esfuerzos por un fin lógico y estratégico.

Dos de las alianzas, continúan en vigencia sin respaldo legal. Los acuerdos son de palabra y de buena fe de los interesados. En caso de que alguna de las partes se sienta afectada, tendrán que sentarse a dialogar y llegar a acuerdos consensuados.

Esta realidad, confirma la apreciación de Manucci sobre la acción común, relacionada con “la organización y sus públicos; lo cual permite que la estructura productiva mantenga sus procesos actualizados en función de las condiciones del entorno”.¹³⁴ Entorno que, obliga a configurar alianzas para satisfacer las demandas, cada vez más exigente, de los clientes. Mantenerse en el mercado, significa la posibilidad de ejecutar relaciones interorganizacionales sólidas, que perduren el tiempo que sea conveniente.

Con un conocimiento empírico del mercado, relacionado con las “necesidades, los intereses, hábitos y expectativas de los destinatarios [...] permite que la estructura productiva mantenga sus procesos actualizados en función a las condiciones del entorno”;¹³⁵ en este sentido, Detalquímicos provee a varios sectores de la industria química, a través de sus líneas: al detal y al por mayor.

Línea al por mayor: enfocados en: fabricación de papel; fabricación de productos cosméticos; fabricación de productos de aseo; tratamiento de aguas; y, eliminación de olores. Para satisfacer estos sectores, la empresa oferta distintas

¹³² Massoni, *Metodologías de la comunicación estratégica*, (Rosario: Ed. Homo Sapiens, 2013), 31. (Massoni 2013)

¹³³ Chester Barnard, *The function of the executive*, (Cambridge: Harvard University Press, 1938), 73.

¹³⁴ Manucci, “Herramientas de comunicación para construir resultados”, 94.

¹³⁵ *Ibíd.*, 93-94.

tecnologías químicas como: polímeros coagulantes, floculantes, deshidratantes de lodos, biosidas, antiespumantes, dispersantes, emulsificantes y biocatalizadores orgánicos.¹³⁶ Se enfoca en el control microbiológico, la bio-refinación, entre otros procesos, con productos cuya función es la descontaminación ambiental en sistemas de aguas, control de olores, fabricación de papel, entre otros.

Línea al detal o al por menor: se enfoca en el local comercial, mantiene una amplia variedad de materia prima para la industria en general.

Los insumos señalados, están diseñados para ser utilizados en la industria en general, con una mayoría tendiente a la fabricación de productos de aseo. Cuentan con certificaciones técnicas y de calidad.

Productos terminados: DTQ, dispone de productos terminados para aseo institucional, de hogar y para automóviles. La empresa fabrica estos productos que están a la venta en el local comercial, siendo un proyecto en crecimiento a mediano plazo.

2.1.2. Estudio de gestión interna de Detalquímicos

En la actualidad, “las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen pública)”.¹³⁷

En este sentido, la organización gestiona desde sus valores de constitución y su naturaleza, la imagen que proyecta a los stakeholders de interés, así la comunicación interna se posiciona como un recurso intangible que constituye rasgos distintivos frente a otras organizaciones.

Las estrategias van de la mano en la estructura para transformar apreciaciones que perjudican a la empresa, buscando posicionarse en el mercado con una imagen positiva, recordando que la imagen es una “estrategia de diferenciación, competitividad y creación de valor”.¹³⁸

¹³⁶ Estos productos son clasificados como catalizadores, que son cadenas proteicas que actúan como plataforma para reacciones y factores estimuladores de oxidación biológica convencional, porque aceleran y mejoran la eficiencia de las reacciones químicas y biológicas.

¹³⁷ Cita de Joan Costa por Magdalena Mut Camacho y Eva Brea Franch, *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario*, (Universitat Jaume I: 2013), 3, <http://bit.ly/2n6sPdR>.

¹³⁸ Joan Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, 41.

Costa, advierte que “es preciso comprender que ambas (comunicación e imagen) son hechos comunes a todas las empresas, con independencia de su sector, su actitud, su tamaño, su antigüedad y su estatuto público o privado”.¹³⁹

El estudio de comunicación interna se efectuó a través de una metodología mixta, tanto cualitativa como cuantitativa, aplicada al personal de Detalquímicos con el fin de determinar qué comunican y qué reflejan a partir de su acción comunicativa que, como Rafael Alberto Pérez especifica: “*toda acción es una forma de comunicación*”,¹⁴⁰ acompañada de observación participativa, lo cual permitió comprender mejor la realidad organizacional.

2.1.3. Filosofía de Detalquímicos

La identidad es “un factor clave dentro del análisis interno, pues permite observar cómo la organización comunica su identidad”.¹⁴¹ La gestión de comunicación, responde a la necesidad de construir y reforzar un imaginario colectivo sobre la organización, que refleje la filosofía que la entreaña.

En el caso de investigación, Detalquímicos se rige bajo los parámetros de responsabilidad en el servicio y la oferta de productos de calidad, adaptándose a la demanda del mercado.

Concibe al público, como el potenciador de los resultados económicos. Base, para capacitar a sus vendedores y adquirir nuevas tecnologías químicas.

El eje de su trabajo está en la perseverancia, el sentido de propiedad, la ambición y la responsabilidad con su entorno, buscando ser competitivos.

El compromiso con el medio ambiente, los motiva a buscar y consolidar, relaciones con organizaciones que provean productos para remediación ambiental.

A través de estos patrones, que se podrían calificar como: ideológicos, de protección y de consenso,¹⁴² se perfila la identidad organizacional, una vez que se reconoce a sí misma.

En este sentido, se estableció un marco filosófico, a través del cual se canalizan las actividades de la empresa. Este marco estratégico carece de formalización y de socialización entre los empleados:

¹³⁹ *Ibíd.*, 44.

¹⁴⁰ Rafael Pérez, *Estrategias de comunicación*, (España: Ed. Planeta, 2012), 425.

¹⁴¹ Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, (Barcelona: Ed. Ariel, 2005), 163.

¹⁴² Mintzberg, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, 6.

Gráfico 3

Marco estratégico de DTQ

<p>Misión: abastecer a la industria química ecuatoriana superando las expectativas del cliente con materias primas de excelente calidad, basando nuestros servicios en una mejora continua en cada uno de los procesos.</p>	<p>Visión: Ser reconocidos en el mercado ecuatoriano como líderes en la distribución de materias primas de alta calidad, que contribuyan a un desarrollo ambiental sano y a un mejoramiento de la industria nacional.</p>
<p>Política de Calidad: satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo materias primas de excelente calidad, con un servicio de primera, enfocados al desarrollo y respeto al medio ambiente; contribuyendo con el progreso de la comunidad en general y de los colaboradores de nuestra empresa.</p>	<p>Responsabilidad Social: la empresa involucra a la comunidad local al incentivar el reciclaje de envases plásticos, que son reutilizados para envasar los productos al detal.</p>

Fuente: Detalquímicos¹⁴³

Elaboración autora

2.1.4. Estructura administrativa de Detalquímicos

El Estatuto Orgánico de DTQ, identifica a: Olga Figueroa Vergel, Julio Cortés Figueroa y Carlos Espinoza, como los fundadores de la compañía Detalquímicos Cía. Ltda. La compañía se constituyó con el aporte de los fundadores, que formaron el capital social.

La empresa familiar “está influenciada por una familia o por un vínculo familiar [que] puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50 por ciento de las acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el *managment*”.¹⁴⁴ En el caso de Detalquímicos, la familia Cortés Figueroa tiene el 80% de acciones y desempeña altas funciones en la compañía.

En cuanto al gobierno y administración de la compañía, el Estatuto establece que: “la compañía será gobernada por la Junta General de Socios y Administrada por el presidente y el gerente general de la misma”.¹⁴⁵ El Gerente General tiene la facultad de ejercer la representación legal de la compañía en todos los actos judiciales y extrajudiciales.

Entre las atribuciones de la Junta General de Socios, señaladas en el Estatuto, constan acciones de carácter financieras y administrativas, conforme el desarrollo de la empresa, el aumento o disminución de capital, así como decisiones trascendentes como la disolución definitiva de la empresa.

La empresa, carece formal y legalmente, de un estatuto orgánico por procesos, es decir una estructura administrativa que norme la organización del personal, su

¹⁴³ Documento de Detalquímicos Cía. Ltda.

¹⁴⁴ Peter Leach, *La empresa familiar*, (Buenos Aires: Ed. Granica, 1993), 22.

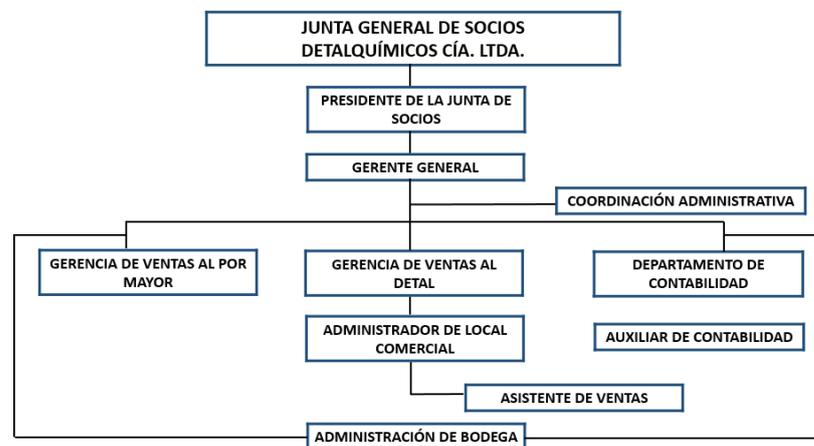
¹⁴⁵ Escritura pública de constitución de la compañía “Detal Químicos Detalquim Cía. Ltda.”, 6.

estructura y objetivos, así como “límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas”.¹⁴⁶

De forma empírica, se ejecutan procesos de carácter jerárquico funcional ascendente. Las resoluciones provienen de la máxima autoridad de la empresa hacia abajo, como toda relación social.¹⁴⁷

De acuerdo, a la investigación exploratoria, la empresa se estructura de forma piramidal, la cabeza resuelve y da las órdenes, mientras que las demás áreas son operativas y se adaptan. A continuación, el organigrama estructural:

Gráfico 4
Organigrama funcional de DTQ



Fuente: Detalquímicos
Elaboración autora

La naturaleza familiar de la empresa y su poco tiempo en el mercado, hace posible esta forma relacional.

Las relaciones sociales jerárquicas, están basadas en una combinación de las personalidades, de tipo “propietaria” y “dirigente”, que demuestra la fundadora en su rol autoritario, evitando tomar decisiones que comprometan la armonía familiar, pero además por sentirse orgullosa del trabajo de su familia y su empresa.¹⁴⁸

2.1.5. Personal de Detalquímicos

Detalquímicos, cuenta con un equipo humano de seis personas. Tres pertenecen a la Junta General de Socios y son quienes ostentan los altos mandos, tanto la

¹⁴⁶ Scott, “Theory of organizations”, 488.

¹⁴⁷ Weber, The theory of social and economic organization, (New York: Oxford University Press, 1947) 146.

¹⁴⁸ Leach, La empresa familiar, 62.

Presidencia y Gerencia General como la Gerencia de Ventas y la Jefatura de Bodega. Las tres personas restantes, pertenecen al personal administrativo y operativo. La normativa legal que rige al talento humano de la empresa es la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar de la República del Ecuador y demás normas complementarias que garanticen el bienestar y el cumplimiento de las leyes ecuatorianas.

El cuadro que a continuación se visualiza, contiene un detalle del diagnóstico de personal efectuado a los miembros de la empresa, en el mes de febrero de 2017.

Gráfico 5
Brecha generacional de los stakeholders de DTQ

Tipo de personal	Nombre	Género	Estado civil	Edad	Nivel de educación	Generación	Antigüedad en la empresa	Logros
Presidenta Accionista mayoritaria Gerente G.	Olga Figueroa	Femenino	Casada	62	Superior	Baby boomers (entre 1946 y 1955)	10 años	Experiencia en gerencia y ventas
Responsable del local DTQ	Jorge Cortés	Masculino	Casado	73	Superior	Silenciosa (1920- 1940)	10 años	Experiencia en docencia
Accionista Jefe de bodega	Carlos Espinoza	Masculino	Soltero	50	Bachiller	Baby boomers (entre 1946 y 1955)	10 años	Manejo de bodega y fabricación de productos de aseo
Accionista Gerente de ventas	Julio Cortés	Masculino	Casado	34	Superior	Y (inicios de los 80 al 2000)	10 años	Experiencia en ventas Manejo de idiomas Noción de economía
Administrador de procesos Cobranzas	Víctor Cortés	Masculino	Casado	30	Superior	Y (inicios de los 80 al 2000)	5 años	Experiencia en ventas y manejo de idiomas
Apoyo en la venta al detal	Jonathan Páramo	Masculino	Casado	26	Bachiller	Y (inicios de los 80 al 2000)	1 año	Empatía con los clientes

Fuente: Detalquímicos Cía. Ltda.
Elaboración autora.

Análisis generacional: la brecha generacional determina la calidad relacional entre los stakeholders de la empresa, “entre más podamos conocer, entender y comprender a la Generación con la que estamos trabajando, mejores serán los resultados y mejor será la convivencia”.¹⁴⁹ Las características de cada generación, pone en evidencia la identidad organizacional, derivada en la ejecución de procesos y actividades cotidianas.

¹⁴⁹ Brigitte Seumenicht, “Brechas generacionales en el trabajo”, Revista Merca 2.0. Mercadotecnia, publicidad y medios, (Grupo de Comunicación Katedra S.A. de C.V., artículo publicado el 30 de enero de 2013), <http://www.merca20.com/brechas-generacionales-en-el-trabajo/>.

El 83,3% del personal es masculino, apenas el 16,7% es femenino. La única mujer es quien lidera todos los ámbitos de la organización. El promedio de edad del personal de la empresa es de 47 años.

La generación Y, Generación Global o *Millennials*,¹⁵⁰ abarca el 50% de la población de la compañía. Representada por aquellos nacidos a inicios de 1980 al 2000. Se caracterizan por estar a la vanguardia tecnológica, tener una personalidad fuerte, son dinámicos y con facilidad de adaptación. En palabras de Jeroen Boschman, una generación “más rápida, más lista y más sociable”.¹⁵¹ “Valoran la experiencia [...] Tener éxito profesional equivale a aprender, crecer y realizarse”.¹⁵²

El 33.3% de la población, es mayor a los 50 años y pertenecen a la generación denominada *Baby boomers*, que representa a las características socioculturales de las personas nacidas entre 1946 y 1965. Su distintivo es el compromiso con su profesión y el lugar de trabajo. El respeto es su valor fundamental; el éxito y la influencia de la mano de una buena remuneración y el reconocimiento.¹⁵³

La Generación Silenciosa en la empresa, figura el 16,7%, son aquellos que “estuvieron expuestos a un comportamiento austero tras la Gran Depresión lo que les hizo convertirse en personas totalmente silenciosas”.¹⁵⁴

Análisis de nivel de formación y experiencia: el 66,7% del personal tiene formación superior, en distintas ramas complementarias de la empresa, pero no afines a las especialidades químicas. Su experiencia y formación está relacionada con el área de ventas.

La Gerente General y el Gerente de Ventas, tienen conocimientos sobre administración y finanzas. Mientras que, las otras dos personas que, componen esta muestra, se especializaron en psicología y metalurgia, respectivamente.

El 33.3% de los colaboradores han culminado sus estudios de bachillerato. El más joven se estudia enfermería que, sin ser una carrera afín, cumple satisfactoriamente su trabajo. El Jefe de Bodega, compensa su falta de formación

¹⁵⁰ Antoni Gutiérrez Rubí, “La crisis y la Generación Y”, Revista Cinco Días, (Madrid: Grupo Prisa, artículo publicado el 19 de agosto de 2008), <http://bit.ly/2mETSBv>.

¹⁵¹ *Ibíd.*

¹⁵² Seumenicht, “Brechas generacionales en el trabajo”, Revista Merca 2.0.

¹⁵³ *Ibíd.*

¹⁵⁴ Fran León, “La Generación Silenciosa y los comportamientos que te interesan para tu estrategia de marketing. Ya fueron definidos por la revista Time en 1951”, Revista Merca 2.0. Mercadotecnia, publicidad y medios, (Grupo de Comunicación Katedra S.A. de C.V., artículo publicado el 2 de enero de 2016), <http://www.merca20.com/la-generacion-silenciosa-y-los-comportamientos-que-te-interesan-para-tu-estrategia-de-marketing/>.

profesional con la experiencia laboral de aproximadamente 33 años en la industria química, tanto en Ecuador como en Colombia.

Detalquímicos, presenta un universo diverso de individuos, asociados por un bien común. Las diferencias de edad y especialidad han dificultado la comprensión del trabajo del otro.

Tiempo en la empresa: los 3 capitalistas y fundadores de la empresa, continúan laborando en ella. La perseverancia ha provocado un sentido de pertenencia con la organización. Aproximadamente, el 90% del equipo lleva más de cinco años en la organización, razón por la cual conocen la gestión emprendida y su realidad próxima.

DTQ, es un “sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas [...] compuesto de las actividades de los seres humanos; lo que convierte esas actividades en un sistema es que coordina los esfuerzos de diferentes personas”,¹⁵⁵ con distintos rasgos sociales y culturales.

A pesar, de que el 83,3% son de nacionalidad colombiana, las actividades crean “un estilo de conducta que da personalidad a la empresa y que constituye una forma relacional entre sus empleados mismos y de ellos con los clientes”,¹⁵⁶ formándose la cultura organizacional, entendiéndola como una integración “un reconocimiento como <<uno más>> del grupo, con todas sus consecuencias a nivel de participación, relación y valoración por parte de los demás”.¹⁵⁷

2.1.6. Gestión comunicacional de Detalquímicos

2.1.6.1. Herramientas de información y comunicación de Detalquímicos

Para responder a una de las interrogantes que plantea Joan Costa, como metodología para comprender cómo se vincula DTQ con sus stakeholders, se analiza *qué dice* la organización considerando que, “es todo aquello que ha sido explícitamente manifestado [...] a través de flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos, siempre en relación con lo que la empresa es objetivamente [...] y lo que hace”.¹⁵⁸

Además, se aborda en este análisis, los “sistemas de identificación de los instrumentos de comunicación de la organización y de los conceptos transmitidos”¹⁵⁹ por la misma, relacionados a la forma de interacción y acción comunicativa con los

¹⁵⁵ Barnard, *The function of the executive*, 73.

¹⁵⁶ Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 226.

¹⁵⁷ Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 150.

¹⁵⁸ Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 199.

¹⁵⁹ Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 164 -165.

diferentes stakeholders, lo que involucra los medios de comunicación y su idoneidad, aspectos de la conducta corporativa y conceptos transmitidos.

La compañía, cuenta con instrumentos de comunicación adecuados al público interno y externo. Medios tradicionales y digitales son utilizados para efectivizar la gestión empresarial, transmitir su identidad y, brindar un servicio de calidad.

De acuerdo al estudio efectuado, la empresa requiere implementar instrumentos de comunicación tecnológicos, para ampliar la difusión de su quehacer en el mercado nacional. La gestión de comunicación de Detalquímicos se basa en las herramientas que se detallan a continuación:

Gráfico 6

Herramientas de información y comunicación de Detalquímicos

Instrumentos de comunicación de uso interno	Instrumentos de comunicación de uso externo
<i>Cartelera y pizarrón:</i> para organizar los despachos de productos y cronogramas de fabricación.	<i>Firma para e-mail:</i> contiene logotipo, información de contacto con el mensaje y la frase.
<i>Comunicación directa:</i> las instrucciones se reciben personalmente, a través de reuniones de trabajo.	<i>Visitas periódicas:</i> la comunicación directa y personalizada.
<i>WhatsApp:</i> usado por los stakeholders. Causa confusión entre las distintas generaciones. Correo electrónico: es uno de los medios menos usados. Sistema contable: software para contabilidad.	<i>Skype:</i> para comunicación interiorganizacional y capacitaciones <i>online</i> . <i>WhatsApp:</i> ¹⁶⁰ se caracteriza por la agilidad y eficacia en el cruce de información entre empresarios jóvenes. <i>Página web:</i> la aprobación está postergada por discrepancias de criterios. <i>Correo electrónico:</i> para coordinar reuniones; intervención en fábricas; stock de producto; cotizaciones; y, envío de retenciones y facturas.
<i>Señalética:</i> señalética básica que obvia la línea gráfica. Material de seguridad industrial: ubicación adecuada de materiales.	<i>Manual de identidad visual:</i> ¹⁶¹ el manual establece la línea gráfica de la imagen corporativa de DTQ. <i>Logotipo:</i> ¹⁶² diseñado sobre la idea de dinamismo y diversificación. Es una fusión entre la letra D y Q, para que el receptor asocie fácilmente el nombre de la empresa. No es bien utilizado. <i>Tipografía:</i> las letras definidas son: <i>bitsumishi</i> y <i>avenir bold</i> para los distintos usos del logotipo.
<i>Valores simbólicos:</i> la familia, unión, responsabilidad y la perseverancia. Sensibilidad con el medio ambiente, reflejado en los productos que comercializan, así como el compromiso con la comunidad al incentivar el reciclaje. Son conservadores. <i>Frase:</i> El futuro está en nuestras manos, cuidemos el medio ambiente.	<i>Papelería:</i> documentos administrativos, mercantiles, técnicos y tarjetas personales. <i>Credenciales:</i> Siguen la línea gráfica del Manual Corporativo. <i>Material promocional:</i> camisetas con el logotipo, para clientes. <i>Sellos:</i> usados en documentos mercantiles.

¹⁶⁰ Es la aplicación digital de comunicación más popular en el mundo con 41.2 millones de descargas. Contribuye a la gestión de asuntos comerciales. Antonio Gutiérrez Rubí, *Millennials en Latinoamérica. Una perspectiva desde Ecuador*, (Barcelona: Ed. Ariel, 2016), 16.

¹⁶¹ El Manual de Imagen Corporativa es la base principal para una buena comunicación dentro y fuera de la compañía. Manual de imagen corporativa de Detalquímicos Cía. Ltda., (Quito: 2009), 1.

¹⁶² Versión visual del nombre de la empresa y/o institución que aplica capas de significación y atributos de identidad, incluyendo familias tipográficas y sus posibles combinaciones y manipulaciones, se aplican en forma de íconos y formas ambiguas. Manual de imagen corporativa de Detalquímicos, 2.

<p><i>Normas:</i> horarios de entrada y de salida, con una hora de almuerzo. El sábado, se realiza una sola jornada de medio día.</p> <p>Ceremoniales y ritos de la organización: el personal se reúne para socializar 2 veces al día. Se celebran los cumpleaños y festividades por navidad y fin de año.</p>	<p><i>Uniformes:</i> pantalón jean y camisetas estilo polo de colores institucionales. Mantienen un cronograma semanal que no se cumple.</p> <p>Uniforme de seguridad industrial: internamente no es obligatorio, pero a nivel externo, sí.</p>
<p><i>Olor:</i> fundamental para DTQ, para atraer la atención olfativa de sus stakeholders</p>	<p><i>Limpieza y olor:</i> Distinción que atrae a los clientes.</p>
<p><i>Lenguaje verbal:</i> técnico y coloquial.</p> <p><i>Lenguaje no verbal:</i> por las raíces culturales del 83,3% del personal, utilizan un lenguaje gestual descriptivo.</p>	<p><i>Espacio de la empresa:</i> dividida en los siguientes espacios: local comercial, oficinas y bodega.</p> <p>Fachada de la empresa: el color es amarillo con dos franjas verdes.</p> <p>Letreros externos: amplio, desgastado y poco llamativo.</p> <p>Equipos: tecnológicos de oficina y especializados.</p>
<p><i>Clima laboral:</i> es informal. El exceso de camaradería lo vuelve conflictivo.</p>	<p><i>Publicidad exterior:</i> banners con información de la empresa.</p> <p>Volantes: publicitan los productos de aseo y contactos de la empresa.</p>

Fuente: Detalquímicos
Elaboración autora.

En el análisis, se identificaron los sistemas de comunicación y conceptos que son transmitidos DTQ, mediante el intercambio simbólico a través del lenguaje y los mensajes entre individuos, las costumbres, las convicciones generacionales, los olores, entre otros, dan cuenta de instrumentos tangibles e intangibles que expresan la identidad organizacional.

La acción comunicativa, es el eje central de la organización, afirmando la premisa de Rafael Pérez: “*toda acción es una forma de comunicación [...] la comunicación es una forma de acción*”.¹⁶³ Sin la acción comunicativa, no existirían sistemas organizacionales.

2.1.7. Clientes estratégicos de Detalquímicos

Una favorable imagen empresarial depende directamente de la valoración que otorguen los públicos relacionados con la organización, siendo este, el motor fundamental para la estructuración, diseño y desarrollo de actividades efectivas, concernientes al funcionamiento (interno) y a la conservación de su naturaleza en el mercado (externo).

Paul Capriotti señala que, la formación de los públicos es el factor primordial para comprender la interacción del individuo con la organización; el vínculo relacional de interés de cada una de las partes y el diseño de estrategias para la fidelización de los mismos.

¹⁶³ Pérez, *Estrategias de comunicación*, 425.

Detalquímicos, segmentó su público estratégico en: públicos prioritarios y públicos secundarios, de acuerdo a la importancia del rol que estos desempeñan para la empresa. La segmentación para el estudio se basó en una muestra no probabilística adoptada a las características de investigación e interés de la organización. “Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas”.¹⁶⁴

El fraccionamiento de públicos, se realizó de acuerdo a la estructura de interacción de la empresa, en la que interviene la razón de ser de la empresa y las condiciones que se presentan para desarrollar su potencial.¹⁶⁵

El principio de exclusión, es un factor importante para diferenciar los distintos públicos estratégicos de la organización, sustentado en las infraestructuras de información e influencia, construidas a partir del vínculo relacional por intereses mutuos como explican Grunning y Repper.¹⁶⁶

Según Capriotti, las infraestructuras de información e influencia, están relacionadas con el nivel de aportación de los distintos actores para la organización.

Se divide los públicos, entre los que: aportan “datos o restringiendo el acceso a la información de los miembros de un público determinado” y, los que “influyen emitiendo opiniones sobre productos, servicios o empresas, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor”.¹⁶⁷

2.1.7.1. Análisis de los clientes estratégicos por categoría

Capriotti, explica que el papel que cumple la organización con sus stakeholder marca la diferencia competitiva frente a la nueva economía de los intangibles,¹⁶⁸ las acciones comunicativas constituyen el pilar fundamental para el desarrollo de la propuesta basada en la razón de ser, sobre su entorno y público específico.

La segmentación de públicos, depende del *status* y el rol que cada uno desempeña en su vinculación con la organización; “el *status* o posición puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales,

¹⁶⁴ Roberto Fernández Collado y otros, Metodología de la investigación, (México: McGraw-Hill Interamericana, 2004), 189.

¹⁶⁵ Hall, *Organizaciones: estructura y procesos*, 29.

¹⁶⁶ Grunning y Repper, "Strategic Management, Publics, and Issues", 125.

¹⁶⁷ Capriotti, Planificación estratégica de la imagen corporativa, 50

¹⁶⁸ “La economía intangible, también llamada nueva economías o economía del saber fue definida por la UNESCO como capital de ideas”, en *Economía intangible y sociedad del saber*, Pontificia Universidad Católica de Argentina, 19 de junio de 2011, <http://bit.ly/2nXxmNB>.

[...] el *rol* como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición”.¹⁶⁹

Con esta definición, la organización puede diferenciar sus públicos de acuerdo al lugar que ocupen, así como las expectativas y obligaciones que adquieran en su interacción particular con la organización.

Para este trabajo de investigación, se definieron tres categorías de clientes estratégicos elegidos de acuerdo al interés comercial y el aporte que otorga a Detalquímicos. Se aplicó una metodología no probabilística con el fin de escoger actores de forma no aleatoria, sino determinada, a quienes se les efectuó encuestas y entrevistas para definir cuál es su percepción de la organización.

Clientes AAA: considerados estratégicos para los fines de reputación, referentes imagen y crecimiento económicos. Clientes de alto consumo y de valiosa rentabilidad, sobre los cuales invierte importantes recursos para mantener su fidelidad.

Involucran a los stakeholders que están fuertemente posicionados en su sector del mercado y en la mente de los consumidores, entre los se considera a la industria papelera nacional. DTQ, provee al 90% de este sector. Las industrias: alimenticia, minera y comercializadoras de químicos forman parte de esta población.

En cuanto a la repercusión económica, el ingreso a estas fábricas, representan significativos ingresos que permiten planificar acciones a favor de la compañía, entre otros beneficios colaterales como: el interés de empresas extranjeras por ingresar al mercado ecuatoriano a través de DTQ; la rotación de materias primas por volumen de compra; y, la especialización y tecnificación del área de ventas.

Clientes AA: considera a los clientes que representan rotación de productos constante y por lo tanto ingresos periódicos, con los cuales se puede planificar. Además, clientes que son reconocidos en el medio, tienen proyección de crecimiento y que abren mercado con los químicos de DTQ.

Los AA, constituyen un universo de 40 empresas, que representan pequeños y medianos emprendedores.

De acuerdo, a la información proporcionada por DTQ, estos clientes, en su mayoría, están relacionados con la fabricación y comercialización de productos de aseo y uso cosmético; un menor porcentaje son proveedores de materias primas; y, otro porcentaje pertenece al sector alimenticio.

¹⁶⁹ N. Gross, W. Mason, y A. Mc Eachern, *Exploration in role analysis*, (Nueva York: Ed. John Wiley & Sons, 1996), 60.

Clientes A: intervienen los clientes que se acercan por cuenta propia al local comercial o la empresa, a quienes un consejo, de uso de los químicos, son suficientes. La empresa, no invierte recursos a ciegas, como en proyectos de los AAA.

Entre los A, constan los clientes que justifican la comercialización de productos terminados, entre ellos restaurantes, almacenes, conjuntos residenciales, cooperativas de transporte, hoteles, entre otros. También, personas naturales que se benefician del costo de estos productos para consumo propio.

Según la Gerente General de DTQ, los clientes en esta categoría sumarían entre 100 y 200, por la rotación de personas que pasan por el local comercial.

La atención que se provee a las distintas categorías de clientes está enfocada en satisfacer las necesidades en cuanto a materiales químicos, a través del instrumento de comunicación al que se acomodan.

El siguiente cuadro, representa una herramienta de investigación para determinar la relación que mantiene la empresa con sus públicos estratégicos, así como los beneficios que representan, la forma de interacción y los principales desacuerdos que, los miembros de DTQ detectan en el vínculo comercial.

Gráfico 7
Análisis de clientes estratégicos de DTQ

Categoría de cliente	Contacto	Tipo de relación	Beneficios que ofrece a la empresa	Esfuerzo de DTQ	Forma de interacción	Desacuerdo
Clientes AAA	Ingenieros de desarrollo de procesos, jefes de máquinas, operarios y jefe de compras.	Buena	-Son líderes en un sector específico de la industria. -Empresas nacionales y multinacionales que establecen las reglas de comercialización. -Cuentan con estándares altamente cualificados.	-Inversión en: capacitación, transporte a las diferentes ciudades, materiales profesionales, regulaciones en temas de seguridad y salud ocupacional, importación de material químico.	-Visitas periódicas por la necesidad de acompañamiento en las aplicaciones de los productos químicos. -Llamadas telefónicas, correos electrónicos y WhatsApp.	-Indisposición por parte de los ingenieros encargados de desarrollos para poner a prueba nuevas tecnologías. -Brecha generacional. -El costo de los químicos, al ser importados y representar nuevas tecnologías para los procesos de fabricación.
Clientes AA	Administradores y emprendedores	Buena	-Posibilidad de redistribuir las materias primas y una captación mayor del mercado, sin invertir o interferir directamente. -Nexo independiente que generan con otros consumidores.	-Inversión mínima. -Asesoría en la aplicación de materias primas y fabricación de productos terminados	-Visitas, llamadas telefónicas, correos electrónicos y WhatsApp.	Precios y las condiciones de pago
	Personas naturales y pequeños	Buena	-Reproducción de la existencia de DTQ a personas de su	-Inversión mínima -Asesoría directa	-Directa (visitan directamente el local)	Precios

Cientes A	emprededores		gremio, familiares y otros.		-Telefónica -La atención es generada por el administrador del local y el personal de apoyo, que puede ser cualquier miembro de la empresa.	
-----------	--------------	--	-----------------------------	--	---	--

Fuente: Detalquímicos
Elaboración autora

El análisis de la clasificación de los clientes estratégicos de DTQ, muestra como las infraestructuras que señala Capriotti, construyen los públicos de la organización. Cada uno, desde su nivel de influencia, aporta significativamente al desarrollo de la empresa, deriva en un incremento de cartera de clientes y de capital, siempre y cuando sean conducidos a través de procesos comunicacionales efectivos.

Se demuestran, los atributos organizacionales, basados en la identidad de DTQ. Acciones comunicacionales y mensajes simbólicos, relacionadas con: el servicio al cliente, por la predisposición de la empresa al cumplir con oportunidad y calidad, la accesibilidad de llegar a acuerdos; la calidad de los productos, como bandera de la empresa; la forma y los medios de comunicación, acorde a cada público; y, los precios de los productos, que permite competir en el mercado bajo márgenes apropiados, exponen la economía de intangibles que tienen “protagonismo a través de un nuevo proceso: la producción de hechos virtuales, estos son acontecimientos que toman sentido y transcendencia a partir de acciones de comunicación”.¹⁷⁰

1.8. Análisis FODA de Detalquímicos

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta útil, para determinar la situación de la compañía, cómo se comporta al interior y hacia al exterior de acuerdo a su entorno. Permite, tomar decisiones a favor de acciones estratégicas para el mejor funcionamiento de la empresa a través de la planificación, como plantea Rafael Pérez.

La matriz accede a un campo específico de estudio, ayudando a precisar la influencia del entorno, así como la calidad de respuesta por parte de la organización.

Se indagaron las condiciones: tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y culturales que rigen a un sistema organizado, de acuerdo a las precisiones de Richard Hall, como una metodología para desplegar las condiciones de influencia interna y externa.

¹⁷⁰ Manucci, “Herramientas de comunicación para construir resultados”, 95.

Con las aristas propuestas por Hall para el análisis del entorno de la empresa, se desarrolló una matriz de análisis integral, considerada en este estudio, definiendo los siguientes resultados:

Tecnológicas: instrumentos implementados de acuerdo a las nuevas tendencias. DTQ ha implementado el uso de WhatsApp, correo electrónico y Facebook, en cuanto a relaciones comunicacionales con sus clientes claves; pero éstas son poco efectivas al interior. Programas de contabilidad, para mantener al día inventarios y documentos comerciales, tales como facturación. Además, los productos que ofrece al sector industrial, están caracterizados por pertenecer a las nuevas tecnologías y desarrollos de materias primas.

Legales, políticas y económicas: sistema legal local, nacional y regional. DTQ, se rige bajo: la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar de la República del Ecuador, las regulaciones del Sistema de Rentas Internas, de seguridad industrial impuestas por el Municipio de Quito, así como las normas dictadas por las superintendencias de Bancos y Compañías. Todas las regulaciones impuestas para el funcionamiento económico y administrativo de una organización en el Ecuador.

La política está ligada a las normativas que rigen el mercado, en tal circunstancia, las empresas importadoras y comercializadoras se han visto afectadas por algunas limitaciones en cuanto a acuerdos de: cooperación comercial internacional y nacional, acceso a créditos para impulsar la industria, entre otros.

DTQ, es una empresa pequeña que posee un capital restringido, lo cual pone en peligro su permanencia en el mercado frente a grandes empresas de la misma naturaleza que compiten por el mismo público.

Demográficas: la organización está atenta a las necesidades del mercado de acuerdo a la demanda que evidencien, sin contar con investigaciones que aclaren la situación demográfica de su nicho. La realidad interna refleja, inconvenientes de comunicación efectiva entre el personal, debido a la brecha generacional existente; esto, repercute, en la ineficacia de las nuevas tecnologías de información y comunicación implementadas.

Ecológicas: la empresa destina sus recursos a la adquisición de químicos con nuevas tecnologías relacionadas con la protección al medio ambiente. La industria a la que abastece, está interesada en disminuir el impacto ambiental de sus operaciones, aunque no el 100%, pero sí una cantidad considerable.

Culturales: la especialización del trabajo, respecto al mejoramiento de procesos en la fabricación de papel a través de procesos estandarizados internacionalmente de acuerdo a las nuevas tendencias. En cuanto, a la administración, todavía es necesario estandarizar y sistematizar actividades. Los atributos empresariales se caracterizan por: servicio, calidad y precio. La identidad organizacional está atravesada por valores familiares, tales como: responsabilidad, compromiso y perseverancia.

Por lo que, caracteriza a las empresas familiares, son movidas por influencia sentimental, además, el capital es el patrimonio de la familia, por tanto, su dedicación va más allá de lo económico, recordando que las empresas familiares nacen de la predisposición de emprender¹⁷¹ un negocio con el apoyo estratégico, operativo y técnico de la familia, en función a un reto personal e individual de producir ingresos sin una estructura normativa que ejerza poder sobre la persona.

En base a esta información, se procedió a efectuar la matriz FODA que permita ubicar la realidad corporativa de DTQ:

Gráfico 8
Matriz FODA de Detalquímicos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> -Productos innovadores y de calidad -Respeto por la normativa legal nacional -Conciencia ambiental -Especialización en fabricación de papel -Valores empresariales transmitidos por valores familiares -Alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> -Personal reacio a la tecnología por brechas generacionales -Poca comunicación asertiva al interior -Escasa gestión de imagen -Capital financiero limitado -Ausencia de estandarización de procesos administrativos -Inexistencia de reglamentos para seguridad y el personal - Restricción a créditos
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Competencia de empresas con importante poder económico -Crisis económica nacional -Acuerdos multilaterales -Políticas comerciales de importación 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevos desarrollos de productos -Nuevas tecnologías de la información y comunicación -Políticas estatales de apoyo al sector

Fuente: Detalquímicos Cía. Ltda.
Elaboración autora.

La gestión de la empresa, evidenciada a través de la matriz, cumple con las condiciones que el entorno plantea. El dinamismo y la incertidumbre forman parte de todo sistema social, siendo necesario, trabajar lógica y estratégicamente, acciones comunicacionales que, fortalezcan los atributos definidos y procuren paliar las situaciones que están en contra de la organización.

¹⁷¹ Costa define que la “actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural, económico”, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 43.

Capítulo tres

Estudio de percepción de la imagen de Detalquímicos Cía. Ltda., en sus públicos estratégicos

Constatada, la situación interna comunicacional de Detalquímicos, se procedió a analizar las percepciones que los clientes de las tres categorías señaladas, tienen en cuanto a su imagen y el vínculo relacional entre stakeholders. La “imagen de la empresa no depende solo de aquello que la organización quiere mostrar, sino también de “lo otro” que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar”.¹⁷²

Detalquímicos, está próxima a cumplir una década al servicio del mercado industrial ecuatoriano, enfocándose en la comercialización de materias primas para la industria de aseo institucional, de cuidado personal y cosmético, así como para la fabricación de papel y cartón. Ventas concretas, tanto al detal como al por mayor, constituyéndose los enfoques principales de atención comercial y económica.

La muestra representativa de los stakeholders de Detalquímicos investigada, fueron segmentados por los directivos de la empresa en base a sus líneas de comercialización y a las empresas que las fortalecen, económica y representativamente en el mercado. Así se aplicó la metodología multimodal a partir de una muestra no probabilística, adaptada al objeto de estudio.

Los directivos de DTQ, identificaron un “grupo real [sobre] cuáles son los clientes que se relacionan con la empresa en función a sus vínculos y relaciones de modo interdependiente”.¹⁷³ Es decir, se segmentaron actores en base al interés de la empresa.

Eligieron, 73 clientes representativos, los que están divididos en categorías dentro de los públicos primarios: Nueve AAA, posicionados en el mercado nacional y, en algunos casos, internacionalmente, con una imagen y reputación importante e influyente que beneficia a DTQ, principalmente fábricas de industria papeleras y alimenticia; Diecisiete AA, medianas empresas que están posicionadas en el mercado y que representan rotación de productos y retorno de inversión económica; y, Cuarenta y siete A, empresarios independientes con proyecciones de crecimiento en la industria,

¹⁷² Guisasola, “La imagen empresarial y sus públicos”, 63.

¹⁷³ Francisco Garrido, *Comunicación estratégica*, 98.

la mayor parte, son clientes al detal atendidos desde el local comercial, sin demanda de requerimientos técnicos especializados.

Los 73 stakeholders señalados, fueron divididos en categorías con el fin de ejecutar las técnicas de investigación adecuadas para cada uno, así se decidió efectuar: tres entrevistas a profundidad con los representantes comerciales de las empresas AAA; y, 40 encuestas entre los consumidores AA y A.

Las entrevistas y encuestas tuvieron como eje, la percepción de la imagen de Detalquímicos, a partir de los atributos respecto a: servicio, calidad, precios, asesoría, infraestructura, tecnología, comunicación asertiva, acompañamiento, profesionalismo y especialización de los vendedores.

3. Análisis de la investigación cuantitativa

3.1. Resultados de la encuesta

La encuesta fue efectuada a 40 personas integrantes de los consumidores estratégicos AA y A de Detalquímicos, los cuales representan el 54,8% de la muestra.

Se realizaron, telefónica y personalmente, a clientes específicos, considerando la importancia para la empresa.

Las encuestas personales se realizaron in situ, en el local comercial de DTQ, lo cual derivó en una participación más activa de los encuestados, transformándose en una encuesta asistida, con un 5% de margen de error, propio de investigaciones de comunicación organizacional.

La encuesta consta de 22 preguntas, diseñadas en tres partes: servicio y calidad de productos; comunicación y tecnología; y, espacio físico, tratando de abordar elementos suficientes para evaluar el nivel de percepción de la imagen, con preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple.

A continuación, se presentan el análisis de los resultados de acuerdo a las categorías consultadas. Los cuadros estadísticos y el estudio por pregunta se detallan en el anexo de este trabajo de investigación:

Gráfico 9
Análisis de las encuestas

Referentes de la encuesta	Análisis de las respuesta
Servicio y calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes están satisfechos con el servicio, la calidad y precio de los productos. - Se evidencia la necesidad de implementar medios tecnológicos de información y comunicación como Facebook y página web, para potenciar las ventas.

	- Se requiere establecer promociones para dar a conocer los productos de la empresa y aumentar la cartera de clientes AA y A.
Comunicación y tecnología	- Nuevamente se destaca la necesidad de implementar redes de comunicación digital. - Existe una inconformidad, discreta, respecto al acceso de información de la empresa. - Los colores y el logotipo corporativo son desconocidos para la mayoría de los clientes, siendo necesario evaluar la gestión de imagen que se está realizando.
Espacio físico de DTQ	-Existe conformidad con la ubicación de la empresa y la apreciación de la distribución del local comercial, pero se refleja la necesidad de implementar sillas para comodidad de los clientes. -La percepción de un lugar limpio, seguro y ordenado, se destaca en el imaginario de los encuestados.

Elaboración autora

3.2. Resultados de la investigación cualitativa- entrevistas – Clientes AAA

La entrevista, como herramienta de investigación, contribuye a ampliar los hallazgos de las encuestas e interpreta mejor los datos. Para esta investigación, es importante conocer la percepción de la imagen de Detalquímicos, detalladamente, por parte de los clientes catalogados como AAA. Desde el punto de vista de los directivos de DTQ, estos constituyen la base para proyectarse en el mercado, frente a futuros públicos. En este sentido, se efectuaron entrevistas a profundidad con las personas encargadas de los procesos en los que interviene DTQ, en las empresas que autorizaron el ingreso.

Las entrevistas, arrojaron resultados favorables para esta compañía familiar. Las preguntas, estuvieron enfocadas a conocer, cuál es la imagen que refleja Detalquímicos a través de la atención al cliente y la calidad de sus químicos.

Se determina que, la empresa es apreciada por sus clientes, quienes son conscientes de sus limitaciones y los esfuerzos que realizan para cumplir con las expectativas.

Reconocen, como valores, el compromiso y la responsabilidad, transmitidos por medio de la atención, lo que marca la diferencia entre DTQ y la competencia. Incluso, ha disminuido la participación de grandes empresas en los procesos en dos de las papeleras consultadas.

La identidad organizacional se refleja en la complacencia de estos clientes, aunque es perjudicada, por su percepción respecto al poco tiempo de la empresa en el mercado, la escasa experiencia e insuficiente conocimiento.

Si bien, el servicio es su bandera, la calidad de los productos es su segunda carta de presentación y, la más efectiva, gracias a los cuales han captado un importante sector de la industria papelera en el país. Aunque, los entrevistados consideran que la diversificación sería un impulso para el crecimiento de la empresa, así como la adquisición de equipos que contribuyan a los proyectos.

Se demuestra, que gestionan una adecuada comunicación entre stakeholders, lo que facilita las negociaciones obligatorias para cerrar acuerdos comerciales; así como, aceptar y tolerar, tanto criterios como comportamientos distintos, propio de las brechas generacionales.

DTQ, se ha adaptado a las herramientas de comunicación propuestas los públicos, lo que es cómodo para ellos. Se corrobora que, los medios de comunicación, más utilizados hoy en día son: llamadas, correo electrónico y WhatsApp. Las dos últimas, son complementarias y efectivas para las necesidades de esta clase de empresas.

Se nota, una tendencia de jóvenes, responsables de áreas sensibles, con quienes se facilita el entendimiento y las propuestas que tienen que ver con nuevas tecnologías.

4. Hallazgos

En base, a las orientaciones organizacionales planteadas por Capriotti,¹⁷⁴ se determina que: Detalquímicos, impulsa el protagonismo personal, específicamente de los hijos de la fundadora y propietaria; los logros colectivos están implícitos para la dirección. Sobre su enfoque por el producto o el cliente, la empresa gestiona la satisfacción de necesidades del cliente a través de sus productos. DTQ, mantiene un estilo autoritario de control. En cuanto a lo comercial, la empresa prioriza la rotación de productos, acomodándose a las expectativas del mercado y al entorno. Los clientes, consideran que los precios son justos y los productos de buena calidad.

Hallazgos en la comunicación interna: DTQ, muestra fallos en la reglamentación de procesos, si bien acoge las normativas legales nacionales, según su naturaleza, carece de lineamientos para la conducción de su personal, así como

¹⁷⁴ Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 152-153.

precautelar la seguridad industrial. Continúa, con un modelo precario de administración, que impide la modernización de métodos.

Los datos expuestos, configuran una comunicación interna de bajo contexto, a lo cual se complementa, una brecha generacional importante, entre los padres y los hijos de la fundadora, lo que dificulta la modernización de procesos, estilo de liderazgo y herramientas de información y comunicación. En la misma idea, se concluye que, la gestión de la línea gráfica de DTQ, ha sido descuidada, por este motivo, un alto porcentaje de su público, no reconoce los componentes de la imagen corporativa, es decir, los colores institucionales y el ícono que representa el logotipo de la empresa.

Sobre la comunicación interna inefectiva; y, los valores familiares que conducen una identidad positiva al exterior, se comprueba que, la empresa familiar está atada a otra dinámica. Existe un compromiso sanguíneo con la compañía que denota la confianza entre ellos, a la flexibilización de la jornada laborales, una cultura estable, rapidez en la toma de decisiones. Asimismo, se muestran comportamientos que previenen la pérdida del *status quo* de los padres, lo que causa rigidez, conflictos emocionales y la legitimidad del liderazgo se ve afectada por el fundador.¹⁷⁵

Hallazgos en la comunicación externa: Según, la percepción de la imagen de DTQ por parte de sus clientes estratégicos, se reconocen como atributos básicos: la calidad y precio de los productos; mientras que, como atributos diferenciadores se determina el servicio y el compromiso con el cliente, lo que “la hará ser elegida por los usuario en relación a la competencia”.¹⁷⁶ De acuerdo, a lo manifestado por los clientes de DTQ, se resaltan los patrones culturales y de identidad propia de la organización. Detalquímicos, está en el imaginario de sus públicos como una empresa responsable y comprometida. La “*imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad*”.¹⁷⁷

La percepción de buen trato, la comodidad de permanecer en un lugar, la recepción de un olor agradable, el cumplimiento de compromisos, son componentes positivos que derivan en la imagen, además “diferencia globalmente una empresa de

¹⁷⁵ Peter Leach, *La empresa familiar*, 26-33.

¹⁷⁶ Garrido, *Comunicación estratégica*, 100.

¹⁷⁷ Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 53.

todas las demás [...] agrega valor duradero [...] permanece en el tiempo y en la memoria social”.¹⁷⁸

Entre las amenazas de DTQ, consta su capital financiero y las políticas actuales, que tienen estancada a la industria, por lo que tendrá que trabajar en sus atributos intangibles, servicio, calidad y precio, para sobrellevar o superar estas situaciones, mediante acciones estratégicas que identifique y aproveche las condiciones del entorno y prevalecer sobre la competencia.

DTQ, carece de un plan estratégico de comunicación que conduzca su accionar. El equipo de ventas de la empresa, evidencia una insuficiente experiencia en el manejo de químicos, además de sus limitaciones económicas. Aunque, el esfuerzo que hace DTQ, sea reconocido por sus clientes estratégicos, deja ver que las acciones son ejecutadas sin un análisis previo del momento y del entorno. La empresa se deja llevar por las preocupaciones del día a día, colocando en peligro su reputación y la inestabilidad de su imagen. Mintzberg, corrobora este hallazgo, manifiesta que “con frecuencia se lanzan a la acción, sin declarar antes sus intenciones formales”,¹⁷⁹ por falta de conocimiento o de recursos. De cualquier manera, más allá de las motivaciones o la formalidad de acciones concretas, una empresa que no actúa estratégicamente se estanca o desaparece.

5. Propuesta

La investigación, arrojó datos favorables sobre percepción la imagen que tienen los públicos estratégicos de Detalquímicos, pero no es suficiente para continuar en el mercado y superar las amenazas del entorno, a largo plazo. En este sentido, se recomienda la intervención de un plan estratégico integral de comunicación, para disminuir sus debilidades y adaptarse a las nuevas demandas tecnológicas sobre información y comunicación; que además facilite: la implementación de procesos estandarizados, la gestión del clima organizacional adecuado a la concientización de las brechas comunicacionales; la conducción de una imagen visual corporativa acorde a las necesidades, para fortalecer la identidad y la cultura organizacional, a través de “la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo, con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación”.¹⁸⁰

¹⁷⁸ *Ibíd.*, 61.

¹⁷⁹ Mintzberg, *El proceso estratégico: conceptos, textos y casos*, 5

¹⁸⁰ Chiriboga, *Estado de la comunicación organizacional en el Distrito Metropolitano de Quito*, 41.

Considerando que: “cualquier sistema, por el hecho de existir, tiene actividades de intercambio de información, de enlace, de interrelación tanto internas como externas”,¹⁸¹ es necesario efectivizar la acción comunicacional de Detalquímicos por medio de los siguientes lineamientos:

Comunicación: deberán implementar líneas estratégicas que superen las fallas comunicacionales, entre ellos: desarrollar un concepto integral bajo el concepto de compromiso social; y, los mensajes complementarios o conceptos diferenciadores serán: compromiso y viabilidad.¹⁸²

Comunicación interna: la ausencia de reglamentos internos impide la efectividad de los procesos organizacionales, por lo que DTQ deberá implementar la normativa necesaria para estandarizar los procesos, controlar al personal y mantener una adecuada gestión de seguridad industrial, así impulsar la modernización de métodos de administración y un mejor cumplimiento de obligaciones.

La brecha generacional, causa conflictos en los procesos, de tal forma que, son necesarias charlas motivacionales, que permitan, a todos los miembros, valorar los rasgos positivos de cada generación y potenciarlos. También, que interioricen la necesidad de mantener flujos de comunicación en todo momento.

Por otro lado, capacitaciones en cuanto a manejo de nuevas tecnologías de la información y comunicación: programas para desarrollo de proyectos y que ayuden a la labor administrativa; cursos básicos de manejo de redes sociales y su importancia; sobre gestión de las empresas familiares; y, de liderazgo.

Comunicación externa: conservar las acciones que favorecen a la percepción de comodidad, buen trato y olor agradable, así como el espacio y ubicación adecuada, para las audiencias, considerando las sugerencias que varios encuestados manifestaron, como: la implementación de sillas y parqueadero.

También, enfocar esfuerzos sobre las nuevas tecnologías de la información y comunicación, a través de la apertura de redes sociales y página web para visibilizar la empresa. Se deberá fijar un plan que contenga: parámetros conceptuales para difusión, es decir, saber bajo qué parámetros se pueden responder a mensajes; una línea de información y una línea visual; así como un cronograma de publicación.

Identidad organizacional: potenciar los valores familiares que conducen a la empresa: la perseverancia y la responsabilidad. Se recomienda, contemplar acciones

¹⁸¹ *Ibíd.*, 31.

¹⁸² Garrido, *Comunicación estratégica*, 103-104

para transformar la actitud antigua y controladora de los procesos y, que el componente familiar no sea un impedimento para las buenas relaciones, sino potenciar sus valores. Acudir, a un coaching ontológico, que abra la mente de los fundadores y tomen conciencia de la importancia que tiene para el progreso de la empresa y la necesidad de transformar el estilo de administración y liderazgo. Autoreconocerse como una empresa importante en el mercado, para potenciar el reconocimiento de sus públicos.

Se necesita mantener e impulsar los atributos básicos y diferenciadores de DTQ, reconocidos por los clientes estratégicos, mediante: incentivos al personal, reuniones de trabajo que efectivicen la comunicación; actividades de esparcimiento, en las que se incluyan clientes importantes; el uso adecuado de uniformes.

La imagen organizacional: es una línea integral que debe ser considerada como un “*supravalor* [que] trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos”.¹⁸³ En este sentido, cada una de las acciones planteadas, deberán fijarse y ser conducidas gestionando este valor y evaluando los impactos sobre la imagen.

El descuido y desinterés en la línea gráfica de DTQ, ha causado repercusiones en el reconocimiento de la marca en sus públicos, por lo que se sugiere gestionar una imagen corporativa visual respetando los parámetros del manual de imagen corporativa para cada material que se implemente. Definir, una imprenta que cuente con los equipos adecuados para que los pantones de color sean los correctos. Cambiar el rótulo de la empresa, que al momento está desgastado, por un material visible y llamativo. Evaluar todo el material físico y electrónico de uso actual, para modificarlo y que siga la línea gráfica. El logotipo constituye la “versión visual del nombre de la empresa y/o institución que aplica capas de significación y atributos de identidad”.¹⁸⁴

Económico: el capital social y las políticas de comercio, son factores que impide la modernización de la empresa; en este caso, se deberá efectuar un plan de marketing y publicidad, que contemple promociones, para ampliar la cartera de clientes. Buscar incentivos económicos en las entidades financieras, con planes para las PYME. Asimismo, ayudaría la afiliación a organizaciones gremiales, que están en esta línea comercial, por ejemplo, la Cámara de Comercio y, acercamiento a las embajadas de los países con lo que se mantienen alianzas estratégicas.

¹⁸³ Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 60.

¹⁸⁴ Manual corporativo de Detalquímicos, 2.

5.1. Plan estratégico integral de comunicación para Detalquímicos Cía. Ltda.

Política: Gestionar la imagen organizacional de Detalquímicos Cía. Ltda.

Estrategia: Fortalecer la identidad organizacional como factor sine qua non de la imagen organizacional

Objetivo general: Potenciar los flujos de comunicación mediante nuevas herramientas tecnológicas de información

Objetivos específicos	Tácticas	Acciones	Presupuesto
1. Normar los procesos de DTQ	Establecer procedimientos y funciones de cada área de la empresa	Elaborar normativa organizacional por procesos que incluya estructura jerárquica y funciones Elaborar reglamento interno de talento humano	\$ 1.000
2. Fortalecer la identidad y mejora del clima organizacional	Campaña de educación sobre buenas prácticas laborales	Estandarizar las reuniones de trabajo como herramienta para toma de decisiones Capacitaciones sobre dinámica de empresas familiares Charlas sobre cordialidad y modismos ecuatorianos Charlas motivacionales	\$ 5.000
3. Gestionar la línea gráfica	Rediseñar la línea gráfica	Analizar el logotipo y definición de modificación o cambio Definir una imprenta que cuente con la tecnología necesaria para la impresión de los productos Cambio de rotulo exterior	\$ 2.000
4. Gestionar la imagen organizacional de DTQ	Gestión <i>free press</i>	Implementación de redes sociales: Facebook, mailings, página web y definición de mensajes Generación de contenidos atractivos para las audiencias estratégicas, a través de artículos técnicos con la colaboración y participación de expertos, y videos guías para la fabricación de productos Campaña de e-marketing para productos terminados Establecer relaciones con periodistas de medios de comunicación afines	\$ 800
5. Mejorar los flujos de información y comunicación	Ejecución de una Campaña publicitaria	Capacitaciones en utilización de nuevas herramientas de comunicación para personal interno de DTQ Identificar los productos que incentivan el crecimiento de DTQ para posicionarlos en el segmento de mercado adecuado. Utilización de los instrumentos de comunicación posicionados de la empresa y buscar espacios digitales para impulsar la campaña.	\$ 1.000
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 9.500

Bibliografía

- Amodei, María. *Economía intangible y sociedad del saber*. Editado por Pontificia Universidad Católica de Argentina. 19 de junio de 2011. <http://bit.ly/2nXxmNB> (último acceso: 2016).
- Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S.L., 2005.
- Araque, Wilson. «Las pymes deben mejorar para competir en el mercado europeo.» *La Hora*, 7 de diciembre de 2016: B2.
- Barcia, Pedro Luis. «"Cultura e identidad institucional".» *Conferencia, III Jornadas Gestión y Dirección de Instituciones Educativas de la Escuela de Educación de la Universidad Austral, Buenos Aires*. Buenos Aires: Universidad Austral, 13 de noviembre de 2012.
- C. Hofer y D. Schendel . *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, 1978.
- Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel, 2005.
- Chester, Banard. *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- Chiriboga, Silvia. *Estado de la comunicación organizacional en el Distrito Metropolitana de Quito*. Quito: Imprenta Mariscal, 2013.
- Costa, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Editorial, 2003.
- Costa, Joan. «Más fuerte que la acción.» *Revista Target No. 14*, 1998.
- Davis, Peter. «Three types of founders and their dark sides.» *Family Business Magazine*, 1990.
- Detalquímicos. «Manual de imagen corporativa de Detalquímicos Cía. Ltda. .» Quito, 16 de diciembre de 2009.
- Escritura pública de constitución de la compañía Detal Quimicos Detalquim Cía. Ltda.* (2007).
- Favaro, David. *Comunicación organizacional: planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Buenos Aires: 2006, 2006.

- Garrido, Francisco. *Comunicación estratégica*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2001.
- Gortari, Eli De. *Diccionario de la lógica*. México D.F. : Plaza y Valdés, 1988.
- Güevaga Irene & Riva Virginia. *La empresa familiar*. S.L: S.E, 2011.
- Guevara, Liliana. «La comunicación interna.» En *Comunicación estratégica para las organizaciones*, editado por Adalid Contreras, 280. Quito: Ciespal, 2006.
- Guisasola, Marisa. «La comunicación en la estrategia empresarial.» En *Comunicación estratégica para las organizaciones*, editado por Adalid Contreras, 280. Quito: Ciespal, 2006.
- Guisasola, Marisa. «La imagen empresarial y sus públicos.» En *Comunicación estratégica para las organizaciones*, editado por Adalid Contreras, 280. Quito: Ciespal, 2006.
- Gutiérrez, Antonio. «"La crisis y la generación Y".» *Revista Cinco Días*, 2008.
- . *Millenials en Latinoamérica. Una perspectiva desde Ecuador*. Barcelona: Editorial Ariel, 2016.
- Hall, Richard. *Organizaciones: estructura y procesos*. Madrid: Dossat, 1983.
- Hancock, Alan. *Planificación de la comunicación para el desarrollo*. Quito: Ciespal, 1981.
- Hatch, Mary Jo. *Organization Theory*. New York: Oxford University Press, 2006.
- Henry Mintzberg, James Brian Quinn y Hohn Voyer. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamerica, 1997.
- Hofer C. & Shendel D. . *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, 1978.
- Huertas, Franco. «El método PES: Planificación estratégica situacional .» *Fundación ALTADIR*, 1993: 6.
- John von Neuman y Oskar Morgenstern. *Theory of games and economic behavior*. Segunda Edición. Nueva Jersey: Princeton University Press, 1947.
- Kelly, Kevin. *Blog de Lucila Amodei*. 19 de junio de 2011. en <http://economiaintangible.blogspot.com/2011/06/economias-intangibles-capitales-de.html>. (último acceso: 2016).
- Leach, Peter. *La empresa familiar*. Buenos Aires: Editorial Granica, 1993.

- León, Fran. *La Generación Silenciosa y los comportamientos que te interesan para tu estrategia de marketing. Ya fueron definidos por la revista Time en 1951.* 2 de enero de 2016.
- Magdalena Mut y Eva Brea. *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario.* Editado por Universitat Jaume I. 2003.
- Maletzke, Gerhard. *Teoría de la comunicación: sociología de la comunicación social.* Quito: Quipus, 1992.
- Manucci, Marcelo. «Herramientas de comunciación para construir resultados.» En *Comunciación estratégica para las organizaciones*, editado por Adalid Contreras, 280. Quito: Ciespal, 2006.
- María Rebeil y Abraham Nosnik. «Introducción: conceptualización de la comunicación organizacional en México.» En *El poder de la comunicación en las organizaciones*, de María Rebeil y otros. s.l: Plaza y Valés, 1998.
- Massoni, Sandra. *Metodologías de la comunicación estratégica.* Rosario: Ediciones Homo Sapiens, 2013.
- Michele, Denis. «Les images mentales.» En *Comunicación estratégica*, de Javier Garrido. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- Middleton, John. *Enfoques sobre la planificación de la comunicación.* Quito: Ciespal, 1981.
- Morales, Francisca. «Comunicación Interna.» En *Estados de la comunicación organizacional en el Distrito Metropolitano de Quito*, de Silvia Chiriboga. Quito: Imprenta Mariscal, 2013.
- Mut Magdalena & Brea Eva. *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario.* España: Universitat Jaume I, 2013.
- N. Gross, W. Mason y A. Mc Eachern. *Exploration in role analysis.* Nueva York: Ed. John Wiley & Sons, 1996.
- Parsons, Talcott. *Structure and process in modern society.* Nueva York: The Free Press, 1960.
- Pérez, Rafael. *Estrategias de comunicación.* España: Editorial Planeta, 2012.
- Repper, James Grunning y F. «Strategic management, publics and issues.» En *Excellence in public relations and communication management*, de James Grunning. USA: Lawrence Erlbaum Hillsdale, 1992.
- Roberto Fernández Collado y otros. *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill Interamericana, 2004.

- Scott, Richard. «Theory of organization .» En *Handbook of modern sociology*, de Robert E. L. Farris. Chicago: Rand McNally and Co., 1964.
- Seumenicht, Brigitte. «Brechas generacionales en el trabajo.» *Revista Merca 2.0. Mercadotecnia, publicidad y medios*, enero 2013.
- Timoteo, Jesús. *Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos, 2013.
- Weber, Max. *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press, 1947.
- Wolton, Dominique. *Pensar la comunicación*. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2005.
- Xifra, Jordi. *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial Paidós, 2005.

Índice de gráficos

GRÁFICO 1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	18
GRÁFICO 2 TIPOS DE FUNDADORES EMPRESARIALES.....	21
GRÁFICO 3 MARCO ESTRATÉGICO.....	50
GRÁFICO 4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE DTQ.....	51
GRÁFICO 5 BRECHA GENERACIONAL DE LOS STAKEHOLDERS DE DTQ.....	52
GRÁFICO 6 HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE DETALQUÍMICOS.....	55
GRÁFICO 7 ANÁLISIS DE CLIENTES ESTRATÉGICOS DE DTQ.....	59
GRÁFICO 8 MATRIZ FODA DE DETALQUÍMICOS.....	62
GRÁFICO 9 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	64

Anexos: resultados de encuestas y entrevistas efectuadas

1. Resultados estadísticos de las encuestas:

Pregunta 1: ¿Cómo conoció Detalquímicos?

El 42% de la muestra respondió que conoció a Detalquímicos cuando pasó por el local comercial, seguido por el 38% de personas que respondieron que fueron referidos por otra persona, la mayoría por sugerencia de amigos; y, el 20% afirma que fueron contactados a través del teléfono.

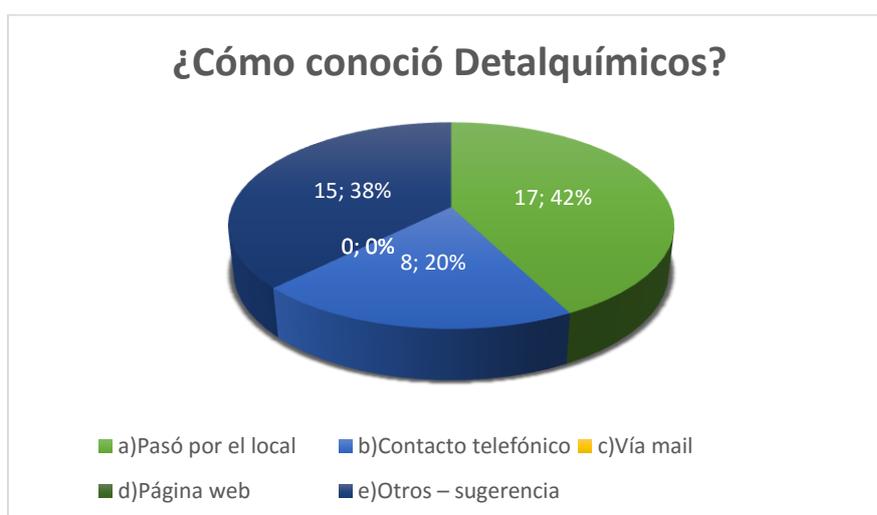
Las opciones c) vía mail y d) página web, reflejan 0% cada una, esto se debe a que la empresa ha descuidado el contacto electrónico, en algunos casos y, en otros, no se ha evidenciado la necesidad, misma respuesta que mencionaron varios encuestados, al responder esta pregunta.

El éxito que, hasta ahora, demuestra el local comercial, se relaciona con la ubicación y, en menor grado, el contacto telefónico a nuevos clientes. Se debe, particularmente, al servicio de los vendedores.

Pregunta 1: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a) Pasó por el local	17	42%
b) Contacto telefónico	8	20%
c) Vía mail	0	0%
d) Página web	0	0%
e) Otros – sugerencia	15	38%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora



Pregunta 2: ¿Cómo se sintió en la primera atención que le proporcionó Detalquímicos?

El 92% de encuestados responden positivamente a la forma en que fueron atendidos la primera vez que se acercaron a la empresa, encerrando la opción a) bien; mientras que, el 8% manifiesta fueron atendidos de manera regular; y, la opción c) mal, obtuvo el 0%.

La pregunta número 2, consta de la opción de argumentación ¿por qué?, en el caso de haber sentido regular o mala atención. Tres de los encuestados, señalaron que no fueron bien atendidos marcando la casilla b), en este sentido sus respuestas fueron:

- 1) No me atendieron inmediatamente, mucha gente;
- 2) Se demoraron en la atención; y,
- 3) No sentí la amabilidad con la que me atienden ahora.

Los argumentos se relacionan con la tardanza en la atención y la falta de amabilidad con la que fue atendida una persona de la muestra. Aunque, es un caso aislado, debe ser considerada puesto que es un factor determinante para la fidelización de clientes.

Pregunta 2: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Bien	37	92%
b)Regular	3	8%
c)Mal	0	0%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora



Pregunta 3: ¿Está usted satisfecho con el servicio que brinda el personal de ventas de la empresa?

Sí, respondió el 87% de clientes que, manifiestan su satisfacción con el servicio que brinda el personal de ventas de la empresa. Tan solo, el 13%¹⁸⁵, marcó la opción b) no estar satisfechos.

Esta pregunta abierta, tiene la opción de responder ¿por qué?, si la persona no está satisfecha con el servicio. Las 5 personas coinciden con:

- 1) Falta un servicio posventa;
- 2) Demora en entrega de productos; y,
- 3) Mayor preocupación por el conocimiento de ciertos productos.

Los resultados arrojan que la atención es muy buena, pero ciertas falencias perjudican la compra de más productos en el mismo lugar.

Pregunta 3: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Si	35	87%
b)No	5	13%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.



¹⁸⁵ Ibíd., pregunta 3, gráfico 10.

Pregunta 4: ¿Cuál es su opinión sobre los productos que ha adquirido en Detalquímicos?

El 52% de los clientes encuestados manifestaron que los productos que adquieren son a) muy buenos, porque cumplen su función y son de calidad.

Un 48% responde que son b) buenos, por las mismas razones. Las propiedades de los productos son efectivas para sus aplicaciones.

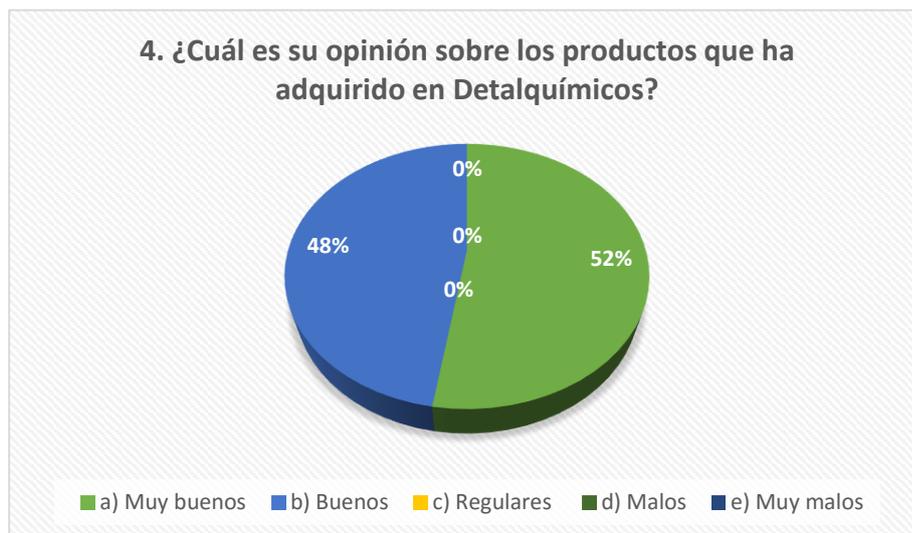
Las opciones c) regulares; d) malos; y, e) muy malos, obtuvieron el 0%,¹⁸⁶ lo que es satisfactorio para continuar con la comercialización de las materias primas que se ofertan.

Los porcentajes de percepción favorables, coinciden con la concepción que tienen los miembros de la empresa respecto a sus productos, situación que motiva a continuar trabajando con las casas comerciales de las cueles importa. Asimismo, evidencia, la conformidad de los clientes con los productos terminados.

Pregunta 4: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a) Muy buenos	21	52%
b) Buenos	19	48%
c) Regulares	0	0%
d) Malos	0	0%
e) Muy malos	0	0%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora



Pregunta 5: ¿Cómo calificaría los productos por su costo?

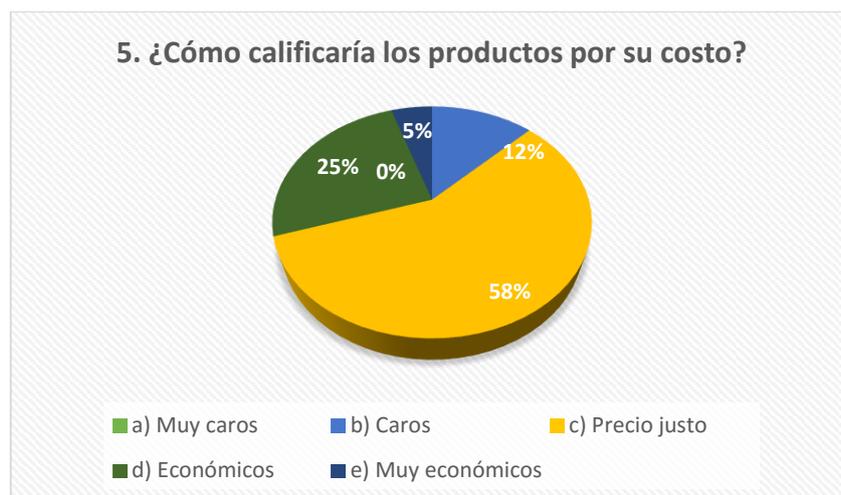
El 58% correspondiente a 23 encuestados, consideran que, los productos de Detalquímicos se venden al e) precio justo; para el 25% son d) económicos; un 12% manifiesta que son b) caros; y, el 5% señalan que son e) muy económicos.

Se podría interpretar que, 35 personas de las 40 encuestadas, están conformes con los precios, entre estos constan materias primas y productos de aseo terminados; mientras que, las 5 personas restantes, el 12%, los valora como caros. Esto, se debe a que, entre los consultados, constan medianas empresas que requieren insumos especializados para sus fines, los mismos que tienen un costo especial al formar parte de las nuevas tecnologías que se manejan en el mercado. A esto se suma las tasas arancelarias establecidas para estos, situación conocida por los compradores. A partir de esta percepción, se entiende que, DTQ tiene una ventaja considerable frente a la competencia.

Pregunta 5: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a) Muy caros	0	0%
b) Caros	5	12%
c) Precio justo	23	58%
d) Económicos	10	25%
e) Muy económicos	2	5%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.



Pregunta 6: ¿Recibió usted, alguna asesoría por parte de Detalquímicos durante su compra? ¿Quién lo atendió: propietario, vendedor, otro?

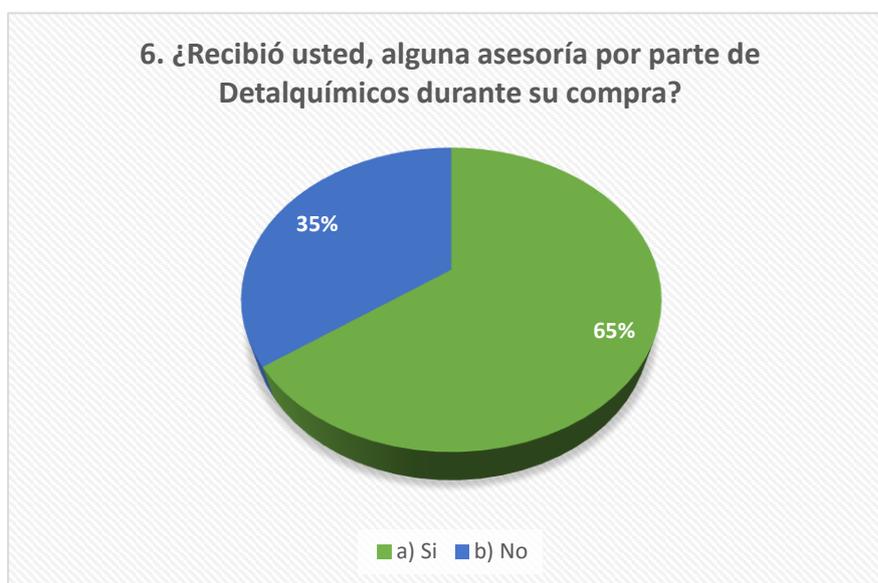
El 65% manifiesta a) sí, haber recibido alguna asesoría o ayuda por parte de Detalquímicos, principalmente del vendedor. El 35%¹⁸⁷ señala que b) no, argumentando, verbalmente, que es innecesario por cuanto se acercan a comprar productos que manejan y conocen su función. La pregunta, contiene otra, intrínsecamente relacionada, ¿por quién fue atendido?, sobre esta, solo el 40% respondió, revelando que, por el vendedor un 24% y, por la propietaria el 16%.

Los resultados demuestran que, el equipo de DTQ, está dispuesto a colaborar con el cliente cuando este lo requiera; además, procura un ambiente profesional sin revelar las raíces familiares de la organización o su jerarquización, evidenciado en la respuesta a la pregunta ¿por quién fue atendido?, ninguno señaló por la mamá o el papá, ni siquiera de manera verbal.

Pregunta 6: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Si	26	65%
b)No	14	35%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.



¹⁸⁷ Ibíd., pregunta 6, gráfico 13.

Pregunta 7: ¿Cómo calificaría usted, su experiencia con la empresa? ¿Por qué?

Treinta y seis encuestados, correspondiente al 90% de la muestra, concluyen que han tenido una experiencia a) satisfactoria con la empresa, argumentando la buena atención al cliente, el conocimiento que poseen de los productos; incluso en una de las respuestas se encuentra la frase “me hicieron sentir importante”.

La frase es interesante, para evaluar el comportamiento del personal frente a sus consumidores y concienciar sobre el valor ético y económico, del buen trato.

Asimismo, se demuestra que los clientes AAA no son los únicos que reciben el mejor trato, sino que, la buena atención es para todos, con el fin de generar o fortalecer los lazos comerciales.

Un porcentaje menor, proporcional al 10% de consultados, muestra su b) poca satisfacción durante su experiencia, indicando que es necesario que sean más organizados para atender a la gente.

Pregunta 7: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Satisfactoria	36	90%
b)Poco satisfactoria	4	10%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.



Pregunta 8: ¿Considera que los productos de Detalquímicos son de calidad? ¿Por qué?

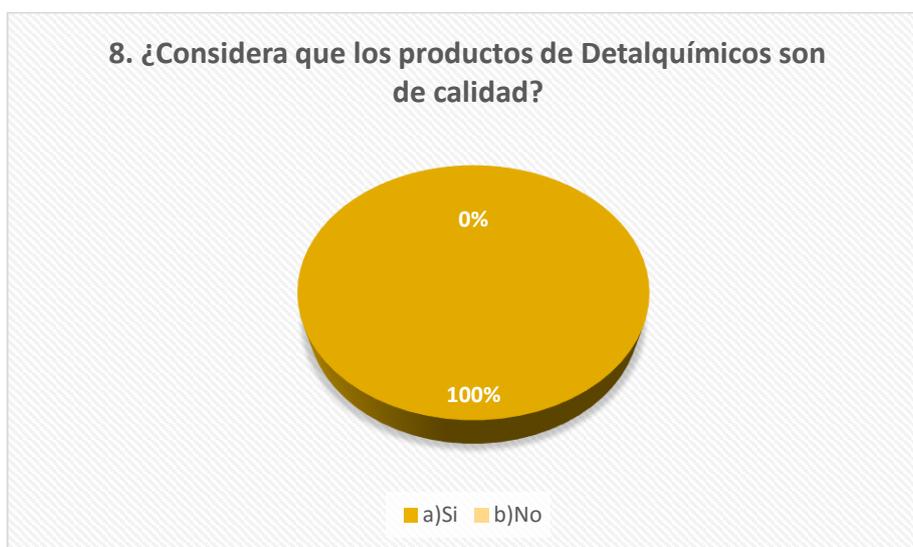
El 100% de los encuestados consideran que los productos que comercializa Detalquímicos son de a) calidad. Se evidencia, la fidelidad y la percepción positiva por parte de los clientes.

Si bien, la calidad es un intangible comprobable, se espera que las propiedades de los productos actúen de forma beneficiosa para quienes los utilizan. Existen niveles de calidad, dependiendo de los requerimientos de aplicación. Un producto, puede ser potenciado con la mezcla de otros activos, lo cual depende del criterio y conocimiento del cliente, así como de su presupuesto.

Pregunta 8: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Si	40	100%
b)No	0	0%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.



Pregunta 9: ¿Considera que el personal de la empresa es cordial y respetuoso? ¿Por qué?

La totalidad de la muestra, afirma que el personal de la empresa es cordial y respetuoso, sin un porcentaje que ayude a contrarrestar. Los encuestados, indican que el personal de DTQ sabe tratar a las personas con amabilidad.

Este resultado, demuestra el nivel de compromiso de DTQ con sus stakeholders. Todos los miembros de la empresa han mantenido, en alguna ocasión, contacto con los clientes, quienes han mostrado la cultura organizacional de respeto y cordialidad. Es imprescindible, esta percepción de la organización, para evidenciar que están cimentando valores organizacionales importantes para el progreso. Denota además que no se reflejan problemas internos en la atención al cliente, conscientes del valor de la educación. Esta posición de los públicos, permite probar otra ventaja de la organización sobre la competencia.

Pregunta 9: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Si	40	100%
b)No	0	0%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.



Pregunta 10: ¿Se ha beneficiado usted de promociones o precios especiales generados por la empresa?

El 63% de los consultados, aseguran b) no haberse beneficiado de promociones o precios especiales por parte de la empresa, frente a un 37% que indican lo contrario, a) sí.

DTQ ha descuidado esta línea de promoción. Únicamente, en diciembre de 2017, se efectuó una promoción sobre los productos terminados. DTQ, no ha considerado promociones para los clientes que perteneces a medianas empresas.

Esta efectiva técnica de marketing, es importante para visibilizar la empresa, fidelizar y conseguir nuevos clientes, haciendo posible la formación de una imagen positiva. Por otro lado, ayuda en la rotación de insumos como proceso interno de la organización, así como la generación de ganancias.

Pregunta 10: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Si	15	37%
b)No	25	63%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.



Pregunta 11: Cuando necesita asesoría sobre los productos adquiridos, ¿cómo se comunica con el personal de Detalquímicos?

Esta pregunta fue formulada con opción múltiple, para conocer cuál es el medio por el cual se comunican con la empresa. El 35% prefiere desplazarse hacia la a) empresa; un 30% se contacta b) vía telefónica. Las opciones correspondientes a las nuevas tecnologías están por debajo de esto porcentajes: el 25% prefiere solicitar información por c) correo electrónico; y, el 10%¹⁸⁸ por d) WhatsApp.

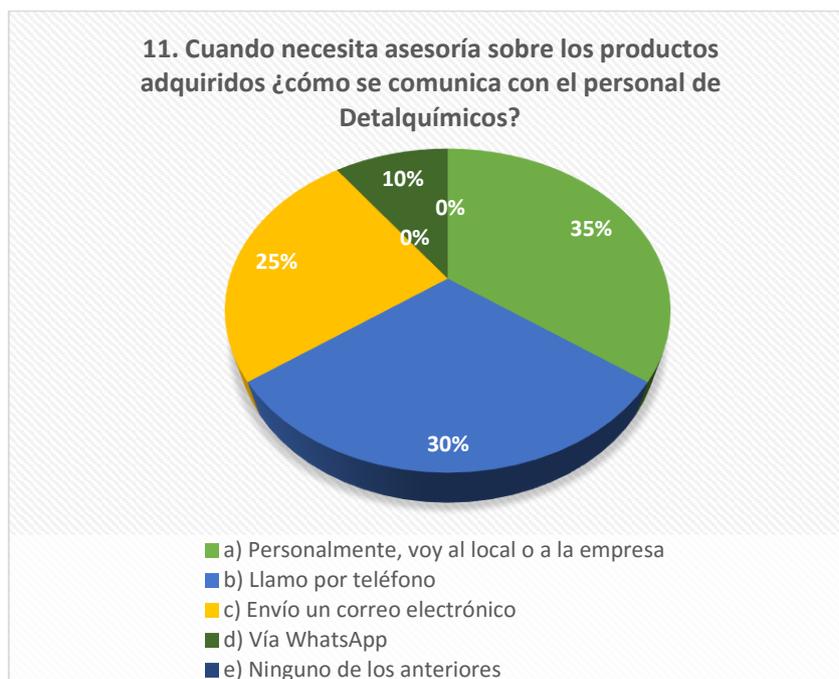
Se demuestra que, el cliente está cómodo con cualquier medio para recibir asesoría por parte de DTQ, indicando que escoge acercarse al local comercial.

¹⁸⁸ *Ibíd.*, pregunta 11, gráfico 18.

Pregunta 11: Porcentaje de resultados

Opciones	Porcentaje
a) Personalmente, voy al local o a la empresa	35%
b) Llamo por teléfono	30%
c) Envío un correo electrónico	25%
d) Vía WhatsApp	10%
e) Ninguno de los anteriores	0%
f) Otros	0%
TOTAL	100%

Elaboración autora.



Pregunta 12: ¿Cómo le gustaría comunicarse con el personal de Detalquímicos?

Nuevamente, se evidencia que el público está cómodo con visitar las instalaciones de DTQ, lo cual corresponde al 36% de encuestados, demostrando el favoritismo por la a) comunicación directa, las demás opciones son complementarias en menor grado, pero no menos importante. Las b) llamadas alcanzaron un porcentaje de 31%, seguido de un 16% que le gustaría comunicarse a través de c) correo electrónico y el 10% por d) WhatsApp.

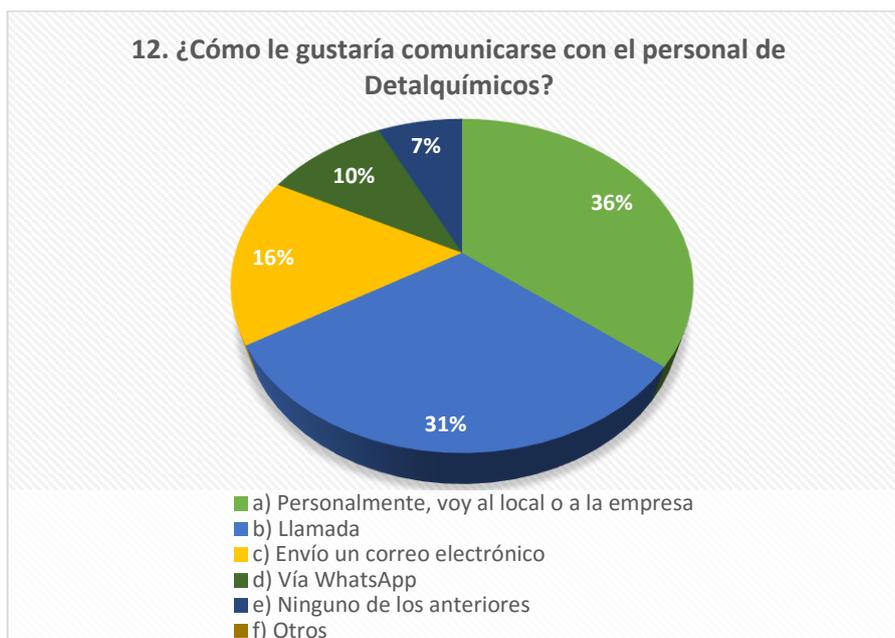
El 7%¹⁸⁹ respondió e) ninguna de las anteriores, señalando que está cómodo con la manera que se comunica actualmente.

¹⁸⁹ Ibíd., pregunta 12, gráfico 19.

Pregunta 12: Porcentaje de resultados

Opciones	Porcentaje
a) Personalmente, voy al local o a la empresa	36%
b) Llamada	31%
c) Envío un correo electrónico	16%
d) Vía WhatsApp	10%
e) Ninguno de los anteriores	7%
f) Otros	0%
TOTAL	100%

Elaboración autora.



Pregunta 13: ¿Considera que la empresa lo mantiene actualizado sobre la información que necesita, respecto a los productos que consume?

Los resultados obtenidos varían por un 6%, entre los que afirman recibir información actualizada sobre los productos que adquieren y quienes no la reciben.

El 53% de clientes dice a) sí estar actualizado, mientras que el 47%¹⁹⁰ manifiesta que b) no, esto se debe a la naturaleza de los insumos que provee DTQ. Los consumidores del local comercial se enfocan en la compra de productos terminados; los clientes de medianas empresas adquieren materias primas para la fabricación de distintos productos, en estos dos casos se diferencian las necesidades de focalizar la atención en cuanto a actualización de información.

La respuesta del 47% refleja el descontento, por un lado, de no recibir información, por otra parte, el descuido de la empresa por no promocionar mejor sus

¹⁹⁰ *Ibíd.*, pregunta 13, gráfico 20.

productos con cada uno de sus públicos estratégicos, sobre lo que debe trabajar a mediano y largo plazo, a pesar de que, demanda la inversión de recursos en nuevas acciones.

Pregunta 13: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Si	19	53%
b)No	21	47%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.



Pregunta 14: ¿Cree usted que la empresa maneja la tecnología adecuada para emitir los documentos comerciales, tales como: ¿facturas, remisiones, notas de venta, notas de pedido, entre otros?

La emisión de documentos comerciales, es también la carta de presentación de la imagen, por esa razón se incluyó en la encuesta esta pregunta que refleja dos elementos: 1) cómo ven tecnológicamente a la empresa; y, 2) cómo la conciben en cuanto a cumplimiento de las normativas comerciales.

Los resultados fueron favorables, el 100%¹⁹¹ de los encuestados coinciden en que a) sí, la empresa opera adecuadamente la tecnología en cuanto a los documentos que emite. Igualmente, muestra la favorable percepción por parte de los clientes y su funcionamiento que, expresa respeto a las normativas vigentes.

¹⁹¹ Ibíd., pregunta 14, gráfico 21.

Pregunta 14: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Si	40	100%
b)No	0	0%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora



Pregunta 15: ¿Se ha sentido frustrado por la falta de comunicación con la empresa, en un momento determinado?

La pregunta, está direccionada a conocer si los clientes han tenido algún inconveniente para comunicarse con el personal de DTQ, al momento de requerirlo. En este sentido, un abrumador 93% manifiesta que b) no y, el 7%¹⁹² afirma que a) sí.

Los datos muestran que, la empresa, está atenta a los requerimientos de sus públicos en cualquier momento, a través del medio que escojan, acomodándose a su necesidad, evitando imponer un solo canal.

Los encuestados, están satisfechos con el vínculo comunicacional, lo cual se relaciona con los valores que predica la organización.

Entre las personas que muestran su inconformidad con este hecho, manifestaron, verbalmente, que les resulta difícil contactarse con la empresa, mediante los medios que acostumbran, regularmente vía telefónica, al número celular del vendedor; razón por la cual, deben estar más atentos a cada una de las herramientas que hacen posible la comunicación entre stakeholders, por mínimo que sea este porcentaje.

¹⁹² Ibíd., pregunta 15, gráfico 22.

Pregunta 15: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Si	3	7%
b)No	37	93%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora



Pregunta 16: ¿Asocia usted el color verde y amarillo con Detalquímicos?

El 58% de encuestados señalan b) no relacionar los colores amarillo y verde con Detalquímicos, mientras que el 42%¹⁹³ aseguran que a) sí.

La diferencia es de un 8%, lo cual es alarmante, insta a la planificación de acciones que posicionen en el imaginario colectivo los colores corporativos.

Esto, puede deberse a que los materiales promocionales y documentales no se relacionan con los colores, regularmente, utilizan el color blanco para sobreponer el logotipo, pero el logotipo tampoco es usado en su totalidad, sino su reducción.

Durante la ejecución de esta pregunta, las personas que contestaron no, tuvieron una expresión de asombro e incertidumbre.

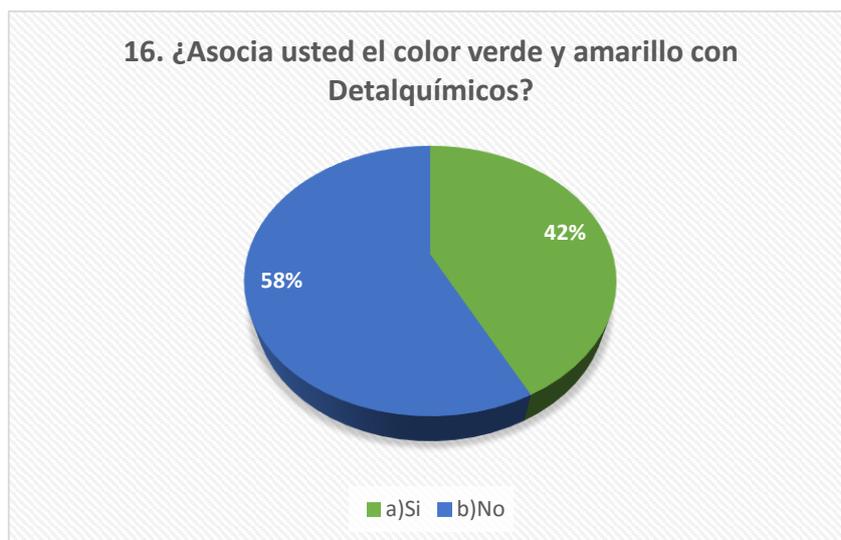
Para el futuro de la empresa, es imprescindible gestionar la línea gráfica: nombre, logotipo y colores de DTQ, en armonía con su cultura organizacional. Los dos intangibles, van de la mano para el posicionamiento efectivo y duradero de la organización en el imaginario de sus clientes estratégicos.

Pregunta 16: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Si	17	42%
b)No	23	58%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.

¹⁹³ Ibíd., pregunta 16, gráfico 23.



Pregunta 17: ¿Identifica usted la marca o logotipo de Detalquímicos?

Esta pregunta complementa la pregunta 16, correspondiente a la asociación de los colores de la empresa.

El, 57% indican que a) sí conocen el logotipo y, el 43%¹⁹⁴ manifiesta que b) no es así, demostrando la necesidad imperiosa de evaluar si la imagen del logotipo y los colores son los correctos; si es necesario modificarlos, en el caso extremo; o, a su vez, actuar estratégicamente para posicionarlos en el imaginario de los stakeholders.

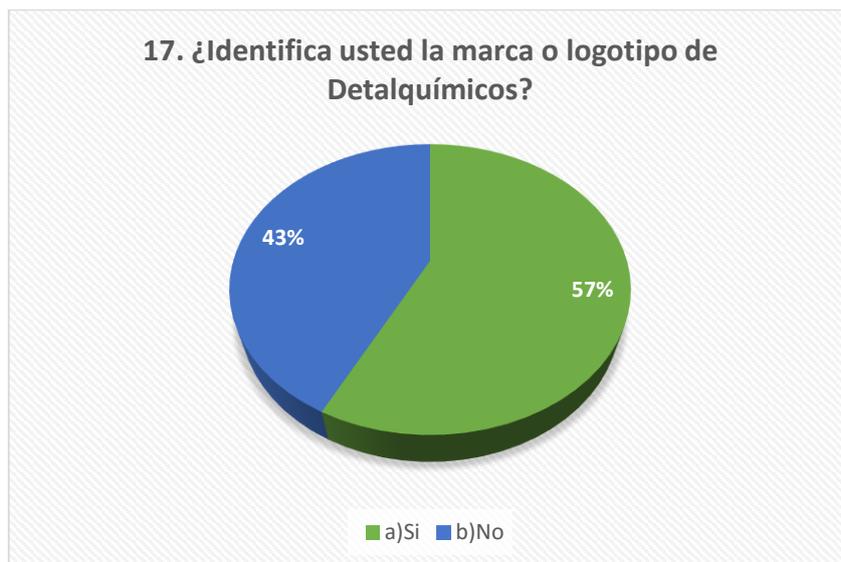
La empresa carece de gestión y preocupación sobre su línea gráfica, reiterando lo evidenciado antes. Es modificado, en tamaño, colores y formas, de acuerdo a la necesidad inmediata.

Pregunta 17: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultados	Porcentaje
a)Si	23	57%
b)No	17	43%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora

¹⁹⁴ Ibíd., pregunta 17, gráfico 24.



Pregunta 18: ¿Cómo se siente cuando visita el local comercial o las oficinas de Detalquímicos?

El 53% de encuestados se sienten a) muy bien al visitar el local comercial o las oficinas de Detalquímicos; y, un 47%¹⁹⁵ se siente b) bien. Las otras cuatro opciones de la pregunta que indican: c) regular, d) mal, e) muy mal, f) me es indiferente, no fueron señaladas.

Manifiestan, verbalmente, que se sienten cómodos con la atención y el lugar.

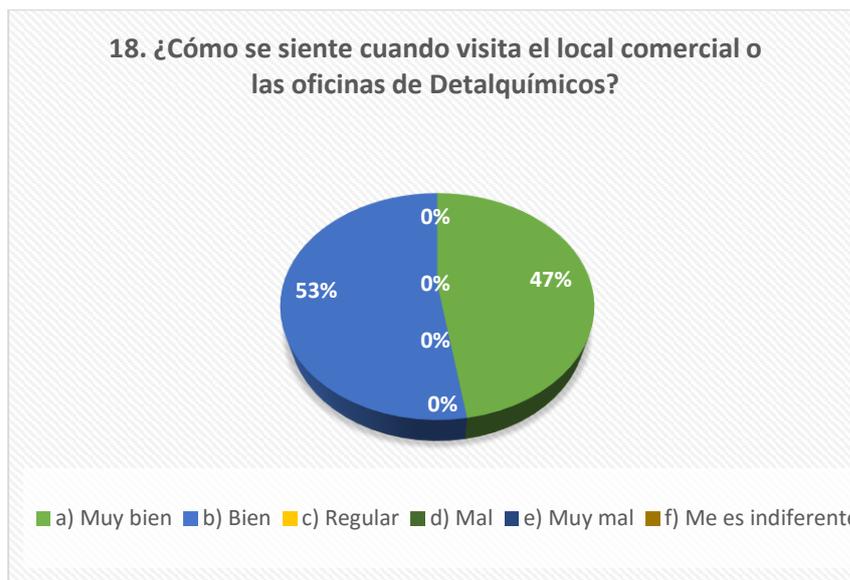
Evidencia, una vez más, el buen trato al cliente, la calidad de atención, reflejando la conciencia de los miembros de la empresa sobre la importancia de los públicos para su desarrollo. El porcentaje, indica una percepción positiva de la imagen que transmite DTQ, a través de su comportamiento con el consumidor.

Pregunta 18: Porcentaje de resultados

Opciones	Porcentaje
a) Muy bien	53%
b) Bien	47%
c) Regular	0%
d) Mal	0%
e) Muy mal	0%
f) Me es indiferente	0%
TOTAL	100%

Elaboración autora

¹⁹⁵ Ibíd., pregunta 18, gráfico 25.



Pregunta19: ¿Cómo describiría el local comercial de la empresa?

Sobre las cinco opciones planteadas, el 55% manifestó que el local comercial es a) agradable y, el 45%¹⁹⁶ que es c) cómodo; las otras opciones: b) desagradable, d) incómodo u e) otro, no fueron consideradas.

Esta percepción es positiva para la organización, demuestra que están realizando bien su gestión en cuanto a imagen del local, la cara para un alto porcentaje de clientes.

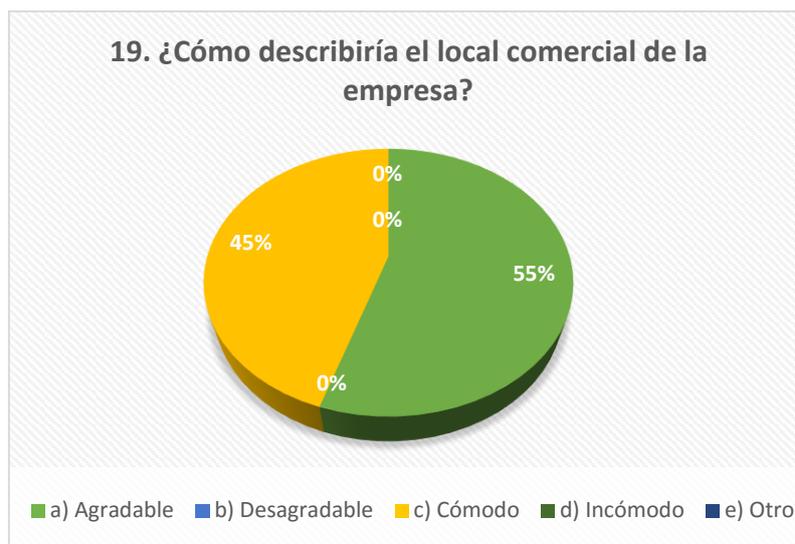
El local comercial, está diseñado para atender a la gente de pie tras un mostrador; los clientes muestran su satisfacción con este espacio, uno de los más recurridos en la compra al detal.

Pregunta 19: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultado	Porcentaje
a) Agradable	22	55%
b) Desagradable	0	0%
c) Cómodo	18	45%
d) Incómodo	0	0%
e) Otro	0	0%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.

¹⁹⁶ *Ibíd.*, pregunta 19, gráfico 26.



Pregunta 20: ¿Qué debería implementar la empresa para que usted se sienta mejor?

El 55% de los encuestados coinciden, que es innecesario realizar algún cambio en el local comercial, marcando la opción h) ninguno; el 23% manifiesta que deberían f) implementar parqueaderos; el 15% señala que le gustaría que incluyan a) sillas; y, el 7%¹⁹⁷ más b) espacio. Las cifras, advierten una inconformidad del 45%, respecto a la comodidad del cliente, contradiciendo los resultados de la pregunta anterior.

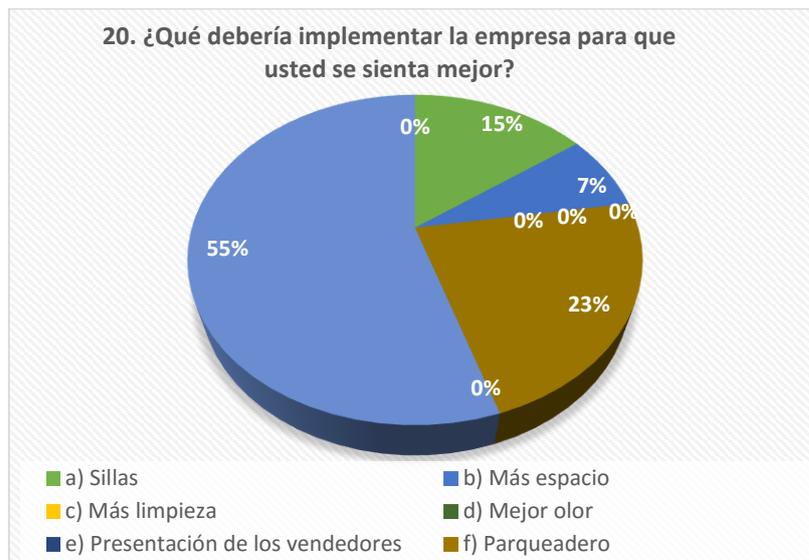
Si bien, el local comercial es un lugar de paso, los clientes permanecen ahí de 5 a 10 minutos, si los requerimientos son diferentes son atendidos en las oficinas.

Pregunta 20: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultado	Porcentaje
a) Sillas	6	15%
b) Más espacio	3	7%
c) Más limpieza	0	0%
d) Mejor olor	0	0%
e) Presentación de los vendedores	0	0%
f) Parqueadero	9	23%
g) Todos los anteriores	0	0%
h) Ninguno	22	55%
i) Otros	0	0%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.

¹⁹⁷ Ibíd., pregunta 20, gráfico 27.



Pregunta 21: ¿Qué piensa de la ubicación de la empresa?

Para el 38% de encuestados, la ubicación de la empresa le d) queda cerca, relacionado con el 33% que considera que es e) accesible. Mientras que, el 17% manifiesta que la ubicación es b) insegura frente a un 12%¹⁹⁸ que la considera a) segura.

Los porcentajes obtenidos, revelan que un alto porcentaje de clientes se encuentran en el sector centro-sur de la ciudad, sector de ubicación de la empresa. Este, es un lugar de referencia para la gente de los diferentes lugares de Quito.

Los datos, reflejan que los clientes claves están conformes con su ubicación; además que, se puede considerar, como una zona importante de desarrollo económico.

El hecho, de que la empresa sea accesible y esté cercana a sus clientes estratégicos, le otorga una considerable ventaja frente a la competencia.

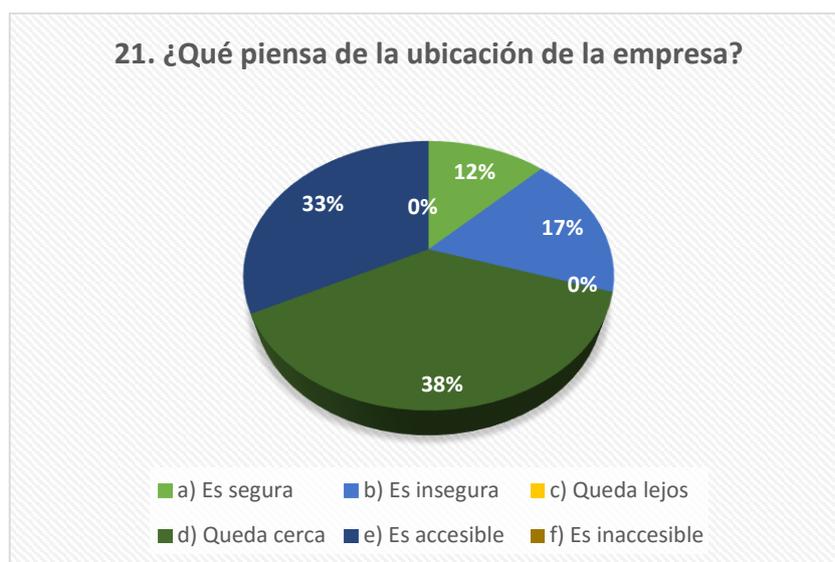
Entre sí, la ubicación es segura o no, existen 2 puntos de diferencia, percepciones que pueden estar atadas a experiencias de las personas encuestadas. La zona es conocida como insegura, asociada al imaginario colectivo de que el sector sur de la ciudad es peligroso. En todo caso, sería importante que la empresa considere alguna acción de seguridad con el fin de que los clientes se sientan más cómodos.

¹⁹⁸ Ibíd., pregunta 21, gráfico 28.

Pregunta 21: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultado	Porcentaje
a) Es segura	5	12%
b) Es insegura	7	17%
c) Queda lejos	0	0%
d) Queda cerca	15	38%
e) Es accesible	13	33%
f) Es inaccesible	0	0%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.



Pregunta 22: ¿Cómo calificaría el olor que ha percibido en la empresa?

El 85% de encuestados señalan que, el olor que existe en el ambiente de la empresa es a) agradable, mientras que el 15% manifiesta que c) no ha percibido ningún olor y, con porcentaje 0%¹⁹⁹ la opción b) desagradable.

Este sentido de acción comunicativa, permite posicionarse en el imaginario de forma positiva para DTQ. Refleja el confort de los clientes y promueve la venta de ambientales y fragancias.

El olor, podría ser la causa, de que los clientes regresen y sugieran el lugar a otras personas, también sería el origen de la comunicación asertiva que mantienen con los clientes.

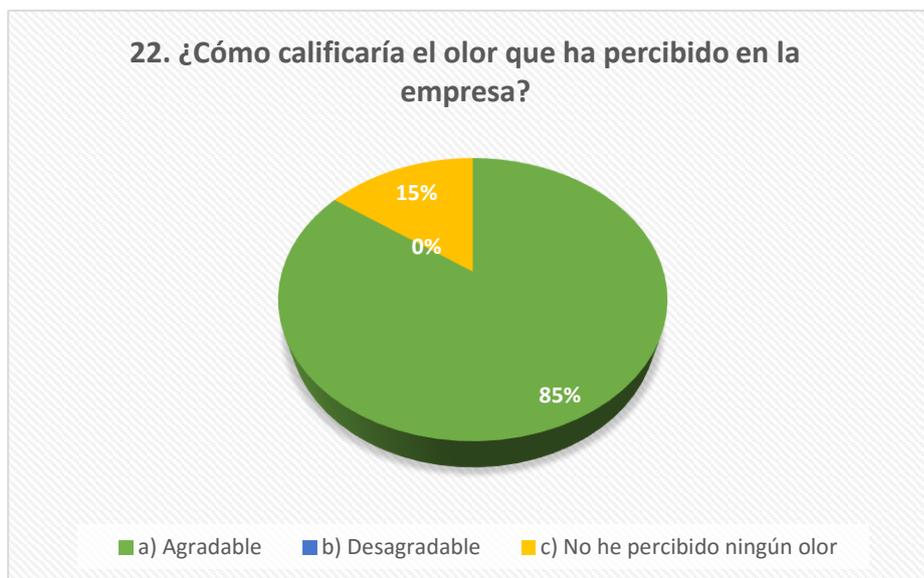
Las seis personas que indicaron que no han percibido ningún olor en la empresa, no repercute negativamente a la empresa.

¹⁹⁹ *Ibíd.*, pregunta 22, gráfico 29.

Pregunta 22: Porcentaje de resultados

Opciones	Resultado	Porcentaje
a) Agradable	34	85%
b) Desagradable	0	0%
c) No he percibido ningún olor	6	15%
TOTAL	40	100%

Elaboración autora.



2. Resultados de las entrevistas – Clientes AAA

2.1. Entrevista a gerente de producción de Favalle

Entrevista		No. 1
Percepción de la imagen de la empresa Detalquímicos Cía. Ltda., en sus clientes estratégicos		
Empresa	Fábrica de Papel Higiénico del Valle – FAVALLE	
Gerente de producción		
<p>1. ¿Qué percepción tiene usted de la empresa? Lo toman muy superficial. Si bien es cierto la empresa es pequeña hay gente aquí que tiene mucha experticia en esto y necesitan estudiar un poco más como para aplicar, porque viene por etapas, llega un punto en el que se debe optimizar y eso es muy complicado. Optimizar, ¿en cuánto a qué? Al uso o desempeño del producto. Una falla en el tema técnico</p> <p>2. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio que ofrece la empresa? En cuanto a entrega de los productos: son cumplidos – no hay problema en las entregas. No hay un servicio de posventa, no creo que sea necesario En cuanto a la calidad de los productos: desempeño de producto es bueno no tengo problema en tema de calidad de los productos En cuanto a la imagen y atención del asesor – ellos hacen su trabajo</p> <p>3. ¿Considera usted que la empresa basa sus funciones en el compromiso con sus clientes? Sí, lo intentan. En comparación con otras empresas del 1 al 10 (1 el puntaje más bajo y 10 el más alto) Un 5 estaría bien, carecen de procesos ordenados para la coordinación</p> <p>4. ¿Cómo ve usted a DETALQUIMICOS frente a la competencia? En el tema técnico, en equipos de medición, en equipos de laboratorio. Es necesario entrar en profundidad.</p> <p>5. ¿Tiene empatía con la empresa, particularmente con las personas con las que se entiende? Nunca tengo preferencia con ningún proveedor.</p> <p>6. Con ellos puede conversar, existe entendimiento, ¿puede conversar sobre sus requerimientos? Sí, no tengo problema.</p> <p>7. ¿A través de qué medios se comunica con la empresa? Vía mail y teléfono y no considero que sea necesario otro canal.</p> <p>8. ¿Cuándo solicita información a la empresa, esta es entregada oportunamente y es eficaz para el requerimiento puntual? Quizá eficaz y se puede decir que a tiempo.</p>		

Elaboración autora.

2.2. Entrevista al Jefe de Producción de Grupo Familia

ENTREVISTA		No. 2
Percepción de la imagen de la empresa Detalquímicos Cía. Ltda., en sus clientes estratégicos		
Empresa	Grupo Familia	
Team leader de producción		
<p>1. ¿Qué percepción tiene usted de la empresa? Es una empresa comprometida, a pesar de ser pequeña en comparación a otras. Se nota el esfuerzo que realizan para mantenernos como clientes.</p> <p>¿Qué tipo de esfuerzo? En la parte técnica principalmente, se respaldan en experiencias internacionales, están en constante capacitación, por lo que sé. No sólo nos venden, sino que nos acompañan en el proceso.</p> <p>3. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio que ofrece la empresa? Esta área está satisfecha con el servicio que brinda la empresa.</p> <p>En cuanto a entrega de los productos: cumplen con los tiempos, no han existido problemas relevantes. El área de compras no ha registrado inconvenientes, ni reclamos</p> <p>En cuanto a la calidad de los productos: los productos funcionan, son de calidad</p> <p>En cuanto a la imagen y atención del asesor: se nota el compromiso y la responsabilidad que tiene frente a los proyectos. Conoce de los productos y nos proporciona la colaboración necesaria</p> <p>4. ¿Considera usted que la empresa basa sus funciones en el compromiso con sus clientes? Completamente. Como dije antes, aunque es una empresa pequeña y nueva en el mercado, hace su mejor esfuerzo para darnos un muy buen servicio.</p> <p>En comparación con otras empresas del 1 al 10 el nivel de compromiso: Ocho, por la voluntad y el esfuerzo que realizan. Todavía les falta experiencia en el área, pero es un asunto paulatino de crecimiento económico y profesional de la empresa.</p> <p>6. ¿Cómo ve usted a Detalquímicos frente a la competencia? El servicio marca la diferencia, la forma de plantearnos los proyectos y los acuerdos comerciales alcanzados por la apertura que existe</p> <p>7. ¿Tiene empatía con la empresa, particularmente con las personas con las que se entiende? Existe empatía desde que funciona el producto, es ahí cuando los proveedores demuestran su honestidad, así como lo ha hecho Julio Cortés con quien efectuamos las pruebas.</p> <p>8. Con ellos puede conversar, existe entendimiento: Sí y hasta ahora, siempre han estado dispuestos a atendernos con total transparencia, eso lo valoramos.</p> <p>9. ¿A través de qué medios se comunica con la empresa? Llamadas al celular, WhatsApp, mail</p> <p>¿Estos medios son efectivos para usted? Hasta ahora sí, no tengo problema</p> <p>10. ¿Cuándo solicita información a la empresa, esta es entregada oportunamente y es eficaz para el requerimiento puntual? Se respetan los tiempos establecidos cuando estamos en algún proyecto. Cuando he necesitado información sí han sido rápidos y eficaces.</p>		

Elaboración autora.

2.3. Entrevista al Jefe de Equipo de Quimpac

Entrevista		No. 3
Percepción de la imagen de la empresa Detalquímicos cía. Ltda., en sus clientes estratégicos		
Empresa	Quimpac Ecuador	
Jefe de equipo		
<p>1. ¿Qué percepción tiene usted de la empresa? Buena ya que provee el producto que requerimos con una atención adecuada.</p> <p>2. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio que ofrece la empresa? La experiencia con Detalquímicos ha sido satisfactoria, creo que dan un buen servicio. En cuanto a entrega de los productos: Cumplido, no han existido quejas En cuanto a la calidad de los productos: Excelente En cuanto a la imagen y atención del asesor: Adecuada</p> <p>4. ¿Considera usted que la empresa basa sus funciones en el compromiso con sus clientes? Es comprometida con sus clientes, en cuanto al cumplimiento de los despachos, facturación y demás, con todos los elementos que comprende una relación comercial</p> <p>En comparación con otras empresas, del 1 al 10, ¿cómo calificaría el nivel de compromiso de DTQ? Ocho</p> <p>5. ¿Cómo ve usted a DETALQUIMICOS frente a la competencia? Podría mejorar el portafolio de productos y así captar más mercado</p> <p>¿Sienten que son su competencia, pues la naturaleza de las empresas es la misma, comercialización de materias primas para la industria? En lo absoluto. Confiamos en la relación comercial que mantenemos, los vemos como aliados estratégicos en el Ecuador</p> <p>6. ¿Tiene empatía con las personas de la empresa? Sí, son amables y abiertos al compartir su conocimiento del producto e incluso del comportamiento del mercado</p> <p>8. Con ellos puede conversar, existe entendimiento, ¿puede conversar sobre sus requerimientos? Sí y esto es sumamente importante para continuar considerándolos como proveedores</p> <p>9. ¿A través de qué medios se comunica con la empresa? WhatsApp, Correo electrónico y teléfono.</p> <p>10. ¿Estos medios son efectivos para usted? Sí, no han existido problemas. Cuando es demasiado necesario se solicitan visitas y ellos cumplen</p> <p>11. ¿Cuándo solicita información a la empresa, esta es entregada oportunamente y es eficaz para el requerimiento puntual? Sí y esto los caracteriza del resto, consideramos que nos dan la atención adecuada, eficaz y precisa.</p>		

Elaboración autora.