

**UNIVERSIDAD LAICA
VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

Escuela de Publicidad

MONOGRAFIA

**Previa a la Obtención del Título de
Licenciada en Publicidad**

T E M A:

**EL IMPACTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA EN LA
CONDUCTA DEL CLIENTE EXTERNO**

**DESARROLLADO POR:
Zaida Johanna Jiménez Alcívar
Maricela Janine Veloz Rivera**

DIRECTOR:

ING. COM. William Quimí Delgado MAE

2011

AGRADECIMIENTO

Haciendo honor al viejo proverbio que dice que *"ES DE BIEN NACIDOS SER AGRADECIDOS"*, queremos añadir que sentimos un enorme placer al poder mostrar nuestro agradecimiento a MAE. William Quimí Delgado, profesor y tutor por todo el apoyo, comprensión... y paciencia que han derrochado a nuestro favor, por los cuales hemos visto culminar con bastante éxito nuestro proyecto

DEDICATORIA

Dedicamos con todo nuestro Amor y Cariño.

A ti DIOS que nos brindaste la oportunidad de vivir y de regalarnos una familia maravillosa; principalmente a nuestros PADRES por ser el apoyo permanente para la consecución de nuestras vidas y objetivos personales y por creer en nosotras.

A nuestros hermanos y todos quienes han sido partícipes de nuestro desarrollo personal

"Lo maravilloso de aprender algo, es que nadie puede arrebatárnoslo."

B. B. King

1.	CAPÍTULO UNO: IMAGEN GLOBAL	6
1.1	DEFINICIÓN.....	6
1.2	IMPORTANCIA DE LA IMAGEN.....	8
1.3	LA IMAGEN DENOTATIVA.....	12
1.4	LA IMAGEN CONNOTATIVA.....	13
1.5	LA CALIDAD COMO SOPORTE DE LA IMAGEN	17
2	CAPÍTULO DOS: EL CLIENTE EXTERNO: LA CONDUCTA Y LA PERCEPCIÓN	18
2.1	CLIENTE EXTERNO.....	18
3	CAPÍTULO TRES: LA CULTURA CORPORATIVA Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DEL PÚBLICO	35
3.1	ENFOQUE SOBRE CONCEPTOS DE CULTURA CORPORATIVA 37	
3.2	ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA .	39
3.3	CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
4	CAPÍTULO CUATRO: GESTIÓN DE IMAGEN.....	47
4.1	LA IMAGEN DEL NEGOCIO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE.....	47
5	CAPÍTULO CINCO: ESTUDIO DE MERCADO PARA LA EVALUACIÓN DE LA IMAGEN EN UNA EMPRESA (ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD)	59
5.1	UN POCO DE TEORÍA SOBRE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.....	59
6	CAPÍTULO SEIS: CASO PRÁCTICO DE APLICACIÓN: GRUPO VICEVA.....	75
6.1	Historia y trayectoria del Grupo Viceva	75
7	CONCLUSIONES.-	97
8	RECOMENDACIONES.-.....	98

INTRODUCCIÓN

Todo negocio, sin tomar en cuenta su tamaño, desarrolla una personalidad distintiva. El impacto que crea esa personalidad o imagen afecta el Estado de Resultados, a la venta de acciones, y a la confianza que la empresa inspira a clientes y accionistas por igual.

La imagen de la empresa se encuentra relacionada inevitablemente con el volumen de ventas que alcanza la compañía, a menudo la introducción de un nuevo producto se encuentra respaldada por esa imagen.

Antes de adelantarse en un examen detallado, la compañía debe empezar por entenderse a sí misma. La gerencia debería preparar una lista de varias preguntas básicas a fin de formularlas, la gerencia debe saber perfectamente la impresión que causa el diseño de una imagen corporativa de la empresa, y debe formular una política que se ajuste a las normas que persigue, y que refleje una respuesta a las necesidades específicas de la propia empresa para la comunicación de su diverso público.

Una empresa puede identificarse porque el personal posee una actitud e imagen profesional ante sus tareas diarias, en la calidad de su trabajo, en su estabilidad, etc. En cambio, otra empresa se la puede identificar por su poca receptividad, insatisfacción en el personal y comportamientos inadecuados a la hora de prestar algún servicio.

Una actuación voluntaria podría ser el hecho de cuidar que los servicios sean de calidad y que esto contribuya a lograr la diferenciación de los productos y la imagen corporativa de la empresa, para alcanzar competitividad en el mercado. En este aspecto se utiliza la comunicación y se coordina con el manejo institucional de la misma.

Una acción involuntaria podría ser cuando una empleada de una compañía visualmente identificada por su uniforme en horas no laborables se comporta de manera cortés y educada en una cafetería, mostrando así su buena actitud fuera de la empresa a la que representa.

1. CAPÍTULO UNO: IMAGEN GLOBAL

1.1. DEFINICIÓN

El concepto y la práctica de la identidad corporativa han cumplido un siglo de vida desde que fue creado en Alemania en 1908. Ahora, consolidado parcialmente, se impone su desarrollo con la Imagen Global.¹

En nuestro tiempo actual, con el descubrimiento de la complejidad todo cambió y todo se globalizó. Y de la disciplina de la identidad exclusivamente visual o gráfica que se había expandido por el mundo, hemos pasado al concepto de Imagen Global.

La Imagen Corporativa es la que tiene un determinado público sobre la empresa y está definida por todo lo que haga dicha organización. Por ejemplo: El servicio a la comunidad puede crear una actitud de buena voluntad por parte del público hacia la organización y generar una nueva imagen corporativa (Imagen positiva). Por otro lado, cuando la deslealtad de los empleados hacia la compañía se pone de manifiesto, traduciéndose en revelaciones de secretos, fallas administrativas y de otra índole, logrando deteriorar la imagen de la empresa, poniéndola en desventaja frente a la competencia (Imagen negativa).

Es importante comprender, ante todo el hecho fundamental de que toda compañía organizada para hacer negocio, ya sea en la fabricación, distribución, comercialización de productos o de servicios, posee una imagen desde el día en que abre sus puertas a lo largo de toda su existencia y, que, con frecuencia

¹ *La imagen global – Joan Costa - 1996*

perdura más allá del momento en que finalmente liquide o se fusione con otra entidad empresarial todavía más grande.

Esa imagen es la suma total de las impresiones que el público tiene de la empresa, y ese público incluye no solo a los clientes de la firma o consumidores de sus productos (público externo), no sólo a los accionistas y a los empleados (público interno), sino también al público en general que puede tomar contacto con el nombre de la compañía por el letrero en los vehículos de reparto o en sus instalaciones.

En resumen, una empresa no puede evitar el causar una impresión, puede ayudar, eso sí, a dar forma a la impresión que se formará en el futuro.

Si es fuerte y tiene una imagen clara, las posibilidades de que se convierta en una empresa competitiva, están a favor suyo dentro de un equilibrio de circunstancias. Sin una clara imagen de la empresa, que el consumidor acepta como un símbolo de calidad, ninguna compañía puede triunfar.

Es necesario, antes de analizar las distintas concepciones predominantes acerca de la imagen en la empresa, saber cómo se forma una imagen mental, según Joan Costa.

Tener una imagen implica la existencia de un proceso. Dos rasgos principales sobresalen a primera vista: La duración del proceso, que puede ser mas o menos dilatada en el tiempo, en función de la frecuencia de los impactos recibidos y la intensidad psicológica con que la imagen concierne al receptor. A consecuencia de la duración del proceso y la intensidad psicológica de la imagen aparece una nueva dimensión: la persistencia de la imagen en la memoria social.

La imagen global es el resultado de combinar varias aplicaciones del diseño (no sólo el gráfico) unidos por un criterio integrador, con la finalidad de conseguir una perfil total en la imagen de una empresa.

La parte esencial de una imagen global es que todos los medios de comunicación con los que llega a los clientes están basados en un concepto único, original y totalizador. Este conjunto de actos le brinda a la empresa un estilo propio y unificado.

Una marca puede considerarse como el distintivo gráfico de la empresa (cotidianamente llamada logotipo). El paso inmediato en la evolución de una marca es convertirse en una identidad corporativa. Esta identidad se la puede definir como un sistema donde se pauta la perfecta reproducción de una marca en diferentes soportes de comunicación de la empresa, es decir, aquí se abarcan puntos como la papelería institucional, el diseño de uniformes, entre otros. Dicha pauta es manejada por un manual corporativo de la empresa.

Una vez logrado el desarrollo de marca y de identidad corporativa se puede pasar al siguiente nivel que es la construcción de una imagen global, el cual, más que el trabajo en conjunto de varias disciplinas de diseño lo podemos considerar como un estilo de pensamiento y acción sobre toda la comunicación que tiene nuestra empresa.² Ya no se trata únicamente de identificarse, sino de crear en la mente del público una imagen total, integra y duradera, que se gana en efecto de coordinar en un solo impulso creativo todos los recursos de comunicación integrados por el diseño.

1.2. IMPORTANCIA DE LA IMAGEN

En un mundo tan competitivo como el actual, resulta sumamente importante que las empresas se preocupen de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre sus organizaciones. Los públicos se encuentran constituidos por todos aquellos individuos o instituciones que tienen algún contacto con la organización en cualquier momento específico de su desarrollo. Bien sean los públicos internos (empleados, directivos o accionistas), los públicos externos (el consumidor real o potencial, los competidores y las demás organizaciones que operan en el entorno)

² Buen Abad, Fernando: "[Filosofía](#) de la imagen"

o bien sean los públicos mixtos (proveedores y distribuidores), es importante que todos posean una imagen adecuada de la organización.



El comportamiento de toda la organización es la mejor carta de presentación. El cuidado en la generación de una buena imagen debe estar fundamentado en el actuar cotidiano de la organización. Es un error pretender que un grupo de profesionales se encargue de la imagen, como si fuera algo que pudiéramos sobreponer al actuar cotidiano de la empresa. Toda la organización debe estar consciente de las condiciones de actuación que imprime a sus diferentes procesos, tanto productivos como comunicativos. Un producto defectuoso habla tan mal de una organización como un impreso de periódico que hable sobre la organización con faltas de ortografía.

Un ejemplo de trabajo corporativo es el que se aplicó en el Banco del Pacífico, por citar un caso, creándose un compromiso común: Valores que guiaron decisiones y comportamientos:

Respeto por los individuos:

“Nos tratamos unos a otros con respeto, dignidad, valorando las diferencias individuales y culturales. Nos comunicamos con frecuencia y con franqueza, escuchándonos unos a otros con atención independientemente del nivel o posición. Reconociendo que la calidad excepcional comienza con las personas, le



damos a los individuos la autoridad para usar sus capacidades al máximo para satisfacer a sus clientes”.

Dedicación a ayudar a los clientes:

“Realmente atendemos con solicitud a cada cliente. Creamos relaciones duraderas comprendiendo y anticipando las necesidades de nuestros clientes, sirviéndolos cada vez mejor. Los clientes de movistar pueden contar con nosotros para la entrega de productos y servicios superiores que les ayuden a lograr sus metas personales o empresariales”.

Las más altas normas de integridad:



“Somos honestos y éticos en todas nuestras transacciones comerciales, comenzando con la forma en que nos tratamos unos a otros. Cumplimos nuestras promesas y reconocemos nuestros errores. Nuestra conducta personal asegura que el nombre de Movistar sea digno de confianza”.

Innovación:

“Creemos que la innovación es el motor que nos mantendrá vitales y creciendo. Nuestra imagen abraza la creatividad, busca perspectivas y riesgos diferentes procurando nuevas oportunidades. Creamos tecnología y la convertimos rápidamente en productos y servicios, buscando constantemente nuevas vías para hacer más útil la tecnología a los clientes”.



Trabajo en equipo:



“Estimulamos tanto los logros individuales como los de equipo. Nos reunimos sin reservas con los colegas fuera de los límites organizacionales para mejorar los intereses de los clientes y de los accionistas. Nuestro espíritu de equipo

se extiende para ser responsables y atender a nuestros iguales en la comunidad donde vivimos y trabajamos”.

Viviendo de acuerdo con estos valores, el Banco del Pacífico ha establecido una norma de excelencia en todo el mundo que lo ha recompensado con una excelente imagen corporativa a nivel local y nacional.

De este ejemplo se puede distinguir que para alcanzar aquello se requiere de una estructura de organización participativa que haga realidad sus estrategias y acciones, dirigidas a crear valores y ofrecer una imagen de calidad. Esto conduce a modificar tanto la cultura organizacional, como la orientación de la empresa hacia el cliente.

Se debe buscar la colaboración en la creación de la “imagen” de la empresa fundamentalmente a través de la creación de un efecto de automotivación a los empleados, donde ellos puedan opinar sobre aspectos como la definición de las estrategias, los criterios de promoción, imagen externa, etc.

La importancia de la imagen corporativa radica en que a través de ella se puede determinar el grado de satisfacción del público. Esta puede ser positiva o negativa, según:

- ⇒ La posibilidad de opción
- ⇒ La disponibilidad
- ⇒ El ambiente
- ⇒ Rapidez y precisión del servicio
- ⇒ Reacción a problemas y reclamaciones
- ⇒ La actitud del personal del servicio
- ⇒ La personalización de los servicios



En la imagen se retiene y se cristaliza una parte del universo perceptivo. Su grado de iconicidad, siguiendo los criterios de algunos autores como Joseph Catala³, se refleja a partir de la objetividad- realismo que expresa en comparación con el objeto que representa. En la imagen se destacan aspectos denotativos y connotativos⁴; los primeros, referidos a los elementos que de forma perceptiva se advierten en ella o los códigos de la realidad que representa y, los últimos, como componentes que mediatizan la lectura ideológica de la imagen.

1.3. LA IMAGEN DENOTATIVA

Equivale a lo denotativo todo cuanto se recoge en ella de la realidad, del mundo material que nos rodea, todo cuanto es reproducible de la realidad. Lo denotativo es condición "sine qua non" para que se produzca el



acto de mostrar⁵; el cual va dirigido a mirar y a identificar lo que se quiere representar mediante la imagen. La determinación de los elementos denotativos es posible a través de la percepción, mecanismo psicológico que proporciona el reflejo del conjunto de cualidades y partes de los objetos y fenómenos de la realidad que actúan directamente sobre nuestros sentidos. Desde este ángulo, la percepción permite apropiarse de lo denotativo como todo aquello que es perfectamente perceptible en el continuo visual.

La imagen denotativa de una empresa se construye a partir de la percepción que ésta tiene. Una constante que es la identidad de la empresa.

³ Cátala Doménech Joseph: " La Rebelión de la mirada . Introducción a una fenomenología de la interfaz "2004

⁴ Barthes, Roland (2004): "Retórica de la imagen"- abril de 2004.

⁵ Margariño de Morentín , J (2003): La semiótica de la imagen visual

La personalidad corporativa puede estar determinada por las siguientes variables:

- Historia y Evolución
- Contexto sectorial
- Políticas corporativas
- Estrategias directivas
- Competitividad

Es la percepción global o individual que el personal de una compañía tiene de ésta. En este caso la organización es como una red de significados, símbolos e imágenes y cuanto más compartidos son éstos más sólida y más fuerte es la personalidad corporativa.

Se debe entender que la imagen pública de la empresa es un nuevo vector de competitividad donde se debe incluir :

- La identidad visual,
- el perfeccionamiento de la comunicación con distintos públicos,
- el fortalecimiento de la cultura corporativa,
- la potenciación de puntos fuertes de la compañía,
- la promoción, patrocinios, etc. y
- la planificación y ejecución de estrategias de relaciones ágiles y creativas

1.4. LA IMAGEN CONNOTATIVA

Lo connotativo engloba la actitud de los clientes ante los fenómenos que se representan en la imagen, sus vivencias, su mundo afectivo y de significaciones, sus maneras irrepetibles de verlos. Además, encierra la autoexpresión o sello personal del creador de la imagen y del perceptor sobre una imagen. Lo connotativo lleva implícito el acto de informar que se establece mediante la

imagen⁶ donde persiste el objetivo de vehicular determinada información semántica sobre lo que se muestra.

Es en extremo valioso tomar en consideración lo connotativo en la imagen porque evidencia el innegable papel de la conciencia humana como la forma superior de reflejo de la realidad objetiva la cual tiene su base en la interrelación del hombre con el mundo.



La connotación se crea en los diferentes niveles de producción de un mensaje audiovisual, pero su significado no forma necesariamente parte del mensaje. Para Roland Barthes⁷ los procedimientos de connotación fotográfica son: trucaje, pose, objetos, fotogenia, esteticismo, articulación y sintaxis.

La imagen intencional que desea proyectar la empresa utilizando la identidad visual y la comunicación corporativa tratando de optimizar las zonas visibles, susceptibles de mejora.

La empresa se debe preguntar:

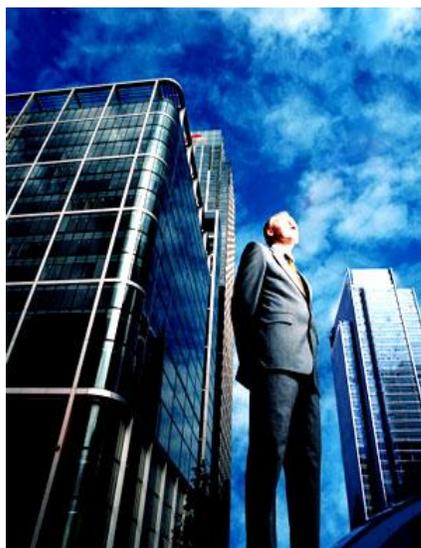
⁶ Margariño de Morentín, J (2003): La semiótica de la imagen visual en <http://www.avizora.com> descargado el 30 de junio de 2003.

⁷ Barthes, Roland (2004): "Retórica de la imagen" en <http://www.avizora.com> descargado el 20 de abril de 2004.

¿Logra nuestra imagen causar impresión positiva entre nuestros clientes? O dicho de otro modo ¿Puede una imagen clara del cliente ayudarnos a vender nuestro producto?



De hecho, la persona común no distingue numerosas marcas de fuerte volumen, en especial en mercados de consumo, ya sea mediante el examen físico, prueba del sabor y otras semejantes, pero si se tiene una imagen definida de la empresa que respalda ese producto, entonces puede inducir a la compra del mismo.



¿Opera en forma intensa nuestra imagen de empresa para ayudar a nuestro esfuerzo de ventas?

Una buena y sólida reputación puede ser una ayuda en los tratos de la compañía con oficinas de gobierno, empleados, comerciantes y distribuidores y, por supuesto, con los clientes. Los ejecutivos de mercado tienen opiniones distintas en cuanto a la importancia de la

1.5. LA CALIDAD COMO SOPORTE DE LA IMAGEN

Existe una relación directa entre la imagen y la calidad, pues el usuario de un producto o servicio se forma determinada imagen del mismo y lo posiciona en su mente teniendo en cuenta una serie de atributos, que según su nivel de percepciones y expectativas, identifican a un producto o servicio como de calidad. Y esos atributos son parte de la identidad de la organización, que deberán ser tomados en cuenta al trazar la estrategia corporativa de comunicaciones.

La calidad es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en la empresa. Debe expresar un concepto global y unificador que englobe todo lo referente al objetivo de “excelencia” al que debe tender toda empresa. Dentro del significado de la palabra calidad, se debe incluir todo:

- Imagen
- competitividad
- entregas
- excelencia
- moral
- productividad
- calidad del producto
- resultados
- seguridad
- atención al cliente, etc.

2. CAPITULO DOS: EL CLIENTE EXTERNO: LA CONDUCTA Y LA PERCEPCIÓN

2.1. CLIENTE EXTERNO

Los mercados globalizados demandan la adopción del enfoque de la calidad de la imagen pública, cuyos factores claves son la orientación hacia el cliente, el mejoramiento continuo y la participación del personal

Se debe preparar para competir en la era global que ha llegado. Las economías y el comercio se hacen cada vez más internacionales, mientras los países avanzan hacia la inevitable integración en uno o más bloques. Son los pasos previos a la integración total, que probablemente dure algunas décadas de este siglo.

La Globalización fenómeno inevitable e irreversible que apenas conocemos sus inicios, y que de seguro, alcanzará su esplendor a mediados de este siglo XXI, tiene como principal respaldo los acelerados descubrimientos científicos y tecnológicos, y en particular los avances en comunicaciones que hoy parecen dominar todo el planeta y revolucionarlo todo.



Sin embargo, en el marco de globalización de las economías, la función de la imagen pública adquiere una nueva dimensión.

La labor de crear una imagen pública positiva en la era global, es tarea de todos. Y esto es así porque en la visión moderna, tanto el empresario como el gerente, tanto el empleado como el obrero, tiene a su disposición una serie de herramientas, y que en conjunto, le permiten mirar con mayor claridad hacia fuera de la empresa, situación que antes no existía.

La información e imaginación son los dos elementos básicos donde descansa la verdadera imagen pública que debe proyectar la empresa. Pero, un elemento que complementa es el sentido humanista para ver y hacer las cosas. La empresa, en la visión antigua es una pirámide, que reproduce la estructura social.

En la empresa se trabaja para integrar a los demás en esa misma concepción. Saber que la competencia está afuera y que para competir en mejores condiciones, necesita contar con trabajadores capacitados e identificados. Estas cuestiones que son elementales, las comprendieron cabalmente los empresarios japoneses hace ya varios lustros. Para las firmas latinoamericanas y estadounidenses, la identificación de los trabajadores con la empresa es fundamental, para ellas, el valor del reconocimiento al trabajo tiene un valor inimaginable.

2.1.1 CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES

El cliente tiene una concepción falsa de lo que significa imagen corporativa, pues la relacionan con la marca comercial, slogan, logotipo, reputación, etc. Estos conceptos pueden iniciarse con el nombre de la compañía, los letreros de la fábrica, pero se extiende también a los membretes en el papel de la correspondencia, a los uniformes de los empleados, a impresos diversos, diseños de empaque y publicidad, es decir el cliente limita la imagen corporativa a “identidad gráfica”.

Algunos sostienen que el nombre de la compañía y la marca del producto son los que determinan la imagen de la organización, su filosofía se resume en que la inclusión del nombre de la compañía en un paquete individual del producto, lo concede un fuerte aval empresarial destinado a crear confianza en el consumidor y a capitalizar la fuerza del nombre, familiar al público, sosteniendo que esa marca tiene éxito y lleva el nombre, el impacto y la reputación de la empresa.

En otros casos la “imagen corporativa” la entienden muchos como “el look de la empresa”, es decir consideran que si existe algo en qué cambiar es la imagen física, tanto en oficinas, interna y externamente, incluyendo por ejemplo: cambio en la fachada, pintura y remodelación dentro de las oficinas, cambio de mobiliario, divisiones, etc. sin tomar en cuenta otros aspectos que contribuyen tanto o más a la imagen corporativa.



El mejorar la imagen corporativa se lo puede incluso confundir con la aplicación del merchandising, encargada de realzar la presentación de la empresa y de sus productos, en forma que atraigan la atención de los clientes potenciales y que los motiven para que compren. Los planes del merchandising incluyen los artículos que han de destacarse y el sitio donde estarán. Guiándose por estas decisiones y valiéndose de sus talentos creativos, el merchandising emprende la tarea de lograr los mejores efectos visuales posibles. Uno de los papeles del merchandising es de ocuparse principalmente de los aspectos creativos de su especialidad y de presentar la mercancía en una atmósfera que maximice las ventas. Su trabajo consiste en coordinar todos los componentes del aparador y de los interiores, así como producir los exhibidores que realzarán la imagen de la empresa y la distinguirán de sus competidores. Una vez terminados, se examinan los principios fundamentales del diseño, la conceptualización del color, la iluminación y los anuncios que complementen el escenario. El producto terminado habrá de captar la atención del público, para atenderlos como compradores y transformarlos en clientes.

**FALSAS CONCEPCIONES SOBRE IMAGEN:
IMAGEN CORPORATIVA = IDENTIDAD GRAFICA
IMAGEN CORPORATIVA = LOOK DE LA EMPRESA**

2.1.1.1 HABITOS

El mercado ecuatoriano comprende a todos los individuos y hogares que compran, o adquieren bienes y servicios para uso personal.

Los artículos que compran las personas pueden clasificarse en tres grupos sobre la base de sus hábitos de compra:

2.1.1.1.1 Artículos de compra rápida

Son aquellos artículos para consumidores que el cliente por lo regular compra con frecuencia, inmediatamente y con el mínimo de esfuerzo en comparación y compra. Los artículos de compra rápida pueden subdividirse en:

Artículos de impulso: para los que el consumidor no hace ningún esfuerzo por buscar, es decir que los compra cuando los observa en el sitio de expendio y siente la necesidad de comprar para satisfacer una necesidad en ese momento. Ej.: cuando uno tiene sed y ve un refresco en el mostrador de una tienda y compra ese refresco para satisfacer esa sed que siente, y;

Artículos de uso general: como los que utiliza cotidianamente como el caso del pan, jabón, shampoo, detergente, comida, etc.

2.1.1.1.2 Artículos de comparación

Son aquellos artículos para el consumidor que el cliente, en el proceso de selección y compra, característicamente compra sobre bases tales como:

adecuación, calidad, precio y estilo. (Ej. muebles, prendas de vestir, autos usados y aparatos eléctricos). El consumidor probablemente se ponga a escoger entre un número de establecimientos al menudeo, para reconocer la mercancía disponible y elegir la adecuada.

2.1.1.1.3 Artículos de especialidad

Son los artículos de consumidores con características únicas y/o identificación de marcas, para los que un significativo grupo de compradores están habitualmente dispuestos a hacer un esfuerzo especial de compra. (Ej. marcas y tipos específicos de artículos de fantasía, aparatos de alta fidelidad, equipo fotográfico, etc.). Los artículos de especialidad no implican esfuerzo de compra (puesto que el consumidor sabe lo que quiere), sino únicamente tiempo para escoger y llegar a los establecimientos que llevan estas mercancías.

2.1.2 TIPOS DE CLIENTES

A continuación haremos mención de los principales tipos de clientes, aunque se debe tener en cuenta que cada persona es distinta de las demás y no pueden darse reglas fijas al respecto:

2.1.2.1 El cliente reflexivo:



Le gusta analizar el producto de manera minuciosa.

Lento de movimientos y de palabras, necesita tiempo para reflexionar. Tiene voz reposada, su aspecto es imperturbable, sus respuestas meditadas y no habla mucho, en definitiva le gusta

analizar al vendedor.

2.1.2.2 El cliente impulsivo:



Generalmente es nervioso, inteligente y decidido. Le disgustan las largas explicaciones, no se concentra y mira siempre el reloj, procura ir rápido al fondo del asunto.

2.1.2.3 El cliente indeciso:



Incapaz de decidir pues está interesada en muchas cosas, pide mucho la opinión del vendedor. La falta de decisión puede ser motivada por varios factores como socioeconómicos, falta de voluntad, inseguridad personal, etc.

2.1.2.4 El cliente indiferente:



Estos clientes no argumentan ni hacen indicación alguna, se muestran silenciosos durante todo el tiempo que observa el producto. No atiende, da la sensación de estar ausente.

2.1.2.5 El cliente desconfiado:



Muestra una actitud defensiva y reacia a aceptar explicaciones sobre un producto o marca en particular. Solo acepta pruebas convincentes. Son eternos descontentos. Discuten siendo bruscos y en ocasiones sarcásticos y agresivos.

2.1.3 ANALISIS DE LA CONDUCTA DEL CLIENTE

El análisis de la conducta del cliente es la evaluación y ejecución de acciones comunicativas que posibilitan la construcción de una imagen positiva en la mente del público.

En el análisis se debe identificar:

- el alcance del negocio
- su gente y perfil
- recursos

Además debe analizar:

1. Las necesidades y deseos del cliente en segmentos del mercado bien definidos.
2. Y estimar la imagen de la compañía y la satisfacción del cliente sobre una base permanente, elaborando presupuesto, generando y evaluando continuamente ideas para los nuevos productos o servicios, el mejoramiento del producto y de los servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores.

2.1.3.1 Imagen clara para atraer clientes

La misión de atraer clientes mediante una imagen clara y fuerte de la organización debe contar con suficiente información acerca de la misma, de sus productos, de su competencia, como mínimo. Todo esto se debe analizar desde diferentes puntos de vista, formulándose las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿En qué negocio debemos estar en el futuro?

- ¿Cuáles son nuestros productos principales?
- ¿Qué valor y beneficio proporcionan al cliente?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué adquieren nuestros productos?
- ¿Cuáles son los competidores principales?
- ¿Cuáles son las debilidades y fuerzas de la empresa?
- ¿Cuáles son los valores y creencias de la empresa?
- ¿Qué importancia se ha dado al personal?
- ¿Cuál es el grado de integración del personal?
- ¿Cómo se pretende servir mejor a los clientes?
- ¿Cuál es el concepto de la organización?
- ¿Qué imagen proyectamos y cuál es la imagen que se pretende proyectar?

Por ejemplo, el Banco del Pichincha se publicita a través del eslogan “Confianza y permanencia en el tiempo...”; el objetivo es crear la fidelidad de sus cuenta ahorristas, además de captar nuevos clientes dando una imagen de seguridad.⁸ Para el Banco del Pacífico lo principal fue invertir en servicios, destacándose la banca electrónica de la cual fue pionero, y en el fortalecimiento de su imagen. El eslogan que promociona este banco es alusivo a la búsqueda de posición vanguardista. “Cada día... más banco para ti”.⁹ La Banca tiene en mente dos objetivos principales, a la hora de promocionarse: afianzar su imagen corporativa y ofrecer servicios. Así entre enero y marzo del 2009, se reveló que el 50% de su inversión publicitaria se destinaba precisamente a fortalecer su imagen (25%) y a ofertar servicios (25%).¹⁰

Hasta el momento decisivo de la compra, la publicidad, la propia imagen del producto en el mercado y otros varios factores, pueden ejercer una influencia en el cliente potencial que lo puede haber condicionado en mayor o menor medida.

⁸ www.bancopichincha.com

⁹ www.bancodelpacifico.com

¹⁰ Revista Gestión- Mayo 2009- Preferencias de Marcas

Pero en ese momento decisivo todas esas influencias anteriores pasan a un plano secundario y es sólo la imagen corporativa la que se vende a sí misma.

Identificando e inventariando los principales recursos tanto técnicos como inmateriales, de comunicación e imagen susceptible de cambios, se logran obtener una visión global de la empresa, su funcionamiento y actuación en el mercado.

Al detectar los puntos fuertes y débiles que influyen en la imagen de la empresa se puede incluso recoger los diferentes puntos de vista internos sobre la autoimagen y la posición real de la organización en el mercado y en la opinión pública, indicando las principales oportunidades de mejora de los resultados y detectando los potenciales no suficientemente explotados.

2.1.4 LA DECISIÓN DE COMPRA :ASPECTOS INFLUYENTES

Los factores que influyen en el proceso de compra son los de mayor importancia y efecto en el comportamiento del consumidor. Existen diversas enumeraciones, pero los más influyentes a los que haremos referencia son los siguientes:

- a) Factores sociales
- b) Factores psicológicos

2.1.4.1 Factores sociales

Los factores sociales del consumidor hacen referencia al íntimo “yo” del consumidor para consigo mismo y puede desdoblarse en las siguientes motivaciones:

1. Auto concepto, yo, vanidad
2. Sentimiento y deseo de posesión

3. Solidaridad e imitación
4. Curiosidad
5. Aspecto de sentido de economía
6. Seguridad

Estas motivaciones son los móviles por lo que compran ciertas cosas los consumidores.

2.1.4.1.1 Auto concepto, yo, vanidad

El auto concepto es la visión ideal que toda persona tiene de sí mismo. Esta visión es completamente subjetiva, parcial, exagerada. El resultado de esto es una actuación por parte del consumidor muy distinta a la que adoptaría si se conociera exactamente. Por lo tanto, al estudiar a los consumidores, nos interesa conocerles no tal como en realidad son, sino como se imaginan ellos mismos que son.



Si nos fijamos en las definiciones que muchas personas hacen de sí mismas, comprobaremos como se desconocen en gran manera. Normalmente se autodenominan con calificativos que, aunque ellos sí se los atribuyen, no les pertenecen.

2.1.4.1.2 El sentimiento y deseo de posesión

Es algo congénito en la naturaleza humana. Todo aquello que nos llama la atención, nos atrae, nos promueve el interés, y, en consecuencia, nos agrada, la deseamos para nosotros. El hombre siempre quiere poseer aquello y sentirse total y plenamente dueño de ello.

No puede quererse lo desconocido, mas lo asequible y conocido, si nos satisface y agrada, actúa sobre el sujeto con una enorme fuerza de atracción que le subyuga,

sobre todo esto se aplica a artículos que consideramos que tiene renombre y nos identificamos con ellos ya que implican símbolos de poder como puede ser una determinada marca de vehículo, por ejemplo un auto Mercedes Benz o un BMW.

2.1.4.1.3 Solidaridad e imitación



El motivo de solidaridad e imitación hace que la gente trate de imitar a ciertos consumidores “élite” que han adquirido o adquieren un producto o servicio determinados. La élite es un grupo de personas dirigentes con influencia sobre los miembros de otro círculo social, cuyos usos y costumbres son imitados y emulados por las personas bajo su influencia. Este es el típico caso

de que las personas adquieren productos o servicios imitando a sus ídolos deportivos, cantantes, etc.

2.1.4.1.4 Curiosidad

La curiosidad es el móvil más importante para las empresas que venden servicios, ya que las empresas que no pueden ofrecer productos concretos y materiales tienen un campo de motivos muy limitado, y para que los clientes se decidan a otorgarles “Su Favor”, necesitan forzosamente hacer uso de la curiosidad como motivo de compra.

El ser humano es un desierto sediento de saber y conocer, sin límites ni fronteras. Este deseo ferviente de saber y conocer está fuertemente influenciado por el nivel socioeconómico y cultural del mercado en el que se desarrolle.

La curiosidad interviene como motivo en la introducción de nuevos productos al mercado. El motivo por el que empiezan a venderse los productos nuevos es la CURIOSIDAD, al consumidor le gusta saber y conocer que es eso. De ahí, la importancia de lanzar al mercado productos de buena calidad.

2.1.4.1.5 Aspecto de sentido de economía

En el estrato económico Muy bajo y Bajo que en Guayaquil comprende cerca del 60% de los hogares, las personas son muy influenciadas por las propagandas que salen especialmente en la radio, por lo general buscan sitios más baratos para comprar los bienes de consumo general, últimamente tienen como sitio de preferencia el comprar en las ferias libres, son pocas las personas que se permiten comprar en



supermercados o comisariatos (26%) mientras el resto lo hace cerca de su barrio en pequeñas plazas donde compran a revendedores o lo hacen en las tiendas de los barrios. Es decir el consumidor siempre tiende a economizar sus compras.

2.1.4.1.6 Seguridad

El comprador siempre busca tres tipos de seguridad al realizar una adquisición:

1. Seguridad en los productos

2. Seguridad en las empresas fabricantes

La seguridad en los productos resalta la calidad de los productos apelando su seguridad al usarlos o en la garantía que tiene ese producto.

La seguridad en las empresas fabricantes que han creado y cuidan con esmero su imagen a nivel consumidor, con el fin de que cualquier producto fabricado por empresas sean adquiridos por los consumidores y que le atribuyan calidad y lo adquieren por ser un gran producto.

2.1.4.2 Factores psicológicos

Entre los factores psicológicos podemos mencionar:

- a) Actitud hacia la vida familiar
- b) Actitud frente al crédito
- c) Actitud frente al futuro
- d) Actitud frente al consumo
- e) Actitud frente a los gastos

2.1.4.2.1 Actitud hacia la vida familiar

Debido a la agitación de la vida moderna, la intensidad del trabajo, tendiendo a trabajar más en menos horas debido a la exigencia de ser productivo, hace que el individuo estime y valore más la vida hogareña.

El hogar ya no es una fonda o un hotel donde el cabeza de familia solo va a comer, sino que es para el hombre moderno, un oasis de paz y tranquilidad que precisa y anhela tener. El hombre desea fervientemente encontrarse muy bien en su casa. Ello trae consigo un incremento en el consumo, puesto que es menester dotar a la vivienda de todos aquellos materiales que puedan hacerla más

confortable y agradable. Televisores estéreo, Dvd, Tv Cable, Tocabiscos compactos son cosas que tienden día a día a tener mas mercado porque el matrimonio moderno, pasa todo más tiempo en un hogar confortable, sugestivo y atrayente.

2.1.4.2.2 Actitud frente al crédito

Hace no mucho tiempo quien compraba un artefacto eléctrico a crédito con letras o pagarés lo solía hacer como avergonzándose y exigiendo al administrador la seguridad de que no se revelaría a nadie aquel “pecado”. La compra a plazos era entonces una muestra de debilidad económica y solamente los que no tenían otra alternativa recurrían a la financiación.



Por otro lado los que vendían a plazos solían caer en la usura, frenando el incremento de ese tipo de ventas, hoy en día a nadie le importa confesar que adquiere cosas a crédito, y todo esto ha representado un aumento en el consumo sobre todo de la clase media que no compra según el dinero que tiene en sus manos sino que adquiere productos y goza de ellos comprometiéndose a pagarlos con un dinero que en el futuro ganará.

2.1.4.2.3 Actitud frente al futuro

El hombre de hoy no tiene miedo al futuro. Los seguros de vida, la seguridad médica, hacen que el hombre de hoy piense que el futuro no puede ser peor que el presente. Anteriormente el hombre tenía miedo al futuro y siempre vivía pendiente de una desgraciada eventualidad. Su ambición diaria era sacrificarse y ahorrar todo lo posible con el fin de que, al surgir la inevitable tragedia, contar con unos medios materiales para afrontarla con cierta seguridad. Esta actitud ha cambiado, si se ahorra es para gastar. Hay que gastar el dinero porque este pierde su valor adquisitivo rápidamente.

2.1.4.2.4 Actitud frente al consumo

La actitud del hombre frente al consumo tiene dos matices fundamentales:

- a) Predisposición para el gasto
- b) No aprovechamiento total de los productos



Los hombres de hoy están dispuestos a gastar las reservas económicas no les preocupan demasiado. Estas son siempre unos mínimos con la intención de ser gastadas en la primera ocasión. En consecuencia, el matiz de que el consumidor está dispuesto a desprenderse de su dinero es mucho más frecuente en el individuo moderno y la postura de este es hoy muy distinta a la postura de

generaciones anteriores.

Algunos productos no se aprovechan totalmente. Este matiz de la actitud del individuo frente al consumo refleja por una parte, la creación constante de demanda al mismo tiempo que se crea dinero, por otra, la sustitución o mercado de reposición está cobrando día a día mayor auge e importancia. Esto se traduce en la práctica en un gran incremento de la demanda y el consumo.

2.1.4.2.5 Actitud frente a los gastos

La distribución del presupuesto familiar entre gastos necesarios y gastos discrecionales, sufre con el tiempo, unas variaciones grandes debido a la situación económica de nuestro país, lo que hace que las personas destinen más el rubro de alimentos y bebidas en un porcentaje del 53.72%, para la vivienda se destina el 9.35% para indumentaria e higiene se destina el 9.71% y para misceláneos (que comprende salud, recreación, deportes, etc.) el 27.21%.

3. CAPITULO TRES: LA CULTURA CORPORATIVA Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DEL PÚBLICO

Antes de tratar la identidad cultural tendremos que considerar los llamados “signos culturales” o elementos significativos de una determinada cultura empresarial que definen un estilo, un modo propio e inequívoco de comportamiento global, de modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad.

En primer lugar los signos conductuales o lo que se llama “identidad activa” o “cultural”, es decir, los que los actos, las actuaciones, el comportamiento de la empresa, significan.¹¹ Ellos indican un comportamiento global y estable, un modo de conducta o una manera de hacer, de reaccionar, de proceder, que revela un carácter o estilo propio de aquella empresa.

Podemos distinguir en la acción del día a día de la empresa, dos modos diferentes del “hacer”. El “hacer técnico” o “funcional” que es inherente a las tareas de la empresa, a la operación de cada uno que trabaja en ella (el operador del servicio posventa, la telefonista, el empleado de una oficina bancaria, el recepcionista de un hotel o el responsable de las relaciones públicas de una multinacional) Y por otro lado, distinguir lo que se llama el “hacer cultural” superpuesto al hacer operacional o la identidad cultural en acción.¹²

El hacer cultural se superpone al hacer funcional o técnico y se puede caracterizar porque no es propiamente “el hacer”, sino una cierta manera de hacer. De hecho, lo que diferencia a una empresa de sus competidoras no es que utilicen teléfonos,



¹¹ *Vectores del paradigma identidad* www.eumed.net › Libros

¹² www.scribd.com/doc/.../Montoya-Berganza-Guillermo

posean servicios posventa o puntos de información o de recepción, sino cómo atienden al público a través de estos dispositivos. Esta calidad, esta personalidad, este estilo propio de la atención y el trato es claramente un valor añadido a las empresas, un valor de su identidad específica, un factor diferencial que se convierte en una ventaja competitiva de primer orden.

El hacer técnico o funcional corresponde a la cultura técnica, a la especialización. El hacer cultural corresponde a la cultura corporativa, a la identidad. Y ambas formas del hacer, más las formas del comunicar lo que se sabe hacer, constituyen la imagen corporativa que es la extensión imaginaria en el público de la identidad.

Cultura es la forma común y aprendida de la vida, que comparten los miembros de una sociedad y que consta de la totalidad de los instrumentos, técnicas, organización, actitudes, creencias, motivaciones y sistemas de valores que conoce el grupo. ¹³

Mucho se ha escrito y hablado sobre culturas empresariales y la identificación de las mismas. Todas las empresas, conscientes o inconscientemente, tienen su cultura, y sobre todo está de moda el cambio de la cultura empresarial.

Lo fundamental cuando se quiere instaurar una cultura en la empresa es que la alta dirección crea de verdad en ella que el personal “perciba” que es verdad esta creencia y sobre todo que la actuación de la empresa sea congruente con la misma.

Las culturas empresariales, de las que se derivan códigos de conducta empresarial, pretenden en muchos casos implantar una ética empresarial.

Este código de conducta se pone de manifiesto ante la sociedad, y la utilización del mismo como un instrumento de imagen. Una cultura empresarial y sus

¹³ *Principios Culturales. Díaz de Santos* www.diazdesantos.es/contenidos.html

correspondientes códigos de conducta tienen mucho que ver con la concepción que se tenga de la empresa.

3.1. ENFOQUE SOBRE CONCEPTOS DE CULTURA CORPORATIVA

El concepto de cultura se vio enriquecido y transformado con el nacimiento de la antropología social a finales del siglo XIX. A partir de entonces, la cultura ya no se concibe como la cantidad de información que posee un individuo, sino como el conjunto de ideas y de creencias que distingue a un grupo social, como el sistema de referentes y valores que consciente o inconscientemente orienta sus acciones y sus decisiones.¹⁴

Ortega y Gasset define a la cultura como “el sistema vital de ideas de un tiempo” en un sentido no muy distinto al que entendemos la cultura en las organizaciones.

Cuando decimos cultura en una empresa, no nos referimos tanto a la erudición de sus directores ni a la cantidad de información que contienen sus libros y manuales, sino más bien a los conceptos vivos que iluminan el empeño empresarial, a la serie de creencias e ideas vitales que identifican a la organización.

Debemos preocuparnos por conocer los elementos sustanciales de las grandes culturas empresariales, así como por descubrir y desarrollar la de la propia empresa.

La cultura de una organización es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados por valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.¹⁵

¹⁴ *Cultura organizacional* - www.rppnet.com.ar › ... › Relaciones Públicas

¹⁵ *El valor de la cultura en las organizaciones*
www.gestiopolis.com/canales5/ger/elvacultu.htm

Cultura es un conjunto de valores que son considerados dentro de los activos de la empresa. ¹⁶Cultura como imagen o, para ser exacto, como autoimagen, es la percepción global que el personal de una compañía tiene de esta. En este caso, la organización es como una red de significados, símbolos e imágenes, y cuanto más compartidos son éstos, más sólida y fuerte es la cultura corporativa.

3.1 FUNCIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

El estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

La cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.¹⁷

La cultura corporativa es por lo tanto, una de las mayores fortalezas de una organización siempre que coincida con sus estrategias; pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

Por lo general, uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura organizacional de las estrategias corporativas. Es importante que cuando éstas se definan incluyan programas y acciones que coincidan o, si se quiere,

¹⁶ *Los nuevos ejes de la cultura - www.razonypalabra.org.mx/*

¹⁷ *Denison, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.*

modifiquen los elementos culturales que impidan o faciliten la puesta en marcha de las estrategias.

3.2 ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA

En este proceso hay muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura. Algunos de esos elementos son¹⁸:

3.2.1 Los fundadores.-

Los fundadores incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización. Las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.

3.2.2 El estilo de dirección.-

Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.



¹⁸ *Cultura corporativa – Ricardo Candela C. 2008*

Dentro de la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales que van desde el administrador autocrático hasta el permisivo, el democrático o el integrador, cuyas características son analizadas frecuentemente cuando se aborda el estudio de habilidades gerenciales.

Estos estilos de administración crean a su vez culturas organizacionales, algunas de las cuales se basan en el control, totalmente normalizadas. Otras son individualistas y contrastan con las participativas o grupales que son generalmente descentralizadas.

También hay estilos que combinan el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura organizacional integradora.

Así mismo, existen culturas permisivas, sin normas comunes, con entes autónomos desintegrados. Cada una de ellas se las debe determinar para poder conocer el grado en que facilitan o no la realización de las estrategias y, por consiguiente, el logro de los objetivos organizacionales.

3.2.3 Los valores organizacionales.-

Las empresas deben hacer explícitos los valores que inspiran su vida como organización. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos; así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas “neutras” es decir, sin valores; las compañías tienen que establecer un marco que defina el comportamiento de los individuos en la organización.

Cada miembro de la empresa debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la organización. Por su parte, los empresarios deben establecer programas de mercadeo corporativo interno, dirigidos a todos los integrantes de la empresa y monitoreados en forma permanente.

3.2.4 Autonomía individual.-

El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura.

No es lo mismo una organización donde los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol a otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar las iniciativas. Se debe identificar y definir hasta dónde las características descritas facilitan el logro de los objetivos de una organización.

Lo importante es no equivocarse al escoger el plan estratégico, el cual debe ser el más apropiado para el presente y futuro de la organización.

3.2.5 Estructura.-

La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos que necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Por su parte, las estructuras planas son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos. Además fomentan la interacción entre los miembros de la empresa y están más cerca del cliente.

Cada una de ellas genera comportamientos diferentes y, por tanto, una cultura distinta.

3.2.6 Sistema de apoyo.-

La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información crean una cultura. Unas son



manualizadas, otras automatizadas; salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la manipulación de la información es un paso cultural de gran trascendencia.

Pero no sólo los sistemas de manipulación de la información los que crean cultura. Es también la infraestructura de producción, la tecnología que se utiliza, los sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la institución los que crean cultura. Todos ellos merecen atención como elementos importantes en la cultura de la organización.

3.2.7 Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones.-

La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.

Las estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios como un memorándum de felicitación, inscripción a clubes deportivos, sociales y artísticos, el “empleado destacado del mes” en la cartelera del departamento y otros estímulos diseñados por cada organización, contribuyen igualmente para la creación de una cultura organizacional.

El grado de realización y desafío que genera el cargo y la importancia de cada persona dentro de la compañía, también son factores de motivación que complementan la creación de la cultura empresarial.

3.2.8 El estímulo al riesgo.-

Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Una y otra actitud crean contextos culturales bien diferentes que requieren un determinado tipo de liderazgo.



Las características de cada organización, el entorno en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante de su conducta.

3.2.9 El talento humano.-

El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.

La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la evaluación justa son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura empresarial.

Los elementos antes descritos se conjugan en un proceso para conformar lo que se ha denominado la cultura corporativa de una organización.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las características dentro de una cultura organizacional son relativamente estables y permanentes a lo largo del tiempo constituyen la personalidad de la empresa ¹⁹y se asemeja a la personalidad de un individuo del que entre sus diversas características puede ser innovador, informal, etc.



Según Stephen P. Robbins ²⁰se refiere a la cultura organizacional como a un “sistema significado compartido, lo que quiere decir que cada organización tiene una cultura que gobierna la forma en que sus miembros deben de proceder. A su vez la considera como una percepción

existente en la organización y no en el individuo; en otras palabras los individuos a diferentes niveles tienden a describir la cultura organizacional en términos similares. Como así también, lo representa como un término descriptivo, que consiste en la forma en que los individuos perciben a la organización, antes que evaluarla. Dentro de estas apreciaciones podemos identificar las principales características que son:

3.4.1 Identidad de los Miembros: El grado en que los empleados se identifican con las organizaciones como un todo, antes que con su tipo, área, o especialidad profesional.

¹⁹ www.gestiopolis.com/canales5/ger/laculrede.htm

²⁰ *Autor de Comportamiento organizacional – sexta edición - 2000*

- 3.4.2 Énfasis de grupo:** El grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos más bien que los individuos.
- 3.4.3 Enfoque en la gente:** el grado en el cual las decisiones de la administración toman en consideración el efecto de los resultados sobre la gente dentro de la organización.
- 3.4.4 Integración de la unidad:** Grado en el que se estimula a las unidades dentro de la organización a que operen en una forma coordinada o interdependiente.
- 3.4.5 Control:** grado en el cual las reglas, reglamentos y supervisión directa se aplican para verificar y controlar el comportamiento de los empleados.
- 3.4.6 Tolerancia medios-fines:** grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzar dichos resultados o productos.
- 3.4.7 Enfoque de sistema abierto:** grado en el que la organización verifica y responde a los cambios del ambiente exterior.

A manera de ejemplo podemos citar el perfil de la cultura corporativa de Banco del Pacífico es:

“Competencia, ambición e integridad, tres características de nuestra cultura corporativa que garantiza que creemos valor cumpliendo nuestros compromisos con nuestros clientes, nuestros empleados y las comunidades y sociedades en la que operamos, actuando en concordancia con los sólidos valores corporativos”.

3.5 LA CULTURA COMO IMAGEN DE LA EMPRESA

Para que cada miembro de una organización aprenda y viva a diario la cultura de su empresa debe conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamiento, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible.

Existen cuatro formas como una cultura se expresa:

- Las cosas que se comparten (el lugar de trabajo)
- Las comunicaciones establecidas (el lenguaje, los dichos, reportes anuales, las historias)
- Las actividades que se realizan conjuntamente (ritos, ceremonias, reuniones, fiestas, celebraciones)
- Los sentimientos comunes (satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, lealtad, seguridad laboral)

4. CAPITULO CUATRO: GESTION DE IMAGEN

4.1. LA IMAGEN DEL NEGOCIO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE

En un mercado donde existen una serie de empresas dedicadas a lo mismo, la imagen corporativa ha pasado a ser el elemento esencial de diferenciación y posicionamiento en la mente del cliente.²¹

Para captar la atención del cliente, posicionarse en su mente y así generar demanda por los productos o servicios, es necesario desarrollar una imagen corporativa potente y así poder diferenciarse de los competidores.

Se entiende por imagen del negocio a la manera cómo los clientes perciben una empresa y que contribuye al logro de los objetivos comerciales trazados por el negocio. La creación de esta imagen es responsabilidad de los expertos en publicidad, marketing y comunicaciones, quienes son los encargados de desarrollar mensajes y de transmitirlos a través de diversos canales.

Esta imagen está formada por diversos elementos, los cuales, al conjugarse, permiten llegar a la mente del cliente. Algunos de estos son:



²¹ *La imagen de la empresa frente a los clientes* - www.blog-emprendedor.info/la-imagen-de-la-empresa-frente-a-los-clientes.html.

4.1.1 1. El nombre de la empresa:

La primera impresión que los clientes se llevan de una empresa está justamente basada en su nombre. Por ello, la importancia de escogerlo correctamente. Se recomienda que el nombre tenga relación con la esencia del negocio, pero también que sea breve, fácil de recordar y lo suficientemente original para distinguirse de la competencia.

4.1.2 El logo:

Un logo tiene la función principal de representar a una compañía. Existen tres tipos: el logotipo (se compone de palabras), el isotipo (de imágenes) y el isologotipo (combina tipografía e imagen) El logo debe ser comprensible por el público y atractivo para los potenciales clientes. Por ello, en el momento del diseño, deberá considerar tanto a su clientela como a la competencia, y el mensaje o idea que desea transmitir.

4.1.3 El eslogan:



Es uno de los medios más efectivos para atraer la atención del público. Para que tenga efecto, es necesario que destaque los principales beneficios del producto o servicio que la empresa ofrece y que los diferencia de la competencia, así como dar una impresión

de prestigio y credibilidad al negocio. La mayoría de las empresas busca crear eslóganes originales, lo cual ayuda, siempre y cuando sea recordable por el consumidor.

4.1.4 Sitios web:

Los sitios web también son pensados para fortalecer la imagen de la empresa. Por ello, el diseño elegido y las herramientas incluidas son decisiones que muchas veces quedan en manos de expertos en el área. Tanto el diseño del sitio web como el dominio propio deberán ser pensados en función del cliente. Un diseño amigable y fácil de manejar, que estimule la compra y que además informe sobre la empresa y sus productos, pueden darle un giro a la imagen del negocio, aportando al prestigio del mismo.

4.1.5 Brochure:

Para comunicar y fortalecer la imagen de su empresa, existen una serie de herramientas. Algunas de estas son folletos y manuales de su negocio, así como tarjetas de presentación, sobres y etiquetas, carpetas, facturas y hasta la vestimenta de sus vendedores. Lo importante es que todos los elementos sean parte del quehacer diario y de la cultura corporativa de la empresa, y que genere reconocimiento e identificación por parte de los clientes.

4.2 OBJETIVOS DE LA GESTION ESTRATEGICA DE IMAGEN

Antes de planear la estrategia, incluso antes de que se pueda establecerse los objetivos, tiene que existir una comprensión de lo que la compañía es y de lo que quiere llegar a ser. Esto, establecido y acordado por la Gerencia, es lo que se denomina la misión corporativa.

Aunque una estrategia puede guiar el rumbo de una organización, sólo resultará eficaz si la organización es gestionada eficazmente para seguir dicho rumbo. La consecuencia de esto es que todos los elementos de una organización que constituyen su identidad necesitan apoyar y destacar la ventaja competitiva que la estrategia trata de alcanzar.²²

²² *Modelo para la gestión estratégica de la imagen corporativa – Lisete Valdés D. Cuba, 2008*

Independientemente de lo que se pida cumplir en la gestión estratégica, ésta tropezará y será improductiva sino se comienza con una comprensión muy clara del carácter esencial de la corporación. Se debe conocer lo que la compañía es, lo que representa y hacia dónde va. Es el equivalente corporativo de las máximas “conócete a ti mismo” y “sé veraz contigo mismo”. Todos los esfuerzos tienen que ser compatibles con esta estrategia.

La gestión estratégica usualmente está compuesta por varias partes: descripción de la compañía, objetivos y principios operativos. Las variaciones en la forma son virtualmente innumerables; generalmente, la formulación comienza con una descripción del negocio.

Si bien la imagen proyectada tiene que reflejar la realidad, es absolutamente posible y también deseable seleccionar y promover aquellas características que armonizan con los planes estratégicos de la compañía.

Las características deben ser además aquellas que los públicos importantes para la compañía juzgan deseables. Puede ser preciso en cualquier momento modificar la identidad de un negocio para que se adecue a la estrategia corporativa y a la estructura de su sector. A medida que un sector evoluciona, la estrategia del negocio deberá adaptarse a nuevas exigencias, de modo que su identidad cambiará de forma casi imperceptible.

Esta situación puede darse, por ejemplo, en la industria farmacéutica, en la que el éxito de un producto puede implicar el de la empresa que lo produce, mientras que su fracaso puede situarla en una posición difícil.

4.3 ESTRATEGIA DE IMAGEN : DEFINICIÓN

Una compañía se dirige a diferentes públicos, los cuales se forman una imagen de ello a través de las comunicaciones que reciben.



Esos grupos incluyen empleados, consumidores, analistas del mercado, inversionistas, banqueros, proveedores y compradores, la comunidad local y los medios de comunicación.

La imagen puede evaluarse por medio de una serie de entrevistas personales o de grupo. Es decir, se puede comparar con la realidad de la empresa para decidir si contribuye al logro de sus objetivos o si los obstaculiza. Si la imagen fuera significativamente mejor que la realidad, ello implicaría la existencia de algún problema operativo; si la realidad es mejor que la imagen, hubiera que pensar en un problema de comunicación.²³

Las empresas presentan muy a menudo una combinación de ambos, lo que deberá tenerse en cuenta al fijar los objetivos de cualquier programa de gestión de imagen.

En resumen, la gestión de imagen es entender la imagen pública de la empresa como un nuevo vector de la competitividad. Esta estrategia de imagen está establecida a través de aspectos tales como:

Calidad.- “Pronaca es una compañía de calidad. La calidad es un principio empresarial básico. Calidad significa ofrecer a los clientes externos e internos productos y servicios innovadores que satisfagan cabalmente sus

²³ *La identidad Corporativa – www.wikilearning/imagen/contenido.htm*

requerimientos. El mejoramiento de la calidad es responsabilidad de todos los empleados”.

Arcor: “La calidad está primero que todo; para lograr la satisfacción del cliente, la calidad de nuestros productos y servicios tiene que ser la prioridad número uno”.

4.3.1 Crecimiento.-

Riviera: “Como objetivo, hacer que nuestro crecimiento sólo sea limitado por las utilidades y por nuestra capacidad para desarrollar y hacer productos innovadores que satisfagan necesidades reales del cliente”.

4.3.2 El cliente como centro de atención.-

Cemento Rocafuerte: “Los clientes son el centro de todo lo que hacemos: nuestro trabajo tiene que hacerse teniendo en mente a los clientes, ofreciendo mejores productos y servicios que la competencia”.

4.3.3 Actitud competitiva.-

Pinturas Glidden: “Para tener más éxito que nuestros competidores, jamás podemos sentirnos satisfechos con el status quo (estancamiento)”.

Participación en asuntos públicos.-

Grupo Wong: “Se desempeñará un papel significativo en la fijación de posiciones sobre los asuntos ambientales, cívicos, etc. que sean importantes para el logro de los objetivos. La compañía reconocerá la responsabilidad social participando activamente en los asuntos e intereses sociales en los que pueda hacer una contribución positiva y ofreciendo oportunidades derivadas del voluntariado de sus empleados”.

4.3.4 Ética.-

Banco de Guayaquil: “Nosotros valoramos y retribuimos la honestidad y la integridad para con nosotros mismos, para con nuestros clientes, en la forma en que trabajamos y en la forma abierta de comunicarnos”.

4.3.5 Otros valores.-

Individualmente, las compañías tienen además una amplia variedad de valores positivos, los cuales son compartidos por ellas y sus empleados. Entre estos valores se cuentan la honestidad, la integridad, la claridad de pensamiento, el trabajo asiduo, el trabajo en equipo, la sensibilidad, el coraje, la visión, la creatividad y la innovación.

4.4 ASPECTOS RELACIONADOS CON LA IMAGEN EMPRESARIAL: IMAGEN FÍSICA, DEL ENTORNO, DEL PERSONAL.

4.4.1 Imagen física.-

Cuando hablamos del ambiente laboral, lo relacionamos con la seguridad e higiene del lugar de trabajo, pero esto conlleva más allá de estos dos tópicos. El ambiente laboral tiene que ver con la estética, armonía y comodidad que debe contar el área laboral, considerando que el empleado permanece ahí más de 8 horas diarias, es decir las dos terceras partes de su tiempo. Un empleado que trabaja en incómodas condiciones, donde en su puesto existen por ejemplo muebles viejos, escritorios antiguos, teléfonos defectuosos, no podrá rendir su trabajo de manera eficiente y por el contrario un empleado que cuenta con un lugar de trabajo armonioso, por ejemplo muebles cómodos, con estilo, aparatos modernos de fácil operación, música ambiental, etc. va a sentirse motivado en la realización de sus tareas diarias y conseguirá un alto grado de productividad. Por

lo tanto las instalaciones y la decoración propiamente dichas, deben motivar el ambiente propicio para que el personal desarrolle sus actividades de manera efectiva, siendo uno de los factores motivacionales claves en la organización. Un ambiente adecuado no solo proporcionará beneficios en la productividad del personal sino también en la imagen corporativa frente al público.

4.4.2 Clima Interno.-

La Empresa tiene la responsabilidad de crear y conservar un ambiente adecuado, para lograr la participación eficiente de sus subalternos en la consecución de los objetivos organizacionales. Por tal motivo se requiere que los ejecutivos de alto nivel proyecten una imagen positiva que despierte en los subordinados la confianza y seguridad en él, con el fin de que no se susciten dudas ni prejuicios entre los empleados y éstos puedan cumplir con satisfacción y a cabalidad las funciones encomendadas, y por ende proyectar una imagen positiva internamente.

4.4.3 Imagen del personal.-

La imagen personal se logra a través del desarrollo de diversas cualidades, en unos casos innatos y en otros adquiridas. Tales como: prudencia, seguridad en sí mismo, profesionalismo, capacidad de concentración, control de sí mismo y una amplia cultura general.

Por otro lado, como parte de la imagen, el desarrollar una personalidad agradable, compuesta de carisma, liderazgo, madurez, intuición y dinamismo, hacen de un empleado una persona interesante.



La buena imagen no incluye solamente personalidad, características intelectuales y espirituales, sino también urbanidad y buenas costumbres. Todo esto produce la primera impresión, el aspecto físico, que se traduce en lo impecable del vestir, su aseo personal y su buen gusto.

Existen diversas clases de imagen que se pueden proyectar, las cuales varían de acuerdo a la personalidad, estilo de vida y modo de trabajar. Este último se adquiere con la experiencia que va teniendo el individuo al ir orientando y guiando durante varios años a una compañía.

El estilo de vida se refiere básicamente a las costumbres, educación, cultura y status que posea el elemento humano. De estos puntos mencionados, unos son adquiridos desde el hogar y la familia y otros, a lo largo del desarrollo y madurez del individuo.

Al mencionar costumbres y educación nos referimos a los hábitos positivos o negativos aprendidos en la familia, tales como: los valores morales, disciplina, responsabilidad, buena conducta y clase en el momento de actuar.

El status tiene que ver con la posición tanto social, económica y profesional que ocupe el individuo. Esta es nada más que un resultado obtenido en base a un esfuerzo personal. Si bien es cierto, una persona puede nacer con cierta comodidad y dinero, eso no significa que se va a mantener en la misma posición por el resto del tiempo, esto implica ser perseverante y tener espíritu emprendedor, ya que el grado de profesionalismo que se logre depende de la calidad con que el individuo haya luchado para conseguirlo.

Finalmente, la autoeducación y el autodesarrollo son muy importantes a la hora de proyectar una imagen. El recurso humano debe llevar siempre ideas innovadoras

a la compañía, que nunca caiga en terrenos obsoletos sino que más bien sea el ejemplo de la misma.

El elemento humano es el reflejo del negocio, de ahí que es muy importante que las altas esferas organizacionales tomen en cuenta este recurso que determina en gran parte la imagen de la empresa.

4.5 CREACION DE NORMAS CORPORATIVAS

Las normas corporativas deben ser coherentes con la gestión estratégica de imagen, es decir tener en cuenta la imagen que se quiere incorporar. Lo ideal sería que se establecieran ciertas fases para la creación de las mismas, como pueden ser:²⁴

4.5.1 Mejorar las comunicaciones internas:

Es posible establecer el nivel de comprensión de las estrategias corporativas mediante el uso de cuestionarios, que deberán contestar los empleados. Partiendo de la investigación realizada sobre la imagen, en forma de detalladas entrevistas personales, se debe poder determinar la eficacia de las comunicaciones que descienden hacia los empleados y asciende hacia la gerencia.



²⁴ *Modelo para la gestión estratégica de la imagen corporativa – Lisete Valdés D. Cuba, 2008*

Puede ser que muchos programas de identidad no consideren que las comunicaciones internas requieran la máxima prioridad, pero siempre tendrán un lugar en todos ellos. En realidad la gerencia rara vez consigue comunicarse con los empleados todo lo bien que quisiera.

Mejorar el conocimiento de la empresa:

Dicho conocimiento puede establecerse por medio de encuestas de carácter cuantitativo. Se pueden evaluar todos los públicos de una determinada empresa para saber si han oído hablar de ella, qué es lo que han oído y qué piensan de ella.

Estudiando las tendencias y comparando el conocimiento que existe sobre dicha compañía con la que se tenga sobre los competidores, podrán establecerse normas que sirvan para determinar futuros avances.

Comunicar nuevas estrategias:

Cuando una empresa se marca una nueva estrategia, puede que su sentido del rumbo a seguir se vea afectado por una impresión errónea de la propia organización. La necesidad de señalar el cambio y de indicar la nueva postura es probablemente el más frecuente catalizador de los programas de gestión de imagen.

Aunque no hay una fórmula que asegure el éxito de un programa de gestión de imagen corporativa, hay ciertas normas básicas que pueden servir para aumentar sus posibilidades de alcanzarlas:

- Adoptar una perspectiva a largo plazo
- Establecer objetivos claros y perfectamente cuantificados.

- Asegurarse de que el gerente y los altos ejecutivos estén comprometidos con el programa.
- Asegurarse de que existan recomendaciones que apoyen la gestión de imagen corporativa
- No cambiar nada sólo por cambiar. Si la actual presentación de la imagen funciona, se debe dejar como está.
- Hacer que los empleados participen en el proceso.
- Prestar gran atención al proceso de ejecución.
- Poner en su sitio a personas y sistemas para asegurar el mantenimiento de la disciplina a largo plazo.
- Apoyar las recomendaciones relativas a la imagen corporativa con otros programas de cambio que se consideren oportunos.
- Establecer los medios necesarios para evaluar lo que se esté haciendo.

Con el cumplimiento de las normas corporativas, la compañía General Motors, por ejemplo, pudo conseguir: Compromiso en cuanto a excelencia del producto, satisfacción de las necesidades del cliente, de los empleados, de los intermediarios, liderazgo de calidad, búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, oferta de una variedad completa de productos, mantenimiento de unidades manufactureras y tecnológicas fuertes, operar con políticas centralizadas y responsabilidades operativas descentralizadas claramente articuladas y participar con responsabilidad cívica.

5. CAPITULO 5 ESTUDIO DE MERCADO PARA LA EVALUACIÓN DE LA IMAGEN EN UNA EMPRESA (ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD)

5.1. UN POCO DE TEORIA SOBRE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Esta técnica consiste en la realización de una entrevista personal estructurada no estructurada, cuyo objetivo principal es indagar de manera exhaustiva a una sola persona, de forma de que la misma se sienta cómoda y libre de expresar en detalle sus creencias, actitudes y sentimientos



sobre un tema en estudio. Se realiza principalmente en investigaciones exploratorias, sobre todo en estudios donde el problema a investigar se relaciona con aspectos confidenciales, delicados o embarazosos, o cuando la presión de un grupo puede afectar las respuestas del entrevistado. Así mismo, se constituye en una herramienta indispensable en estudios cualitativos empresariales donde las limitaciones de tiempo de los entrevistados y los temas tratados lo requieren.

Es una conversación que se realiza entre dos, y solo dos, personas. La intimidad y complicidad que exige la entrevista en profundidad se romperían si ésta se realizara con más de un entrevistador/a ya que tanto el nivel de dependencia-sumisión como el de inseguridad se acentuarían, siendo un obstáculo para crear un clima de confianza que permita la obtención de respuestas válidas. Por otro lado, hay que tener en cuenta que un entrevistador/a difícilmente podría entrevistar a más de una persona al mismo tiempo ya que, además de crear confusión, no estaría asegurado el anonimato que exige la técnica. En este sentido, las entrevistas en profundidad son “encuentros reiterados, cara a cara,

entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias y situaciones, tal como las expresan con sus propias vidas', en las cuales el entrevistador/a, lejos de asimilarse a un robot recolector de datos, es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista”.

La entrevista en profundidad es una técnica muy utilizada para el análisis de todos los aspectos relacionados con la toma de decisiones: ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Dónde se toman? ¿Por quién se toman? La complicidad e intimidad que crea la entrevista en profundidad es un contexto adecuado para obtener respuestas a este tipo de preguntas.



Para el presente estudio realizamos la entrevista enfocada (focused interview) es decir, son las entrevistas que se “concentran en el esclarecimiento de determinados aspectos de una situación o estímulo en función de las

experiencias subjetivas o respuestas de un grupo de personas en el marco de un tratamiento homogéneo”.

5.1 LA SELECCION DE LOS INFORMANTES

La selección de los informantes se la realizó en base a criterios selectivos de experiencias y manejo de los departamentos de Relaciones Públicas de las empresas; otro criterio fue el de profesionales vinculados a la publicidad que de alguna u otra manera han manejado la imagen de las empresas tanto a nivel de

posicionamiento como en la parte gráfica. Estos profesionales se encuentran en la ciudad de Guayaquil y actualmente forman parte del staff de colaboradores vinculados directamente al tema que estamos indagando.

La selección debió ser elaborada en tanto y en cuanto los informantes tengas estrecha relación con el tema que tratamos en este estudio, considerando que desarrollen actividades tendientes a generar productividad en Imagen, y áreas afines, como el diseño, la comunicación, la publicidad, el marketing, entre otros. Las empresas y profesionales entrevistados fueron los siguientes:

EMPRESA	FUNCIONARIO	CARGO
Bco. de Guayaquil	Ing. Antonio Moncayo	Jefe de Diseño
Radio Rumba	Ing. Freddy Moreno	Gerente General
EDCOM – ESPO	Lcdo. Alberto Mite	Jefe de Comunicaciones
Plus Servicios de Calidad	Ing. María del Carmen Iturralde	Jefe de Proyectos de Calidad
Bco. del Pacífico	Ing. Wendy Guevara	Jefe de Agencia
UEES	Lcdo. Xavier Alarcón	Director de MKT
SiCrea	Ing. Javier Chávez	Gerente General
MABE	Jenniffer Idrovo	Jefe de Marketing
Lotería Nacional	Isabel Polanco	Jefe de Marketing
Grupo VICEVA	Ing. Benjamín Baldeón	Gerente de Operaciones

5.2 EL GUIÓN DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

En base a las hipótesis y teorías de partida, se elaboró un guión para realizar la entrevista, dicho guión comienza con una introducción en la que se especifican el objetivo de la investigación, la utilización que se hará de los datos, la razón de utilizar la entrevista en profundidad como técnica de investigación, el patrocinador y/o impulsor de la investigación, en este caso cual es de realizar el proyecto de investigación para la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, el tiempo aproximado

fue de una hora y media aproximadamente por entrevistado, dependiendo de las circunstancias del caso.

Hay que señalar que el guión es un únicamente mapa de referencia que utilizaremos para no perdernos durante la entrevista. En este sentido, tenemos que aceptar y respetar el hecho de que el entrevistado/a adopte una dirección diferente a la que habíamos previsto en el



guión hablando sobre temas no incluidos o alterando el orden de las preguntas. Eso sí, aún alterando el ritmo y el orden de las preguntas, hemos intentado hablar de todos los temas importantes que habíamos previsto en un principio volviendo, en la medida de lo posible y de forma muy sutil, a los temas no analizados. Con la ayuda del guión, nos hemos acercado al mundo de significados del entrevistado/a poco a poco. En un principio utilizando preguntas generales y, a medida que transcurrió la entrevista, nos introducimos en el significado profundo que atribuye a sus comportamientos, vivencias y experiencias.

5.3 GUIA DE PAUTAS

5.3.1 LA IMAGEN Y SU APOORTE AL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.

- ¿Considera usted que la imagen es importante para el crecimiento y desarrollo de su negocio? ¿cómo catalogaría la importancia estratégica de esa imagen?
- ¿Cuál es el impacto al interior de la organización que hubiera causado la imagen, ¿es positivo? ¿les da seguridad, confianza, prestigio?

- ¿La imagen les ha dado poder de mercado frente a los competidores?
¿frente a los proveedores?

5.3.2 LA IMAGEN FRENTE AL MERCADO

- ¿Considera que la imagen de la marca les ha permitido introducir con mejores resultados nuevas líneas de producto?
- ¿Cree usted que la imagen les permite ser más competitivos frente al sector de negocios en el que se encuentra?
- ¿Está de acuerdo en el manejo de la imagen para conseguir mejores negociaciones con distribuidores?

5.3.3 LA IMAGEN FRENTE AL CONSUMIDOR

- ¿Considera que el consumidor cree en la marca cuya imagen esté sólida?
La credibilidad es como una especie de etiqueta que le consumidor le otorga a la



marca, cuando es buena simplemente la adopta y en muchos casos se siente orgulloso de llevar la marca incluso como un vestido que adorna la personalidad del individuo, como es el caso de los artículos promocionales para muchos productos que se ve

habitualmente en la calle.

Y son estos propios artículos promocionales los que hacen difundir la imagen y dotarle a la persona una imagen elevada dependiendo del grado de aceptación que tenga la sociedad a dicha marca.

Estos artículos promocionales, nos permite conservar o retener clientes ya que podemos estar cerca de ellos y recordarles permanentemente nuestra marca o empresa; y nos ayuda a captar nuevos clientes ya que llama la atención de potenciales clientes diferentes a quien posea el artículo. Estos artículos publicitarios los podemos regalar a todos nuestros clientes, o sólo a algunos, por ejemplo, a nuestros principales clientes o a aquellos que cumplan con un determinado número de compras. Asimismo, podemos mandarlos a fabricar y obsequiarlos en cualquier momento, o en casos especiales, por ejemplo, durante el lanzamiento de alguna campaña publicitaria.



Algunos artículos publicitarios comunes que podríamos obsequiar a nuestros clientes son lapiceros, llaveros, destapadores, gorros, camisetas, entre otros. Sin embargo, para que esta estrategia de promoción sea efectiva no es aconsejable regalar los primeros productos que se nos vengan a la mente, sino aquellos que estén relacionados con el giro de nuestro negocio, y que sean útiles para nuestro público objetivo.

Asimismo, no es recomendable invertir en productos baratos y de mala calidad, pues podríamos dar una mala imagen de nuestra empresa; debemos buscar artículos fuera de lo común, y no recurrir a artículos que las empresas suelen regalar por montón y los clientes suelen perder o botar con facilidad.

- ¿Cree usted que el consumidor puede recomendar el uso o consumo del producto si este tiene una buena imagen?

La recomendación tomará fuerza cuando el consumidor ha sentido que la marca le otorga prestigio, un cierto grado de orgullo y complacencia más allá de la buena reputación, cuando la imagen de la marca es positiva está añadiendo un grado de valor a dicha marca, por lo tanto: se puede decir que imagen de marca es un conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos y prejuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto, a través de su representación, relación calidad - precio y de las ventajas y satisfacciones que de él reciben o piensan que pueden recibir a través de su nombre y publicidad.

En este contexto, la imagen entonces cobra vital importancia para el consumidor, ya que estará más cerca de él, y sentirá un orgullo y a la vez el beneficio extrínseco que todo marca ya quisiera tener.

5.4 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.4.1 Sobre la imagen y su aporte al desarrollo de la organización.-

Los informantes coinciden en que la imagen se la va construyendo a lo largo de los años, incluso comparan cómo organizaciones que son tradicionales y que han pasado por décadas en el mercado han crecido en base a su esfuerzo tesonero y permanente empuje para lograr que los consumidores crean en su oferta de productos o servicios, sin embargo hoy por hoy que existen muchas empresas de ofertas similares se hace imperativo construir una imagen corporativa para conquistar el mercado estrechamente competitivo. Algunos coinciden incluso en que varias organizaciones por efectos de la estabilidad económica no supieron mantenerse y quebraron saliendo estrepitosamente del mercado, dejando el

camino libre a sus inmediatos competidores, esto se vio muy reflejado en la banca especialmente.



La imagen proyectada es ahora tan importante que muchos consideran importante tener en su organigrama un área de Relaciones Públicas que construya una imagen y la proyecte hacia sus diferentes públicos, logrando consolidarse y establecer un concepto único por la relación estrecha que existe, y se preocupan día a día de fortalecerla utilizando los

recursos mediáticos, los eventos, y diferentes propuestas que hagan refrescar permanentemente dicha imagen.

La importancia estratégica radica a juicio de los informantes en la fuente de lucha constante para la superación y control de los mercados a los que se ostenta, el poder de mercado ganado les permite mejorar para si las negociaciones comerciales, lograr más rédito y ampliar su espectro a más horizontes, fortalecimiento de sus líneas de productos y demás recursos que estratégicamente buscan para ganar más territorio.

El respeto ganado por la labor generada en la imagen tanto de fábrica como de las marcas, hace incluso posible que los distribuidores requieran de sus productos para generar estabilidad en sus negocios, hay un sabio refrán en el argot de las tiendas que dice “Si no exhibes marcas de prestigio, tu tienda no tiene prestigio” por lo tanto muchos distribuidores buscan afanosamente tener en sus perchas a

las marcas que le den el sostenimiento incluso que sirvan de gancho para la venta de otras marcas que tienen baja rotación.

Podemos citar el caso de empresas como Unilever, Mabe, Banco de Guayaquil, Pilsener, Coca Cola, Kimberly Klark, que son marcas que los puntos de venta desean tener por el prestigio que estas les otorgan. Los distribuidores se sienten motivados un tanto con orgullo de ofrecer sus marcas en las perchas, incluso, según comentan, si es marca no está exhibida los clientes pierden la confianza, y hasta llegan a irse para otro lado a comprar.

Es el caso específico de la marca Coca Cola que todos los tenderos la piden; en los restaurantes, en los bares, siempre debe estar la marca para darle mayor prestigio y conseguir una imagen sólida porque la empresa The Coca cola Company está respaldando su gestión.

5.4.1.1 Impacto al interior de la organización.-

Es notorio que cuando una empresa tiene prestigio muchos desean ser sus colaboradores, incluso coinciden los informantes que se sienten seguros de trabajar en un sitio que tiene

una imagen corporativa estable y positiva, esto hace que su círculo social les provea de un respeto y admiración, además para transacciones comerciales, préstamos y demás necesidades propias del bienestar y estabilidad familiar,



coinciden en que los prestantes le otorgan créditos, les abren las puertas a las posibilidades operacionales para mejorar el estilo de vida.

Su sentido de pertenencia es alto, se sienten muy comprometidos con los objetivos de la organización, mejoran el rendimiento de su contingente humano, logran sus objetivos personales y organizacionales porque se sienten muy seguros de sí mismos.

Este último punto les permite crecer y desarrollarse dentro de la empresa, toda vez que sus estudios y preparación académica vayan de la mano. Muchas empresas incluso apoyan a sus colaboradores para que se preparen y sigan sus estudios para que mejore su contingente en la empresa donde laboran.

5.4.1.2 Manejo de la imagen para conseguir mejores negociaciones.-

Cuando se tiene una imagen sólida dicen los entrevistados, se tiene el poder de mercado, y pueden conseguir que



**LOTERIA
NACIONAL**

los precios, la distribución, los acuerdos comerciales en sí tengan mejores resultados, el sólo hecho de presentar una credencial les permite que las puertas se abran al diálogo e incluso a la sumisión de la otra parte, generando mayores utilidades por efecto de dicha negociación. Esta es una movida estratégica que muchas empresas utilizan para presionar de alguna manera a sus proveedores y distribuidores en el camino por la búsqueda del liderazgo en el mercado.

Ellos dicen que si no hay poder de mercado, las puertas se les cierran o se vuelven difíciles de acceder, incluso, cuando individualmente quisieran cambiarse de trabajo el sólo hecho de mencionar una empresa de prestigio les abra las puertas.

5.4.2 La imagen frente al mercado.-

Este se considera un factor clave en el fortalecimiento y participación de mercado para las empresas, los informantes dicen entre otros criterios los siguientes puntos:

- a) Fuente para obtener el liderazgo en el mercado.
- b) Las marcas competidoras siempre tratarán de imitar a sus marcas buscando seguir sus estrategias.
- c) Esperan a que el de mayor poder de mercado suba los precios para ellos seguir en la misma línea.
- d) Aún cuando los lineales de las perchas estén copados de las marcas líderes siempre es bueno estar en su área porque así el consumidor los mirará, esto se aplica a sectores de territorio, es el caso de la calle Plaza Dañín con los almacenes de venta de llantas, la calle Rumichaca con las ferreterías y la calle Ayacucho con la venta de repuestos automotrices.
- e) El líder es el que apertura los mercados y el resto se mete rápidamente.

En resumen la imagen en el mercado requiere de un prestigio para poder pelearlo sino estas fuera, dice un entrevistado.

5.4.2.1 La imagen les permite ser más competitivos frente al sector de negocios en el que se encuentra.-

El Ing., Javier Chávez, Gerente General de SiCrea Publicidad, quien maneja la publicidad de Andrés Borbor manifiesta que su cliente fue uno de los



primeros que se ubicó en la calle Plaza Dañin, y al principio le costó mucho porque la calle Ayacucho era la que generaba el flujo de visita de automotores, sin embargo poco a poco la publicidad fue dando cuenta de un polo nuevo para que los automotores busquen los accesorios y especialmente



sus llantas, incluso su imagen ha proyectado tanto con el eslogan “Las buenas negras” que mucha gente repite y cree que Andrés Borbor tiene las mejores llantas.

A tal punto ha llegado la imagen de la marca Andrés Borbor que ha impuesto a lo largo de la avenida Plaza Dañin, que muchos negocios han optado por colocar el nombre del dueño para tatar de imponerlo así como Andrés Borbor lo ha conseguido, claro está que esto se logra en base a un trabajo mercadológico y de comunicación publicitaria que se logra a través del tiempo. Además muchos negocios colindantes dan como referencia el sitio de Andrés Borbor como para sentido de orientación y llegada al lugar.

5.4.2.2 Manejo de la imagen para conseguir mejores negociaciones con distribuidores.-

Desde luego, y como menciona la Srta. Isabel Polanco, es imperativo que la imagen se interponga en los procesos de negociación con los proveedores, de esta manera les otorgarán mejores ubicaciones, espacios y posibilidad de presentar ofertas específicas en sus almacenes, claro está que gana la empresa y gana el distribuidor, incluso la permanencia en el tiempo de una determinada

oferta para bienestar de los clientes. Otro de los aspectos destacados por los representantes de Lotería Nacional, es que los distribuidores se sienten respaldados, consideran que la imagen de la marca es importante llegando a ser una especie de “membrete” trabajar en conjunto con Lotería y esto les llena de complacencia y eleva el estatus del



negocio, dicen que la empresa les otorga muchos soportes a su gestión individual del negocio y de grupos, es decir, no sólo le dan material promocional o POP, sino que reciben capacitación y todo el respaldo para comprometerse con las marcas que Lotería Nacional posee.

Los negocios se sienten respaldados sobremanera, y esto hace que reciban colaboración voluntaria sin necesidad de ejercer presión promocional que comprometa a la acción, más sin embargo, existe mucha predisposición para vender los productos cuando existe un acuerdo mutuo.

5.5 LA IMAGEN FRENTE AL CONSUMIDOR

- ¿Considera que el consumidor cree en la marca cuya imagen esté sólida?

Si una marca está sólida siempre habrá credibilidad, los clientes tendrán confianza, se acercarán comentarán positivamente, pero más allá de esto, los clientes harán una reproducción de sus experiencias, y si esto se suma a la grana imagen desplegada, sería como una especie de sello o etiqueta por la que la reconocerán y siempre dirán o asociarán la imagen que tienen en sus

mentes. Esto hace poderosa a la marca porque sólo el consumidor puede derribarla o subirla a un pedestal.

- ¿Cree usted que el consumidor puede recomendar el uso o consumo del producto si este tiene una buena imagen?

Cuando un consumidor está consciente de los beneficios adquiridos en el producto es crucial manejar el efecto “de boca en boca” ya que por simple naturaleza el consumidor difunde positivamente la imagen de la marca, por el contrario, es tan contraproducente que este difunda una mala imagen ya que el efecto multiplicador es superior que si existiera una buen imagen.

Por todo esto, muchas empresas están invocando a lograr que la gente sume puntos a la imagen incluso utilizando las redes sociales donde por lo general los usuarios opinan de diferente manera. Ya les tocará a los denominados manejadores de las comunidades “Community Manager” que sean los que tácticamente creen mecanismos para que la gente se sume de manera positiva.

Esta técnica se ha usado a través de los tiempos y ha sido recurrente en tanto y en cuanto los resultados aporten a la imagen, de lo contrario, algunos relacionistas públicos se han tenido que forjar para cambiar la imagen utilizando otras técnicas como los boletines, casas abiertas, manejo de medios, etc.

5.6 INFORME EVALUATORIO

Todo lo referente a los entrevistados, sus opiniones y reflexiones respecto de la marca y su imagen frente al consumidor nos permite llegar a tres factores clave en la formación de la imagen de una marca, y estos son:

- El grado de coherencia entre todas las diferentes comunicaciones propias de la marca y alrededor de ella; bien sea en un momento determinado, como en el transcurso de toda la vida de la marca.

Toda marca debe ir construyendo su imagen en su entorno y fortalecerse alrededor de su público, sin dejar de lado el entorno y los públicos adyacentes, que de una u otra manera generan fuerzas que serán a la posteridad positivas o negativas según sea manejada la imagen de acuerdo a las expectativas de dichos públicos.

- El grado de consistencia de los diferentes mensajes que la marca transmite permanentemente. Todas las personas “detrás” de una marca son los embajadores y representantes de la misma.

Toda la comunicación debe estar basada en su eje conceptual en lo que la marca desea transmitir, y todas las acciones encaminadas a producir un efecto positivo en la mente del consumidor.

- El grado de coherencia entre las comunicaciones y las acciones de la marca ¿Su producto es lo que usted dice ser? ¿Sus servicios realmente tienen todas las ventajas que usted dice tener?

Cuando se comunica la marca, debe proyectar todo lo que se dice y se pone de manifiesto de cara a las necesidades del público objetivo, debe existir un nexo muy estrecho entre lo que proyecta y lo que piensa realmente el consumidor. Esto logrará que se forje la imagen de la marca y se consolide la imagen en la mente de todos los usuarios o público en general.

La imagen se va construyendo desde dos aspectos clave, un buen diseño del logotipo y el concepto de marca que se pretende forjar, juntos suman positivo al enlace entre las expectativas del público y lo que la marca quiere comunicar. Por lo tanto es importante que se establezcan medidas de evaluación para dotarle a la marca de argumentos suficientes (beneficios) y que permanezcan por el tiempo como un constructo mental y cada vez que se evoque beneficios, se asocie

rápidamente, sólo de esta manera las estrategias de mercado que se apliquen serán mucho más efectivas porque estaremos al frente de una marca consolidada.

6. CAPITULO 6: CASO PRÁCTICO DE APLICACIÓN: GRUPO VICEVA

A continuación analizaremos el caso de un grupo Importador, Distribuidor y Comercializador de productos para la carpintería metálica, que nació como una vidriería y fue creciendo y desarrollándose en el mercado para llegar a ser hoy por hoy la más grande vidriería y uno de los importadores más influyentes en el mercado del aluminio y el vidrio.

El caso recorre la historia y la visión que su propietario y Gerente General, el Sr. Fernando Cevallos pudo llevar como puntal importante para el crecimiento de la organización que hoy en día está llevando a cabo un proceso de reingeniería para poder atender la demanda creciente de mercado, en un sector que es muy dinámico, nos referimos al sector de la construcción.

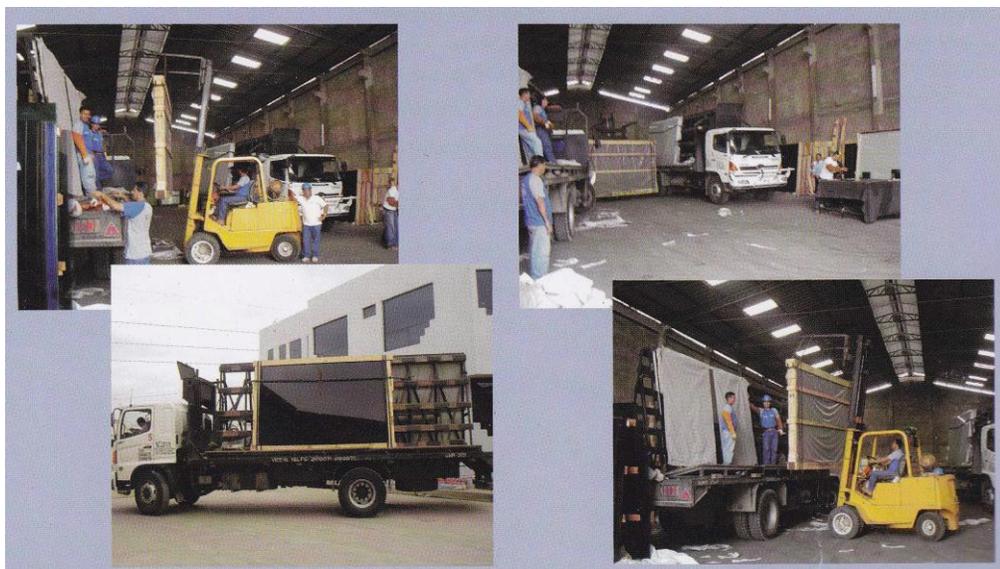
6.1 Historia y trayectoria del Grupo Viceva

6.1.1 Historia

En la década de los años 60's, el grupo familiar liderado por Don Marcelo Cevallos Espinoza junto a su cuñado Don Miguel Segura Cordero, se iniciaron de manera artesanal a producir espejos con fórmulas caseras que debido al muy buen acabado rápidamente se fueron introduciendo en el mercado local y nacional, distinguiendo que tanto la mano de obra y venta de sus productos lo hacían personalmente. Todo el arte del trabajo de vidriería y espejos fue transmitido a cada una de sus nuevas generaciones; el gusto por este arte y el aporte de nuevas ideas hacen que el negocio surja positivamente para el bienestar de toda la familia.

Hoy en día, uno de los puntales de esta generación es Don Fernando Cevallos Córdova, quien se inicia hace aproximadamente 26 años con una pequeña vidriería quien junto a su esposa con mucho esfuerzo y sacrificio logra alcanzar sus metas planteadas hasta ese entonces. Sin embargo se debía cumplir sueños

mucho
más
grandes,
así nace
en el año
de 1990
VICEVA
SA,
dedicada
a la
comer-



cialización de espejos y vidrios, cinco años después incursionaría en la línea de aluminio consiguiendo la distribución de importantes firmas nacionales, para luego de unos años importar directamente sus productos. El crecimiento fue tal que en el año 2005 nace FERCEVA SA, creando más fuentes de trabajo y aportando al comercio de la ciudad de Guayaquil y convirtiéndose en uno de los más grandes importadores de aluminio y vidrio en el país; el éxito se traduce no sólo en el crecimiento acelerado de sus empresas y sus colaboradores, sino que incrementa las líneas de productos en cerámica, porcelanatos, policarbonatos, aluminio compuesto, complementando con una variedad extensa de accesorios para el adecuado ensamblaje de estructuras de aluminio vidrio y fachadas modernas.

Al poco tiempo se crea la propia marca de pisos y cerámicas PICEVA, siendo el porcelanato el principal producto de esta nueva línea, y de esta manera surge el grupo empresarial VICEVA, y en diciembre del 2010 se inaugura un mega almacén para la construcción en donde los clientes pueden adquirir una variedad extensa de artículos y sobre todo una marca internacional como HAIDELI que se distribuye exclusivamente. Grupo VICEVA es ahora una importante generadora de bienestar y progreso en el mercado nacional de la carpintería metálica, ya que aporta con una variedad de productos para la construcción moderna, y lo que

caracteriza a nuestro servicio es la entrega inmediata a nivel nacional sin costo para el cliente.

Toda esta trayectoria nos permite ofrecer valores agregados para nuestros clientes: experiencia, servicio personalizado y entrega inmediata dentro del país. Convirtiéndonos en un verdadero aliado del constructor.

6.1.2 Filosofía

El profesionalismo y la experiencia del Grupo VICEVA asegura un servicio eficiente y de calidad, ya que los 30 años de experiencia como empresa especializada en la rama de la Carpintería Metálica nos permite ofrecer un servicio al cliente personalizado, directo y con asesoría permanente. Somos importadores directos y distribuimos a nivel nacional nuestros mejores productos; además nuestro personal está altamente calificado para garantizarle la confianza, seguridad y un trato muy cercano y amable. Por todo esto somos los expertos en carpintería metálica.

Contáctenos y presupueste con nosotros para asegurarle el mejor servicio, un tiempo de entrega acorde a sus requerimientos ya que sólo Grupo VICEVA puede ofrecerle.

6.1.3 Línea de negocios

Grupo VICEVA es una empresa especializada en la carpintería metálica, siendo sus productos: aluminio y vidrio, espejos, herramientas para vidrios, maquinarias, herrajes, porcelanato, aluminio compuesto, policarbonatos que se importan directamente para el mercado Ecuatoriano.

Toda esta gama de productos está dirigida al mercado de la carpintería metálica, especialmente en aluminio, vidrio, accesorios y todo lo relacionado a la

arquitectura de edificios y vivienda. Nos preocupamos porque nuestros clientes sean asesorados íntegramente para mejores resultados en la construcción.

La mejor carta de presentación es nuestra experiencia a lo largo de 30 años en la que hemos venido desarrollando nuestras líneas con calidad, servicio personalizado y entrega inmediata dentro del país.

6.2 MISION Y VISION

6.2.1 MISION

Llegar a nuestros clientes y distribuidores con las mejores materias primas que el mercado ecuatoriano de la construcción necesita, brindándoles la mejor calidad al mejor precio con transporte personalizado a cualquier punto del territorio nacional sin costo alguno para nuestro cliente.

6.2.2 VISION

Ser la empresa más completa en el suministro de acabados para la construcción, importando directamente los mejores productos de cualquier parte del mundo directamente para el mercado Ecuatoriano, sirviendo a nuestro país y generando fuentes de empleo y ----- para obreros y profesionales en la rama de la carpintería metálica.

6.3 REINGENIERIA DE LOS PROCESOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LA IMAGEN.

El grupo **VICEVA**, empieza su reestructura organizacional a partir de la creación e implementación del almacén



MEGA VICEVA, ubicado en la avenida Juan Tanca Marengo en el Km 1 ½, el objetivo es proporcionar una mejor atención al público dado que en el antiguo local dejó de ser funcional y eficaz en las demandas de los clientes; por otro lado la incorporación de nuevas líneas de productos que la empresa ofrece establecen una marcada oferta dirigida hacia el constructor específicamente.

Los procesos comenzaron a desfasarse debido al crecimiento progresivo por las líneas incorporadas y por el crecimiento de la demanda que hacían necesaria la creación de un almacén de mejores condiciones para la atención, pero también la imagen desplegada en sus logotipos hacían necesaria la revisión gráfica porque a partir de la atención en un nuevo local se consideraba que la línea gráfica ya no estaba acorde al moderno y funcional local, por lo tanto se redefinió el logotipo y se revisaron tipografía, colores corporativos, isotipo, etc.



Hasta antes de la inauguración del almacén **MEGA VICEVA**, el organigrama estaba constituido por las siguientes áreas:

6.3.1 Gerencia General:

Encargada del manejo total de la organización negociaciones generales con proveedores, dirección y manejo de los recursos humanos.

6.3.2 Operaciones:

Administración general de los procesos internos, operación de las tres empresas que pertenecen al grupo, control del flujo de materiales, recursos humanos, capacitación.

6.3.3 Importaciones:

Manejo de las relaciones comerciales con proveedores del exterior, especialmente con China, trámites de desaduanización, control de importaciones.

6.3.4 Bodega:

Manejo del ingreso de materiales de los proveedores nacionales y extranjeros, control del inventario; despacho de materiales a los clientes locales y nacionales.

6.3.5 Ventas:

Manejo general del flujo de clientes, ventas y facturación tanto a clientes de provincias (distribuidores) así como de clientes locales (consumidor final y distribuidores locales)

6.3.6 Crédito y cobranzas:

Manejo de los contactos a clientes que han comprado a crédito, calificación de los clientes para obtener un crédito, cobranzas en general.

6.3.7 Contabilidad y finanzas:

Control del ingreso y egreso del dinero, pagos a proveedores, compras, sueldos, etc.

A partir de la revisión de los procesos también se generó una reestructuración del organigrama, incorporando y ampliando nuevas áreas a las que se tenía establecidas, como son:

6.3.8 Organización y métodos:

Establece un sistema de procedimientos acorde a la estructura actual de la empresa, la que facultará a los responsables de las áreas funcionales a que

puedan realizar con mejor performance la gestión operativa. Esta metodología se ajusta a los procedimientos modernos operacionales incluso se ajustan a los requerimientos del Sistema de Rentas Internas, que por su labor regularizadora exige cumplir con ciertos procesos de declaraciones.

6.3.9 Informática:

Administración del sistema “Idonius” que consiste en un software para el manejo interno de la operación comercial y su trazabilidad con todas áreas involucradas en dicho proceso.

6.3.10 Área comercial:

Soporte a la gestión de ventas, Mercadeo, Publicidad y Promociones.

6.3.11 Recursos Humanos:

Manejo y evaluación del clima laboral, bienestar del empleado, capacitación, planeamiento estratégico para el desarrollo del negocio conjuntamente con el personal que se posee.

6.4 Políticas operativas y comerciales para el grupo Viceva

En base a un estudio minucioso se ha requerido revisar las políticas operativas de la empresa ya que anteriormente los procesos eran manejados directamente por el gerente general, no obstante se hace necesario delegar las funciones porque debido al crecimiento de la empresa y el hecho de formar parte del grupo ya no se puede tener el control directo, de tal forma que en base a la creación del círculo de la calidad, grupo

creado para revisar los procesos, se propone elaborar el manual de funciones ajustado al nuevo esquema operativo de la organización.

Con varios aspectos importantes que resaltar:

- a) Se establece un sistema operativo interno ajustado a la capacidad de la empresa, para tal efecto se ha creado un software que maneje internamente el control del flujo comercial.
- b) Se busca dinamizar el proceso y lograr que la compañía sea más ágil en el manejo del servicio, sobre todo porque la operación concluye en muchos casos con la entrega del pedido a domicilio.
- c) Se determinaron las funciones de cada área y se elabora el manual de funciones para que el personal esté más motivado y el resultado sea más eficiente.
- d) El servicio tanto de asesoría técnica, corte, entrega a domicilio y otros más dependen del grado de agilidad con que afronte dicha demanda de los clientes, por lo tanto si la empresa es más ágil se transformará en una clave por la que se obtendrá la ventaja diferencial frente a los competidores.
- e) Se logrará un personal cada vez más motivado a realizar su trabajo, encontrándole el verdadero sentido colaborativo en la gestión.

6.5 Propuesta de la Imagen Corporativa

Con el cambio organizacional que se produjo en las tres empresas sumándose a un solo grupo empresarial denominado **GRUPO VICEVA**, se dieron también cambios sustanciales en la imagen corporativa, por lo que se

hizo necesario revisar los logotipos tanto de **FERCEVA** como de **VICEVA**, y se produjo un giro completo en los colores corporativos y el isotipo, tomando en consideración la unión de elementos que representan a su concepto y nombre del dueño y Gerente General del Grupo Viceva, es decir, Vidriería y Fernando Cevallos, además se incorporó colores que vayan acorde a la línea de negocios que tiene el grupo Viceva.

Para el caso de **FERCEVA**, se trata de los vocablos **FERN**ando **CEVAL**los y para el caso de **VICEVA**, Vidriería **CEVAL**los, con este contexto se implanta en la empresa el rediseño de la imagen corporativa y todos los productos que se ofrezcan a los clientes deberán tener esta línea gráfica con la que se identificará al grupo comercial, y cuyo cambio detallamos a continuación:

6.5.1 LOGOTIPOS ANTERIORES



Tipografía dinámica pero con un degradé que no refleja el modernismo actual, quizás para los años anteriores y especialmente en la década pasada donde no se reflejaba la tecnología y la agilidad en los procesos. Estos logotipos fueron creados por personas que no tienen el conocimiento sobre la imagen corporativa sino que fueron gestoras dada la coyuntura de la necesidad de tener una un logotipo que los identificara, no obstante en el



camino se fue abriendo la necesidad de cambiarlo y crear una identidad un tanto más sobria que generar confianza por el tipo de negocio.

Con el cambio y reestructuración del local de atención al público se hace notorio el hecho de cambiar el logotipo, se inicia de esta manera la incorporación de una imagen corporativa, con una personalidad mucho más dinámica sin perder el posicionamiento actual.

6.5.2 LOGOTIPOS ACTUALES



VICEVA S.A.
GRUPO VICEVA

Presentan una línea gráfica mucho más sobria, en la que los colores están identificados con el sector de negocios al que atiende, se trata de la carpintería metálica, por lo tanto los colores, azul, celeste, negro y el gris se acoplan psicológicamente a los esquemas que esta actividad realiza.



Por un lado el azul y el negro general sobriedad y fortaleza, el gris en combinación con el celeste le dan estilo y elegancia. Toda esta gama de colores presenta un formato más fuerte y generador de tranquilidad, estilo y seguridad que la empresa pretende comunicar con sus marcas.

Para el logotipo de Grupo Viceva se utilizó la palabra grupo dentro del círculo dándole un dinamismo a la integración de las empresas uniendo el círculo con las letras V y C.



GRUPO VICEVA

Innovación, calidad y variedad

Podemos observar que tienen estrecha relación con las marcas VICEVA SA y FERCEVA SA.

6.5.3 Wallpaper para fondos de pantalla en computadores.-

Busca que la gente se sienta identificada con el cambio de logotipo y los colores que identifican hoy por hoy al Grupo Viceva, psicológicamente los colaboradores se sienten identificados con los cambios propuestos.

Este formato se lo utiliza en todas las computadoras de todas las áreas de la empresa.



6.5.4 Colores oficiales que se manejan en la imagen corporativa

Colores Oficiales



Pantone:295 C

Hex:283F6E

RGB
R:40
G:60
B:110

CMYK
C:10
M:5
Y:0
K:40

LAB
L:25
A:1
B:-3



Pantone:293 C

Hex:3B5DA3

RGB
R:59
G:93
B:163

CMYK
C:10
M:57
Y:0

LAB
L:39
A:2
B:-4



Pantone: 426 C

Hex:272626

RGB
R:5
G:5
B:5

CMYK
C:0
M:0
Y:0
K:99

LAB
L:1
A:0
B:0



Pantone: 224 C

Hex:797979

RGB
R:121
G:121
B:121

CMYK
C: 0
M:0
Y:0
K:61

LAB
L:52
A:0
B:61

6.5.5 CAMBIO DE LA IMAGEN DESDE EL ANTIGUO ALMACEN AL MEGA ALMACEN VICEVA



Avda. Juan Tanca Marengo Km. 2½



6.6 Proceso de inducción y capacitación al personal del GRUPO VICEVA

El personal se encuentra en la actualidad en un programa integral de capacitación en dos sectores principales, el sector técnico, es decir el conocimiento sobre el manejo de los ítems, la forma en que se asesora al



cliente con el conocimiento del los productos y sus diferentes aplicaciones. Instalaciones de aluminio y vidrio, puertas electrónicas, aplicación de selladores, uso de herramientas, instalaciones varias. Y por otro lado en el aspecto estratégico, técnicas, de ventas, atención al cliente, trabajo en equipo, relaciones humanas, etc.

Esta capacitación va de la mano con lo que al final del proceso de capacitación que tardará todo este año, recibirán la inducción sobre la misión y visión del negocio, las perspectivas que la empresa tiene de cara hacia el nuevo año y la década; las proyecciones de ingresar a mercados internacionales por lo tanto el personal debe estar capacitado íntegramente en estos tópicos.

6.7 Capacitación con los proveedores.-

Los proveedores también se han hecho eco de este programa de capacitación y fortalecen la estructura del conocimiento aportando con la técnica en el manejo de sus diferentes productos.



Los proveedores son aliados clave en el desarrollo de la imagen ya que con ellos se ha programado diferentes actividades de Relaciones Públicas que aportan una solidez a lo que ya tiene ganado

como imagen de marca el grupo VICEVA.

El grupo Viceva ha elaborado un cronograma de capacitación para preparar en dos grandes rubros a su personal:

6.7.1 Capacitación Técnica.-

Temas sobre los conocimientos de productos, accesorios, instalación, sellado, acabados de la construcción. Técnicas de ventas, manejo de inventarios, seguridad.

6.7.2 Capacitación Humana.-

Temas sobre trabajo en equipo, resolución de conflictos, actitud de servicio, liderazgo y motivación.

6.8 Plan de comunicación

Se ha diseñado un plan de comunicaciones que está acorde con la línea gráfica que posee actualmente la empresa, la cual se ha empezado a difundir a través de medios gráficos fundamentalmente para que los diferentes públicos hacia los que se dirige el negocio (**artesanos, constructores, profesionales de la construcción y público en general**) puedan visualizar el nuevo logotipo y sea asociado con el concepto que se tiene: “**GRUPO VICEVA, EL ALIADO DEL CONSTRUCTOR**”, el cual pone de manifiesto tres aspectos importantes que serán los factores determinantes en la ventaja diferencia:

6.8.1 La asesoría técnica.-

Que se ofrece al constructor, que permite otorgarle un valor añadido a la compra.

6.8.2 La entrega a domicilio.-

Cuando se compra materiales estos suelen causar cierto malestar por el traslado, y el que llegue en buen estado es la preocupación especialmente del vidrio.

6.8.3 La actitud de servicio.-

- Que el personal posee cuando atiende las demandas de los clientes, hasta el punto de obtener la satisfacción de ellos.

6.8.4 Cambio en los soportes que ayudan en la comunicación general:

- Primero se empezó a trabajar el cambio de uniformes, ya que esto son factores psicológicos que motivan al personal.
- Con estos cambios se ha generado una actitud diferente en el personal que se suma a la capacitación e inducción que ya ha recibido para que traten de asimilar de la mejor forma el cambio.



6.8.5 Facebook del Grupo Viceva.-

Se elaboró un Fan Page del grupo Viceva en el Facebook, con el cual se espera que los clientes se agreguen y sigan de cerca todas las actividades que se realizan, noticias, eventos, productos nuevos y todos los temas relacionados con su negocio.



The screenshot shows the Facebook interface for the 'Grupo Viceva' page. The browser address bar shows the URL: facebook.com/search.php?q=grupo+viceva&init=quick&tas=search_preload&search_first_focus=1308131615640#/pages/Grupo-Viceva/227536880592295. The Facebook navigation bar is visible at the top, including the search bar and links for Inicio, Perfil, and Cuenta. The main content area features the group's profile picture, a cover photo, and a post titled 'Tecticas de Ventas (Capacitacion de nuestro personal)'. The post includes three photos of a training session and a caption stating 'Grupo Viceva ha añadido 23 fotos nuevas al álbum "Tecticas de Ventas (Capacitacion de nuestro personal)".' The right sidebar contains sections for 'Cumpleaños' (birthdays) and 'Patrocinado' (sponsored posts).

6.8.6 Logotipos en camiones.-

Cambio de logotipos en los camiones de entrega de materiales a domicilio, se mueven por todo el país por lo tanto es necesario enviar el mensaje también por estas vías.



7. CONCLUSIONES.-

Uno de los aspectos más destacables de nuestro proyecto de investigación se refiere a que muchas empresas aún no creen en la imagen como parte de la oferta de productos o servicios que otorgan; por otro lado no logran identificar con precisión a sus clientes y saber cuáles son sus preferencias específicas y determinar la oferta en base a esa necesidad.

Lo más crítico se torna entonces cuando la empresa muestra su imagen tal y cual como es, y no la ha forjado en base a esas necesidades, conjugando con la percepción psicológica que estos grupos poseen. Por lo tanto es imperativo que se identifique los conceptos de la empresa plenamente equilibrados a dichas necesidades, sólo de esta manera la oferta será más llevadera y transmisora de un mensaje claro, estético, y sólido con relación a lo que espera el cliente.

Siempre se ha pensado que la imagen se forja con el pasar de los años, que se va construyendo paso a paso a través de la entrega y dotación de satisfactores de necesidades. Hoy sabemos que se la construye con una base sólida desde la marca, el ambiente espacial y las comunicaciones que maneje frente al público, este proceso es importante seguirlo, y la empresa tendrá en sus manos una herramienta eficaz para lograr el poder de mercado y liderar espacios de participación con respecto a sus competidores.

8. RECOMENDACIONES.-

Las empresas deberían hacer un estudio pormenorizado de la imagen que hoy proyecta, considerar que dicha imagen es el reflejo de cómo están siendo observadas por sus clientes, y el acercamiento o alejamiento y posterior resultado de ventas incluso se debe a la imagen que la industria, la marca y todo el conjunto expresa hacia el mercado.

Luego del estudio, analizar las posibilidades de cambio, ya que ninguna empresa por grande o pequeña que sea va a enfrentar los cambios abruptos y por ende ajustarse a las nuevas metodologías y procedimientos que rigen una reingeniería, todo es llevado paso a paso, por lo tanto al personal de empleados de todas las mandos deben estar entrenados para afrontar dichos cambios.

El siguiente paso es comunicar la imagen, haciendo equilibrio entre el concepto que se ha gestado y la imagen que se proyecta, esto creará una fuerte relación entre la empresa y el público, sin olvidar que los públicos aunque piensen diferentes y probablemente sus percepciones sean dispares, existe una idea general a la que se concuerda; esa idea general debe ser reforzada día a día con la comunicación.

9. BIBLIOGRAFIA

- ASOCIACION Ecuatoriana de agencias de Publicidad –Tres décadas de la publicidad en el Ecuador – 2005
- BARCELO, C.- Organización del departamento de Publicidad – 2000
- CADER André - Bernard Cathelat La Publicidad, del instrumento Económico a la institución social – Edit Deusto – MEXICO – 2001
- JUDSON Brewster, Arthur – Introducción a la Publicidad – MC GRAW HILL HERBERT HALL PALMER – ROBER G. INGRAHAM 2002
- KEPNER, M.- Publicidad Moderna – 2000. Edit. Norma- MEXICO
- WATSON, Dum S.- Publicidad EDIT. MEXICO 1999
- WATTS. Reginald – la nueva publicidad –Mc Graw Hill – 2001
- ZUÑIGA, M.- Los medios publicitarios y su función en el desarrollo de los productos – RIO JANEIRO-Ediciones Gestión – 2001
- Memoria de VICEVA SA