



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN
CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TÍTULO DE LA TESIS:

“ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO DE
APOYO PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES A PARTIR DE UN CASO DE
ESTUDIO: SWEET AND COFFE”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Comunicación con
mención en Comunicación Organizacional

ELABORADO POR:

Indira Katharine Mori Vera

Guayaquil, a los 20 días del mes de noviembre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Lcda. Indira Katharine Mori Vera, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Comunicación con mención en Comunicación Organizacional.

Guayaquil, a los 20 días del mes de noviembre del 2013

DIRECTOR DE TESIS

Dra. Irene Trelles Rodríguez

REVISORES:

Msc. Lourdes Ayala Dávila

Ing. María Belén Salazar, Mgs

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Dra. Mónica Franco Pombo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, INDIRA KATHARINE MORI VERA

DECLARO QUE:

La Tesis “ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES A PARTIR DE UN CASO DE ESTUDIO: SWEET AND COFFE”, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 20 días del mes de noviembre del 2013

EL AUTOR

Indira Katharine Mori Vera



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, INDIRA KATHARINE MORI VERA

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: “ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES A PARTIR DE UN CASO DE ESTUDIO: SWEET AND COFFE”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de noviembre del 2013

EL AUTOR

Indira Katharine Mori Vera

DEDICATORIA

A mi esposo Patricio Váscones Martínez y a mis hijos Patricio José, Indira Marlet y Romeo Nicolás, como un testimonio de fé, paciencia y perseverancia cuando se quiere lograr algo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su presencia en cada segundo de mi vida, por enseñarme a ver y encontrar lo más perfecto en lo que el mundo ve como imperfecto y enviarme a sus ángeles en el momento y el tiempo preciso.

A Patricio, mi esposo, por acompañarme en esta experiencia de la vida y por estar conmigo.

A Irene Trelles, mi directora de tesis por el mágico clic y el mensaje preciso que hizo cambiar la historia de mi finalización de esta tesis.

A los ejecutivos entrevistados de Sweet and Coffee por su apoyo para la realización del presente trabajo.

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	9
INTRODUCCIÓN	1
Tema	1
Justificación de la Investigación	1
Descripción de la situación problemática.....	2
Formulación de objetivos.....	3
Premisa de la Investigación	4
Enfoque metodológico.....	4
Estructura de la tesis	4
Capítulo 1. MARCO TEÓRICO.....	6
1. Aproximación teórica a la comunicación	6
1.1 Teoría Crítica	7
1.2 Estructuralismo	8
1.3 Funcionalismo	8
1.4 El proceso de comunicación.....	9
1.5 La Comunicación Organizacional.....	12
1.5.1 Conceptos	12
1.5.2 Ámbitos de la comunicación: comunicación Interna y Externa; Relaciones Públicas, Publicidad	15
1.6 Conceptos de Públicos. Públicos estratégicos	17
1.7 Comunicación Interna	19
1.8 Mensajes	20
1.9 Canales de Comunicación	21
1.10 Relación entre valores intangibles. Comunicación corporativa: Conceptos.....	24
1.11 Entorno de la comunicación	26
1.12 Importancia de la comunicación en las organizaciones.....	27
1.13 Comunicación Estratégica.....	29
1.14 Conceptos básicos de cultura	31

1.15 Clima Laboral.....	35
1.15 Enfoques sobre el sentido de pertenencia.....	37
1.16 Imagen.....	41
1.17 Reputación corporativa.....	43
1.18 Organización y formación de estructuras PYMES.....	45
PYMES: Concepto e Importancia.....	45
Importancia de las PYMES para la transformación productiva en Ecuador.....	47
CAPÍTULO 2 MARCO METODOLÓGICO.....	52
2.1 Breve reseña histórica de Sweet and Coffee®.....	52
2.2 Metodología.....	56
2.2.1 Perspectiva metodológica.....	56
2.2.2 Diseño y tipo de investigación.....	56
2.2.3 Población y muestra.....	57
2.2.4 Métodos y Técnicas.....	58
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	60
Variables de estudio.....	60
3.1 Situación de los flujos de comunicación en Sweet & Coffee:.....	61
Canales y mensajes.....	63
3.2 Concepto de públicos y desarrollo de Recursos Humanos.....	65
3.3 Gestión de comunicación.....	67
3.3.1 Modelo de Gestión.....	69
3.3.2 Proceso de gestión: Planificación, implementación, control y evaluación:.....	70
3.4 Cultura y Clima.....	71
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	80
ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA A CLIENTES.....	90
ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA A TRABAJADORES.....	92
ANEXO 3:ENTREVISTA A EJECUTIVO DE TALENTO HUMANO.....	93
ANEXO 4:ENTREVISTA A EJECUTIVO DE MERCADEO.....	98
ANEXO 5:IMÁGENES DE SWEET AND COFFEE®.....	101

INDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 El Proceso de Comunicación	9
Ilustración 2 Dinámica de la comunicación.....	23
Ilustración 3 Pirámide de Maslow	38
Ilustración 4 Teoría de los Factores de Herzberg	39
Ilustración 5 Esquema básico de la comunicación Shannon-Weaver.....	43

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de Mensajes	20
Tabla 2 Relación entre estructura y estrategia.....	34
Tabla 3 Clasificación de las empresas ecuatorianas.....	46
Tabla 4 Regímenes de Acumulación y Principales Gobiernos de Ecuador	48

INTRODUCCIÓN

Tema

ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES A PARTIR DE UN CASO DE ESTUDIO: SWEET AND COFFEE

Justificación de la Investigación

La investigación consiste en profundizar en las concepciones y prácticas comunicativas de una pequeña empresa PYME que apoyándose en la comunicación como uno de sus ejes estratégicos y de desarrollo fundamental, ha logrado transformarse en una empresa que cuenta actualmente con 54 locales y con proyección de seguir creciendo tanto localmente como internacionalmente, en tan sólo 15 años.

Es un caso que toma como fundamento un valor nacional: el café ecuatoriano, su siembra, cultivo, producción, comercialización, exportación. Esta empresa ha pensado globalmente pero ha actuado localmente en base a sus valores nacionales, incluyendo y resaltando el valor de lo nuestro y creyendo en nuestra gente.

En la actualidad existen muchas grandes empresas que surgieron como pequeñas empresas, como un negocio familiar en el que se aventuraron y soñaron a ganar, a innovar, a cambiar estilos, formas de servicio y comportamientos, creando posteriormente un hábito, una cultura, protagonizando así una historia digna de conocer y de imitar por otras empresas, en este caso es Sweet&Coffee.

Se considera un trabajo trascendente para los gerentes, administradores de empresas, comunicadores organizacionales, estudiantes de Administración de

empresa, Comunicación, Ingeniería Industrial, ya que pretende descubrir y analizar el gran secreto de esta empresa desde sus inicios, la estrategia de comunicación que desarrolló para involucrar y motivar a sus empleados en su crecimiento y ser hoy por hoy “Sweet&Coffee”, un caso que vale la pena revisarlo y tenerlo presente en el estudio estratégico de comunicación y administración de una empresa.

Descripción de la situación problemática

Las PYMES presentan muchos problemas para su surgimiento y desarrollo, en este contexto la comunicación estratégica resulta vital para su supervivencia y despegue. En ese sentido, estos negocios tienen una gran desventaja frente a grandes empresas o negocios franquiciados dado que cuentan con recursos limitados para desarrollar su plan comunicacional. Obligándose a ser eficientes en cada iniciativa, de manera que pueda transmitirse con facilidad el mensaje.

La situación problemática es el estudio de la gestión comunicacional en Sweet&Coffee y cuáles son las concepciones y prácticas de la comunicación para lograr su desarrollo nacional con proyección internacional. Teniendo en cuenta este objeto, el desarrollo del problema se analizará bajo los siguientes enunciados:

- Fundamentación sobre la necesidad de la comunicación estratégica para el desarrollo de una pequeña empresa.
- Impacto de la comunicación interna en el desarrollo de una empresa PYME
- Situación de los flujos de comunicación.

Las preguntas de investigación que articulan el presente trabajo son:

- ¿Cuáles son los elementos a tomarse en cuenta en la Gestión de Comunicación estratégica para la empresa objeto de estudio?
- ¿Qué modelos de comunicación aplican?
- ¿Qué importancia le confieren a la comunicación?
- ¿Con qué conceptos de públicos trabajan?
- ¿Cómo planifican la comunicación?
- ¿Cómo organizan su flujo comunicativo, canales y mensajes?

Formulación de objetivos

Objetivo General:

Caracterizar la gestión de comunicación en la empresa Sweet and Coffee para su desarrollo empresarial.

Objetivos específicos:

- Identificar la situación de los flujos de comunicación y el uso de canales y mensajes.
- Analizar el concepto de público y la importancia que se le da en la empresa.
- Caracterizar la forma de organización de la gestión de comunicación.

- Determinar modelos de comunicación de la empresa.

Premisa de la Investigación

El modelo de comunicación, la importancia que le confieren a ésta, su concepto de público, el valor que le dan al Recurso humano y nacional y su planificación de la comunicación, constituyen los elementos claves de la gestión de comunicación estratégica de Sweet&Coffee, factores fundamentales de su éxito cultural y desarrollo empresarial.

Enfoque metodológico

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque mixto, es decir, que usa tanto elementos cuantitativos como cualitativos en la exploración del problema. El tipo de investigación es no experimental transversal y descriptivo, esto quiere decir que el trabajo no hace construcciones de situación para proponer el desarrollo del problema sino que parte de una situación existente y a partir de ahí se deriva una serie de comportamientos.

La transversalidad ocurre porque los datos de corte cualitativo son tomados en un momento específico de tiempo (entre septiembre y noviembre del 2013) por tanto las inferencias son válidas siempre que se replique una conducta similar a la actual o sólo dentro del período de referencia. El sentido de descriptivo se refiere al uso de datos cuantitativos y cualitativos para calificar cada uno de los eventos que se observan y que son usados para el análisis de la problemática expuesta en la Descripción de la situación problemática.

Estructura de la tesis

Para alcanzar los objetivos planteados, se ha empleado el siguiente diseño a la estructura del presente trabajo:

Teoría.- Se presenta en el capítulo 1, una revisión completa a la literatura como punto de partida para conocer las distintas acepciones existentes sobre la comunicación y su aplicación en las relaciones individuales hasta integrarse en un todo conocido como organización. Se hace una revisión exhaustiva sobre los modelos convencionales de comunicación y su influencia sobre el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Metodología.- El capítulo 2 trata de manera integral sobre la metodología empleada para el análisis de la situación problemática y los instrumentos diseñados para obtener las fuentes primarias y secundarias necesarias para un análisis global. Adicionalmente se hace una breve descripción general de la Compañía Sweet and Coffe®.

Resultados.- En el capítulo 3 se presenta un análisis profundo y ordenado de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos utilizados para fuente primaria y secundaria de datos así como la construcción de posibles inferencias sobre el comportamiento de los elementos observados.

Capítulo 1. MARCO TEÓRICO

1. Aproximación teórica a la comunicación

A lo largo de la historia, la humanidad ha presentado una misma necesidad: Comunicarse. La comunicación es un producto de la interrelación en los seres humanos con el objetivo de transmitir algún tipo de información, la misma que debe ser entendida como un conjunto sistemático de datos en la cual destaca la habilidad de quien emite y quien recepta el mensaje para entenderse. En algunas ocasiones la comunicación puede ser confusa o distorsionada y esto es posible, por una parte, por la existencia de desviaciones u obstáculos en el proceso, así como del entorno cultural donde sucede el intercambio. Lo importante para superar estos problemas es la creación de un mensaje claro, conciso y directo, de manera que éste no quede sujeto a las interpretaciones particulares como resultado de una transmisión ambigua.

A pesar de que en la actualidad es común el uso de entornos mediáticos para la comunicación, esto es, correo electrónico, chat o redes sociales, esto no suprime la necesidad de que exista un entendimiento mutuo y sincero entre el comunicador y el receptor. Gibson (2001, p. 451) propone la siguiente definición para comunicación:

“La palabra comunicación deriva del latín “communitis” que significa común. Entonces, la comunicación es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes. Los símbolos comunes pueden ser verbales y no verbales”.

Esto quiere decir que las personas pueden adoptar papeles diversos dentro de la conversación dado que el uso de esos símbolos se va actualizando y

enriqueciendo con el paso del tiempo, es decir, con los nuevos patrones de enfoque cultural que la sociedad va adoptando, así por ejemplo, las conversaciones entre padres e hijos en los años 80 y 90 son distintas a las actuales, ahora se percibe una mayor informalidad, lo cual ha permitido el surgimiento de vínculos más abiertos y ha contribuido a derribar barreras formales que los hijos veían en sus padres al buscarlos para conversar; sin embargo, el avance de la tecnología, si bien es cierto, es muy positivo para mejorar la comunicación, también ha originado resquebrajamiento en la comunicación, es decir ha protagonizado el efecto contrario.

Esta evolución en el proceso de comunicación, lleva a esta segunda definición:

“La comunicación es la construcción mediante significados / sentidos compartidos a través de diferentes tipos de códigos. Incluyen no solo la lengua oral o escrita, sino diversos intercambios no verbales: lo corporal, lo gestual, la mirada, el movimiento”. Gibson (2001, p. 233)

Esta idea demuestra que la comunicación es un proceso que vive en constante cambio y evolución así como la importancia de adoptar posturas no orales que transmitan los pensamientos que realmente se quieren demostrar al interlocutor. Durante el devenir de los años se han desarrollado diversos enfoques teóricos que pretenden explicar el proceso de comunicación, en el presente estudio se abordarán tres de ellos:: Teoría Crítica, Estructuralismo y Funcionalismo.

1.1 Teoría Crítica

Es un enfoque metodológico que está orientada a la reflexión y crítica de los fallos que ocurren en el momento que se generan. El objetivo es obtener diversas versiones sobre un hecho basados en la razón, la percepción y la sensibilidad en la sociedad. Altamirano & Aguilar (2002, p. 227 – 229) consideraba que esta teoría

no es una reducción simple de emitir “juicios de valor” sino que abarca desde “los rasgos de constitución interna y del modo que funciona en la sociedad”.

1.2 Estructuralismo

Es un enfoque basado en el modo científico como una manera o estilo de pensar, va de lo particular a lo general y considera a la información misma como una estructura o sistema de interrelaciones. Altamirano & Aguilar et. al (2002, p. 81-82) va más allá y menciona que “el análisis estructural busca demostrar la propia riqueza de lo concreto, tal como se manifiesta en conjuntos diferentes, por construcción, aspectos específicos inteligentes como variaciones sistemáticas inherentes a un mismo modelo”. Esto quiere decir que el estructuralismo postula la necesidad de esbozar una visión más profunda y compleja de lo que el proceso comunicacional en sí representa para la transmisión de mensajes.

1.3 Funcionalismo

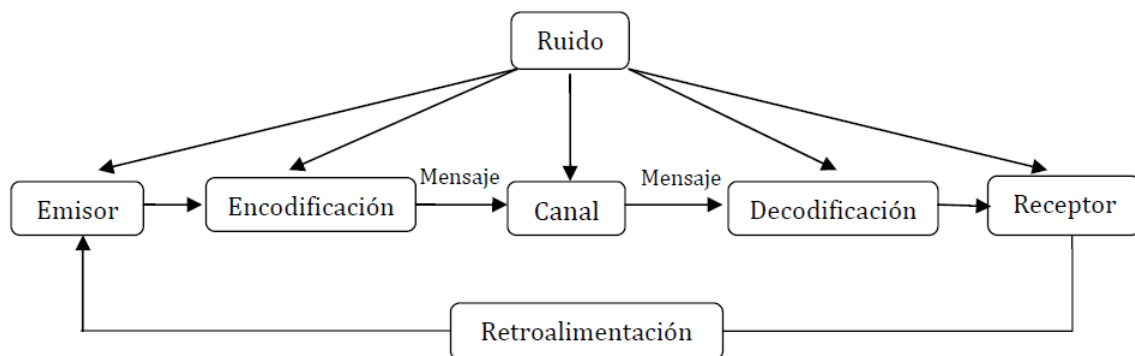
Es una teoría orientada hacia lo formal y lo práctico, es decir, se basa en buscar la verdad mediante la observación y su posterior puesta en práctica. Básicamente es una teoría opuesta a la visión estructural dado que sustenta su plan de acción desde el paradigma inductivo. Rodríguez (2010) establece que esta corriente teórica se inicia en los años 30 cuando las ciencias sociales tuvieron el mayor grado de desarrollo a raíz de la crisis económica por el colapso de la Bolsa de Valores. El objeto de estudio del funcionalismo explica Rodríguez et al. (2010) se orienta a la indagación sobre la conciencia, los hábitos y las emociones de las personas ya que a partir de esos elementos se pueden construir leyes generales y relaciones causa – efecto entre los fenómenos que se observan.

Dado que el presente trabajo se orienta hacia la aplicación en una empresa en concreto, empleará la teoría funcionalista para explicar y validar la importancia de la comunicación organizacional en las empresas.

1.4 El proceso de comunicación

Los primeros modelos de comunicación desarrollados en el campo organizacional datan de 1949 y 1953 cuando Shannon, Weaver y Schram describieron un modelo general que sea útil para todas las situaciones y que se acopla a las necesidades de descripción del que se lleva a cabo en las empresas. El modelo que ellos describieron es similar al expuesto por Chiavenato (2009, p. 413), el cual se describe en la ilustración 1.

Ilustración 1 El Proceso de Comunicación



Como se puede apreciar, en esta propuesta los elementos que conforman un proceso comunicativo son: Emisor, Encodificación, Mensaje, Medio, Decodificación, Receptor y Retroalimentación. Quien inicia el flujo es el Emisor quien codifica el mensaje para trasladarlo mediante un canal para ser decodificado y recibido por el Receptor, el mismo que a su vez efectúa alguna manifestación oral o no hacia el emisor para que este conozca el efecto que produjo el mensaje.

Este modelo, si bien presentó un alto nivel de importancia en el siglo pasado y fue uno de los primeros en proponer una manera de entender mejor los procesos comunicativos, ya ha sido superado por otras interpretaciones que complejizan más el fenómeno comunicacional e incorporan la necesidad de tomar en cuenta diversas mediaciones que influyen en este proceso y que se producen tanto en el entorno interno como en el entorno externo donde se materializa el proceso comunicativo. No obstante, los elementos centrales identificados en el modelo de Shannon siguen siendo referentes en muchos autores.

Según Costa (1999, p. 81) el Emisor es la persona o grupo de personas que generan ideas e información y un propósito para comunicar. Martínez (2006, p. 14) indica que la encodificación es la actividad de traducir las ideas en algo que tenga sentido para el receptor. Esta traducción puede ser en medios orales o no o en una combinación de ambos. Para Martínez et. al (2006, p. 16) el mensaje se refiere a la forma que se le da a una idea o pensamiento por parte del comunicador al receptor, este probablemente es uno de los aspectos más complejos del proceso pues dependen de la claridad con que se emite para evitar la intervención del ruido tanto del emisor como del receptor, si este no llega claro el propósito para el cual fue creado no se concretaría, por lo tanto no existiría comunicación. Homs (1998, p. 5) especifica al canal como el “conducto por el que podemos enviar un mensaje”, el medio que se use para enviar el mensaje dependerá del código en el que se encuentra expresado el mismo.

Vargas (2004) cit. Por Martínez et. al (2006, p. 18) especifica que el receptor es la persona o personas que reciben un mensaje del emisor. Su capacidad de comprender el mensaje estará afectado por su habilidad comunicativa y por el ruido que haya en su contexto, los cuales pueden alterar el sentido verdadero de la comunicación. Fonseca (2005) reconoce los siguientes ruidos que crean esa alteración:

- Ruido psicológico, es un estado anímico mental o emocional que se produce por la situación que se vive (tensión, tristeza, apatía, etc.).
- Ruido fisiológico, consiste en molestias o incapacidades físicas en el emisor o receptor que afectan la calidad de comprensión del mensaje (ej. pérdida de vista, hambre, cansancio, etc.)
- Ruido semántico, existe cuando las palabras que se emplean para presentar el mensaje tienen un significado confuso o ambiguo de manera que se presta para interpretaciones erradas.
- Ruido técnico, se genera por fallas en los medios empleados para la transmisión de los mensajes.
- Ruido ambiental, que se refiere a condiciones de la naturaleza como lluvia, truenos, etc. que no permiten captar apropiadamente el mensaje.

Estos ruidos pueden comprometer seriamente la calidad de la información transmitida y de esa forma impedir que se produzcan resultados eficaces en el intercambio de datos. Chiavenato et. al (2009, p.408) precisamente diferencia la comunicación de la transmisión de datos, dejando a esta segunda como característica el no entendimiento del mensaje y por lo tanto no se producen los resultados esperados.

Como puede apreciarse, existen algunos “ruidos” que pueden ocasionar un mal entendimiento de mensajes. Si esto es posible a nivel de individuos, puede imaginarse el riesgo que ello significa en el caso de organizaciones que representan la agrupación de personas con diferentes enfoques y pensamientos. El manejo de la comunicación suele seguir patrones algo más complejos y por tanto es importante estudiar la forma cómo se generan y los desafíos a los que se enfrenta, de esto tratará la primera unidad.

1.5 La Comunicación Organizacional.

1.5.1 Conceptos

Se podría comparar la comunicación organizacional con la comunicación que deben realizar todas las células del cuerpo humano para mantener en forma óptima el organismo frente a los cambios externos e internos que se presentan en el ser humano, cada órgano, cada sistema, tiene su función específica y se mantienen interconectados y comunicados entre sí a través del gerenciamiento general o el alto mando ejecutivo que es el cerebro y así obtener finalmente su objetivo primordial que es el hacer funcionar el cuerpo humano y sus complejos sistemas y que estos estén preparados para los cambios constantes que pueden presentarse en el ambiente externo.

Si se revisa el complejo sistema del ser humano, se podría decir que desde el inicio de la vida se está comunicando, es maravilloso el intercambio de información que existe entre las células del hombre y de la mujer, espermatozoide y óvulo respectivamente, en el momento de la meiosis, es decir cuando se está conformando genéticamente un ser único e irrepetible en el universo que va a interactuar con un medio cambiante y muchas veces hostil y dar lo mejor de sí para la vida y supervivencia y de esta manera poder interactuar con otros organismos vivientes; así es una organización, o como lo menciona Costa (1999, p.111), la empresa es un organismo vivo y completo, todas las diferentes actividades de la empresa, implican acción, comunicación que son la energía vital de la empresa. Todo lo que es vivo busca la eficacia.

Garrido (2003, p. 32) expone a la comunicación como un fenómeno cuyos orígenes se suscriben a un entorno cultural y social creado por el ser humano. Así pues las organizaciones al ser parte de la reflexión de vida de los individuos para estructurar flujos metódicos que giran alrededor de una necesidad o deseo de

esas mismas personas, se constituyen en un espacio más donde se generan líneas de intercambio de datos que posteriormente se constituye en información.

Según Sanz de la Tajada (1995, p.72) la comunicación de manera general debe ser construida y desarrollada a partir de tres elementos fundamentales:

- **Aspecto Técnico**, se refiere a la mejor manera para obtener el mensaje emitido que aplica el receptor superando todas las limitaciones que afectan la calidad de la comunicación.
- **Aspecto Semántico**, alude a la correcta interpretación que debe hacer el receptor sobre el mensaje recibido. A este nivel lo que se mide es la eficacia del emisor para lograr que la transmisión de datos obtenga la valoración que el espera lograr sobre el destinatario de la comunicación.
- **Aspecto Pragmático**, está relacionado a la influencia que tiene el mensaje sobre el comportamiento del receptor

De manera general, el origen de las necesidades comunicacionales de las empresas tienen su mayor peso (aunque no exclusivo) en la actividad comercial o de marketing las cuales son guiadas por los niveles jerárquicos de manera que se expone a través de esas piezas comunicacionales el pensar de la organización. Sanz de la Tajada (1995, p. 87) clasifica esas piezas a partir de las técnicas empleadas para su formulación en estructuradas y no estructuradas.

En el primer grupo se encuentra la comunicación comercial y patrocinio mientras que en el segundo grupo se ubican las relaciones públicas, es decir, todas las acciones que de manera estratégica y coordinada son desarrolladas por la Administración de la empresa para fortalecer la posición del negocio frente a los distintos públicos que forman su radio de acción e influencia y de esa forma lograr apoyo o aceptación por parte de esos grupos para las acciones que haga en

cualquier momento del tiempo esa compañía. Todo lo que hace o deja de hacer la empresa comunica.

Trelles, Meriño & Espinoza (2005, p.4) por su parte definen tres espacios fundamentales sobre los que recae las necesidades de comunicación en una organización que son:

- Comunicación de Dirección, se refiere a las piezas que son desarrolladas por personas que tienen autorización, por su jerarquía, para ejercer influencia tanto en los públicos internos y externos de la compañía. Mediante esa interacción, la organización se asegura contar con los medios esenciales para su operación.
- Comunicación de Marketing, se centra en las necesidades comerciales de la entidad para poder colocar sus productos o servicios en el público que considera específico para su actividad.
- Comunicación Organizativa, se refiere a las relaciones con el público objetivo desde un enfoque más social. Se topan una serie de temas tales como: Responsabilidad Social Corporativa, Ambiental, Comunicación Interna, etc.

Como se puede apreciar, independientemente del enfoque que se adopte para explicar las necesidades comunicacionales de una organización, podríamos decir que estas tienen dos ejes de desarrollo, por un lado está la gestión de negocios, es decir la parte comercial y por otro lado las herramientas tendientes a desarrollar la construcción de una imagen y reputación a través de una estrategia de comunicación para ser aceptados en un entorno, principalmente en el ambiente social con el que interactúa. Sin embargo, todas estas acciones de comunicación buscan crear una sólida base para las relaciones múltiples con los públicos y de

esa forma alcanzar los objetivos organizacionales trazados desde la directriz estratégica de la administración.

1.5.2 Ámbitos de la comunicación: comunicación Interna y Externa; Relaciones Públicas, Publicidad

Para hablar sobre los ámbitos de la comunicación de una empresa, se considera necesario conocer su visión y misión, sólo así los altos directivos podrán guiar de manera adecuada, clara y coherente a los miembros de una organización y de esta manera enfocar sus actividades hacia esos objetivos y comunicación adecuada a cada público de interés para conseguir los resultados esperados por el bien de la organización.

Las empresas actualmente buscan algo que les ayude a mejorar el desempeño y la productividad de su gente, deberían mirar a la comunicación interna como su mejor aliado, su mejor herramienta para transmitir sus objetivos y motivar a los empleados a cumplirlas.

Kreps (1995, p. 225) especifica que la Comunicación Interna es la manera como el personal que conforma la organización trata de mostrarse y comportarse entre sí, es comunicar comprensivamente los afanes, deseos y metas con lo que los altos directivos enfocan una idea de un proyecto y tratan de que el resto de los jefes departamentales y gerentes capten la idea y la manifiesten en esa visión al resto del personal de la compañía para que estos sean transportadores de la idea y grandes ejecutores de la misma y en los mecanismos existentes transmitan hacia el exterior una gran percepción de los ideales y visiones que se obtienen.

La comunicación externa (Kreps, et. al 1995, p. 253) se basa en la interrelación entre la compañía y sus proveedores, clientes intermediarios y en sí el público en general, es más que la percepción, es la creencia y el compartir de lo que la entidad quiere que la población sienta y vea de ellos, para esto más allá de las

buenas relaciones que deben sustentar mutuamente, el buen trato , se basan en la publicidad, que no es más que la transmisión de los mensajes para captar la atención y hacer que los clientes pasen de un mercado potencial al mercado actual y mantener la fidelidad del mismo en el futuro, además que esta clientela constituye el componente principal para el desarrollo de la comunicación externa.

Para mantener bien estructurado la comunicación y entrelazarla con la publicidad la entidad debe llenarse del conocimiento y mantener desde lo más intrínseco de sus creencias el propósito de lo que transmitirá empezando desde cada uno de sus colaboradores dentro de su organización para que con la fiel convicción de que estos captaron la idea, esta pueda ser transmitida y defendida al momento de salir al mundo exterior, y esto se logra con la capacitación y la aptitud del personal a cargo de la innovación es decir con el compromiso del staff del departamento de relaciones conjuntamente con el de publicidad, teniendo detrás a un líder que encamine y explique las miras que persigue la empresa y qué desea difundir.

Para la gestión de comunicación externa, es importante tomar en consideración como fuente de transmisión de mensajes a los empleados, ellos son los primeros voceros de lo que ocurre en la organización, ya que si hay un cambio que es bien acogido dentro de la empresa, de seguro será mejor visto en el exterior.

Sanz de la Tejada et. al (1994, p.87) establece que para que el sistema de comunicación empresarial tenga un diseño que asegure la eficiencia de los resultados se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los entornos se componen de individuos que suelen ser heterogéneos entre sí.
- Los sistemas de comunicaciones no son uniformes con los grupos a los cuales van a tratarse, la estandarización puede lograr como resultado la

renuncia por parte de alguno de los públicos a seguir a determinada organización.

- Se debe de tener la capacidad para identificar grupos homogéneos para de esa forma proponer un espacio comunicacional que se oriente de forma eficaz hacia las necesidades de esas personas. Este último punto es de considerarse de vital importancia para el desarrollo de la comunicación y por ende para cumplir con los objetivos de la empresa.

1.6 Conceptos de Públicos. Públicos estratégicos

Se podría decir que el valor de la imagen de una empresa está dado por el significado que le dan a ésta sus diferentes públicos, por la coherencia entre lo que hace y comunica la empresa, por lo que no hace y no comunica, o por lo que realmente conocen sobre ella o por lo que creen conocer, todas las acciones de una empresa comunican, transmiten un mensaje, toda la interacción entre un público interno y externo causa un resultado en la comunicación que intercambian, es por esto, de alta importancia el manejo adecuado de la comunicación para los diferentes públicos de una empresa, especialmente si se quiere desarrollar una estrategia que conlleve a conseguir los objetivos planificados por la alta gerencia de la compañía.

Sanz de la Tajada et. al(1994, p. 101), la conceptualización de Público se basa en el conjunto de personas o individuos que reúnen cierta homogeneidad, que se los agruparía de acuerdo a los intereses y percepciones de los mismos. Dentro de una empresa o compañía se destacaría en dos grandes grupos los cuales son el público interno que está conformado por los accionistas, los directivos y el personal en sí de la empresa y externo que en ellos se centra los vínculos que hace la compañía como son los proveedores, clientes, los consumidores y las personas en sí.

La comunicación entre la empresa y el público seleccionado jamás será unilateral debido a las muchas tendencias, juicios y percepciones que tiene cada uno de los integrantes del público y de las corrientes de información, que son mecanismos un tanto complejos como son el rumor, la influencia de opiniones, la publicidad y las relaciones estructurales de la organización y la información general de la misma.

El público estratégico será llamado también como público objetivo que es a donde se quiere llegar y con el cual se debe tener una correcta definición del mismo y una sectorialización mediante el perfil que las mismas tipifican o se desenvuelven, ya que hay muchas características que sesgan o redistribuyen una población que puede ser homogénea o heterogénea y se puede destacar entre las más específicas las características sociodemográficas, socioculturales, socioeconómicas y las psicológicas, las mismas que juegan un papel muy fundamental en la percepción y entendimiento de lo que se transmite y lo que el receptor recibe.

Además la población objetivo debe estar agrupada de acuerdo a características que los difieran del resto de la población para así poder ser mejor catalogada y agrupada para que sea asignado un coeficiente medio de ponderación que dictamine más acertadamente su diferenciación. Un gran papel desempeña dentro de esto el grupo conformado por los públicos comerciales que como ya se ha hablado sobre ellos son las entidades con las que mantiene gran relación la compañía y contribuyen decisivamente en la consecución de los beneficios que persigue la misma y estos son los consumidores y compradores sin descartar a los intermediarios quienes juegan un papel importante en las transacciones de la misma.

Los clientes sean estos potenciales, los cuales representan el número de posibles clientes con los que se puede entablar negocios, o los reales, que son con los cuales ya se mantiene una relación de negocios deben ser muy bien analizados

para así dictaminar en donde enfocarse mejor y obtener su clientela optima y así dirigir aún mejor la comunicación de sus intereses.

1.7Comunicación Interna

Es válido mencionar que uno de los objetivos de la comunicación interna es conseguir que los empleados conozcan y se alineen a los fines de la organización y acepten las políticas y el direccionamiento de la misma. Es menester que ellos tomen conciencia que del esfuerzo y las ganas que aporten para la obtención de los resultados esperados, depende el éxito de la compañía y por ende de ellos, esto los obligará a interactuar de mejor manera unos con otros y a articular de la forma más correcta posible las relaciones entre los diferentes departamentos de la entidad.

En la actualidad son muy pocas las empresas que cuentan con un área que se encargue de la comunicación interna, estas empresas se han dado cuenta que su público interno debe estar informado sobre lo que sucede en la empresa, ellos son una excelente fuente de información para el público externo,

Diez (2010, p. 34) define a la comunicación interna como un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común. De acuerdo a esta definición la comunicación tiene dos objetivos primordiales que son: informar y motivar.

Según Diez (2010, p.35), la comunicación interna debe gestionar tres tipos de información para los empleados:

- Información relacionada con su trabajo en la organización como normativas laborales y de la empresa, salario.

- Información sobre sus funciones en la empresa, su puesto de trabajo.
- Información sobre la historia de la empresa, la misión y visión, así como las políticas de la empresa.

Cuando a través de la comunicación interna se motiva y se reconoce la importancia de la participación de los empleados para el desarrollo de la organización se puede conseguir un cambio de actitud y mejorar los flujos de trabajo, la calidad y la productividad de los productos y/o servicios de la empresa.

1.8 Mensajes

Según el Diccionario de la Real Academia de Española (2001), se define mensaje como el¹ “conjunto de señales, signos o símbolos que son objeto de una comunicación”.

Howard Greenbaum (1973) cit. por Goldhaber (2004, p.67) propone el siguiente sistema para clasificar mensajes que se recoge en la tabla 1

Tabla 1 Clasificación de Mensajes

Variable	Clasificación
Relaciones del mensaje	Didácticos Pequeños grupos Públicas
Redes del mensaje	Formales Informales
Propósitos del mensaje	Tarea Mantenimiento Humanos
Receptores de mensajes	Internos Externos

¹Definición 7

Lenguajes del mensaje	Verbal No verbal
Método de difusión del mensaje	Software (oral, escrito) Hardware

Fuente: Goldhaber (2004, p.67)

Como se puede apreciar existen algunos elementos que influyen sobre la generación de mensajes hacia los públicos, la forma cómo estos se comuniquen a los receptores va a depender del propósito que tengan para formular alguna señal y lógicamente ese propósito es un apéndice de los objetivos y políticas organizacionales. Katz&Kahn (1966) cit. por Goldhaber (2004, p.81) han encontrado 4 funciones fundamentales para la comunicación:

- Producción
- Mantenimiento
- Adaptación, y
- Dirección

Dado que las empresas están formadas por personas que ocupan una posición o rol dentro de su estructura el flujo de mensajes siguen unos flujos que se denominan “redes de comunicación” (p. 84) dichas redes pueden ser formales o informales, la elección de una u otra modalidad depende de si la iniciación del mensaje sigue un proceso de jerarquía o mando o si por otro lado se refiere a la comunicación entre los individuos sin mediar relaciones de mando.

1.9 Canales de Comunicación

Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales una persona, en este caso una empresa transmite sus mensajes e información de su interés a

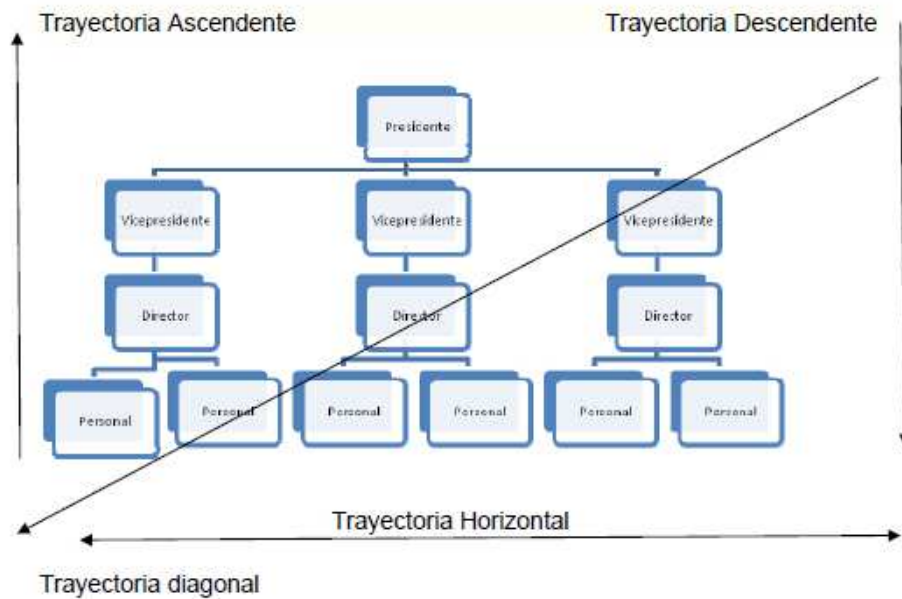
sus diferentes públicos; estos canales pueden ser formales, que serían los que están organizados por la empresa: correo electrónico, afiches, revista, cartelera, etc. O informales, que son los no establecidos por la empresa, normalmente se forman por la relación que existe entre sus miembros: secretarías, mensajeros, ejecutivos, etc.

Según Scheinsohn (2011, pp. 260 - 264) se pueden utilizar dos tipos de canales de comunicación:

- **Formal**, son aquellos que se generan a partir de la estructura organizacional establecida y que por tanto responden a una planificación dada.
- **Informal**, son aquellos que nacen de la interacción natural de los miembros de la empresa de manera que ni responden a una estructura organizacional ni siguen un proceso de planificación definido.

A su vez, se establecen algunos mecanismos de trayectoria para el desarrollo de las comunicaciones por canal formal. En la ilustración 2 se muestra este comportamiento.

Ilustración 2 Dinámica de la comunicación



Fuente: Scheinsohn (2011, p.261)

Dinámica de la comunicación

Como se puede apreciar y de acuerdo a lo que menciona Scheinsohn, los canales de comunicación formal de una empresa pueden responder a cuatro trayectorias:

Descendente.- Se orienta al establecimiento de un mínimo de orden y disciplina en la empresa. Tiene como objetivos el consolidar el conocimiento y entendimiento de los principios y propósitos organizacionales, construir identidad, fortalecer roles de jerarquía y lograr credibilidad y confianza.

Ascendente.- Se orienta a fomentar el diálogo organizacional y tiene como propósito favorecer la reflexión y análisis, consensuar con la jerarquía y dar un sentido protagónico el papel de la jerarquía al interior de la empresa.

Horizontal.- Tiene como meta el favorecer la comunicación entre personas de diferentes departamentos o miembros de un mismo departamento. Sus objetivos

son facilitar y dinamizar los intercambios, fomentar la unión entre áreas funcionales, involucrar una mayor participación de todos los niveles en el desarrollo de la entidad.

Diagonal.- Tiene como meta el incrementar el rendimiento del grupo de trabajo, promover procesos de cambio y enfatizar el espíritu de trabajo y dinamizar el potencial innovador. Se utiliza sólo cuando se promueven acciones coherentes a los principios organizacionales, está íntimamente relacionado con el management participativo.

Canales informales

Cuando en una empresa se utilizan los canales de comunicación informales es porque se quiere llenar un vacío, sería como una manera clandestina que tienen los miembros de una organización de comunicarse o interpretar los mensajes. Si los ejecutivos se dan cuenta que esto existe y que a través de estos canales pueden llegar de una manera asertiva a los empleados, pueden encontrar aliados que ayuden a conseguir a equilibrar la información y obtener ciertos objetivos que por los canales formales muchas veces no se consiguen, el punto aquí sería identificar a estos líderes de grupos y trabajar con ellos como aliados.

1.10 Relación entre valores intangibles. Comunicación corporativa: Conceptos

Al definir la comunicación corporativa, se podría mencionar que es el resultado de los mensajes debidamente estructurados para cada uno de los públicos de una organización, es planificada, elaborada y se la orienta a través de acciones que van a tener un significado y recordación para sus públicos de interés. Estos mensajes van a llevar el hacer y sentir de la organización, pero lo más importante y como lo menciona Costa (1999, p 117) no son los mensajes y los medios, sino

los significados que propagan y los valores que éstos conllevan, es decir cómo van a interpretar finalmente, los diferentes públicos, esos mensajes de la organización.

Para Fernández (2006) y Andrade (2005), la comunicación organizacional debe ser entendida de tres maneras distintas:

1. Como un fenómeno porque es el conjunto total de mensajes que intercambian entre si los integrantes de una entidad y esta a su vez con los distintos públicos que forman su entorno.
2. Es una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma cómo se generan las necesidades de interacciones dentro de las organizaciones y entre ellas y su medio de operación.
3. Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se generan a nivel interno o externo de la organización.

Hernández (2009, p. 2) establece que la mejor forma de percibir la importancia de la comunicación en las organizaciones es a través de los beneficios que ésta le reporta, no desde el punto de vista de la valoración económica, pero sí desde la arista de la motivación y el empoderamiento que genera cuando los empleados conocen de forma clara hacia donde se dirige la empresa.

Robbins&Judge (2010) mencionan que existen tres tipos de direcciones para la comunicación dentro de las organizaciones:

1. Comunicación descendente, es la que fluye desde la alta jerarquía hacia los niveles inferiores de la empresa. El ejemplo más común es cuando los

Gerentes comunican a sus colaboradores las instrucciones de trabajo diario.

2. Comunicación ascendente, es la que fluye desde los niveles inferiores de jerarquía hacia los niveles superiores. Por ejemplo, cuando los colaboradores informan a los Gerentes por los resultados de sus actividades. Esta comunicación es muy importante para la empresa, ya que al obtener los resultados esperados, por parte de los colaboradores, se podría decir que la comunicación descendente fue muy acertada.
3. Comunicación lateral, es la que fluye entre miembros de un mismo grupo de trabajo, es decir, de su mismo rango jerárquico. En esta comunicación los miembros de un mismo grupo buscan compartir experiencias de aprendizaje, resultados y apoyo.

1.11 Entorno de la comunicación

En la vida diaria, así como en la organización, el entorno de la comunicación juega un papel fundamental a la hora de comunicarse, ya que es el que va a permitir que la gestión de comunicación de una empresa se realice como tal, pues al existir influencia de muchos factores, tanto internos como externos, podrían afectar al resultado de las actividades emprendidas para conseguir los objetivos planteados en la empresa.

West (2005, p. 26) sugiere que la organización departamental se organiza bajo los siguientes ambientes para la comunicación:

- **Comunicación Intrapersonal.**- Se realiza consigo mismo, es un diálogo interior que incluso puede ocurrir en la presencia de otra persona.

- **Comunicación Interpersonal.**- Se refiere a la comunicación cara a cara entre las personas, no es necesario que haya un vínculo familiar entre esos individuos.
- **Comunicación en el grupo pequeño.**- Se refiere a la dirección lateral de la interacción, es decir, personas que trabajan juntas para conseguir un objetivo común.
- **Comunicación Pública.**- Alude a la generación de información por parte de una persona en un grupo amplio.
- **Comunicación de Masas.**- Se dirige a grandes audiencias y generalmente utilizan los medios de comunicación de masas tales como televisión, radio y computadores. Este tipo de comunicación generalmente difunde un mensaje dirigido pues aprovecha su condición de amplitud para llegar a un nicho de personas específico.
- **Comunicación Intercultural.**- Ocurre cuando se genera con individuos con tendencias culturales diferentes. No implica el vivir en países distintos, implica el acercamiento con personas con otras manifestaciones de vida dentro de un mismo espacio geográfico.
- **Comunicación Organizacional.**- Se refiere a la comunicación dentro y entre entornos amplios, es de carácter diversa dado que se lleva a diferentes grupos de público y con distintos niveles de dirección.

1.12 Importancia de la comunicación en las organizaciones

Para las empresas es importante mantener una buena comunicación, especialmente en su interior para poder lograr que todos los miembros se encaminen hacia los mismos objetivos trazados por la entidad. Cuando no se logra

una buena sintonía en la decodificación de los datos existen fallos que llegan incluso a costar la pérdida de grandes sumas de dinero. West et al. (2005, p.4) da por sentada esta situación cuando asevera que “los fallos de comunicación están perjudicando la productividad y llevando a los empleadores a una desventaja competitiva”.

Como se indicaba al inicio de este apartado “el problema de la falta de comunicación” radica en que esta se genera en las personas y suelen tener inconvenientes para expresar de forma clara las ideas que se generan en su mente. La comunicación es indispensable dentro de las empresas. El ser Gerente de una organización significa que es un líder, de manera que debe ser capaz de dirigir e interactuar apropiadamente con sus empleados. De ahí que en la actualidad las empresas se están preocupando cada vez más por la implementación de programas y seminarios donde mediante con dinámicas y ejercicios grupales se promueve desarrollar las habilidades de comunicación de los individuos. Esto corrobora lo expresado por Figueroa (2008):

“La comunicación es la clave para el proceso de organización porque es el principal sistema usado en la construcción del pensamiento de las personas cuando se organizan. El proceso de construcción del pensamiento es un intento de las organizaciones para evitar equivocaciones”.

Necesidades de comunicación en las organizaciones.

Andrade (2005) comenta que en muchas ocasiones las entidades suelen acumular enormes cantidades de información chatarra. Este tipo de información “no satisface necesidades específicas, interesa a pocas personas y hace que los medios en general tengan una baja aceptación y credibilidad en la entidad” (p. 35).

En estudios efectuados por ese autor se agrupan tres categorías del tipo de información que desean conocer los empleados:

- Información relacionada con la organización.
- Información acerca del trabajo.
- Información sobre asuntos que afectan la vida personal y familiar

1.13 Comunicación Estratégica

De la experiencia abstraída a nivel empresarial por la autora del presente trabajo, se puede mencionar que muchas veces se confunde la comunicación estratégica con la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, las ventas, el desarrollo organizacional y hasta el lobby, no se tiene una claridad sobre lo que es y la importancia que tiene la comunicación estratégica para la empresa, tanto para el público interno y externo promoviendo una cultura e imagen corporativa, por lo que es menester mencionar y sin temor a equivocaciones que la comunicación estratégica es el conjunto de las acciones de todas ellas, las integra para que amparadas bajo una estrategia y plan de comunicación general de la empresa, que indica hacia dónde ir, es decir una mirada a futuro de los pasos a seguir, pueda conseguir un buen posicionamiento a nivel corporativo.

Son pocas las empresas, hablando específicamente en el ámbito ecuatoriano, que han incursionado o que están incursionando en la complejidad de este mundo, algunas no quieren incursionar ni probarlo porque temen no conseguir los resultados esperados o porque piensan que puede ser parte de alguna de las áreas anteriormente mencionadas, de esta manera ya está cubierta, o simplemente por el temido presupuesto que las acciones de ésta puede implicar para la empresa.

Scheinsohn et al. (2011) menciona que la comunicación estratégica se enfoca en configurar apropiadamente la imagen corporativa no sobre objetos físicos sino sobre elementos subjetivos dado que la captación de los mensajes corporativos se sucede de forma espontánea sobre lo que el público interpreta a partir del mensaje emitido. De ahí que Scheinsohn (2009, p. 92) indique que la comunicación estratégica “interviene para generar una semiósis técnicamente asistida, un proceso semiartificial, en el que se diseñan significados previamente, para luego regular la asignación de significantes pertinentes”. Esto quiere decir que es un proceso que se gesta en la mente de quien interpreta el mensaje desde que lo percibe hasta que lo decodifica apropiadamente.

La semiósis es un resultado de unir los elementos básicos de un proceso semiótico: Signo, objeto e Intérprete, los cuales influyen sobre la construcción de realidades. Desde el punto de vista corporativo, el envío de mensajes por parte de la empresa se genera con mucha naturaleza y en algunos casos es hasta implícito por las acciones u omisiones de cada negocio. Según Scheinsohn et al. (2009, p.91) Los mensajes a su vez se coordinan efectivamente a nivel semántico, sintáctico y pragmático.

Scheinsohn (p. 93 – 95) define a la comunicación estratégica como “una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección”. Desde el punto de vista de este autor “la comunicación es estratégica por naturaleza” y por tanto “la estrategia es de naturaleza comunicacional”. Para entender esta bidimensionalidad de la estrategia se consideran los siguientes niveles de acción de la comunicación:

- Nivel estratégico, toma en consideración que la estrategia implica la toma de decisiones no estructuradas. Es decir, se mide su eficacia por ensayo y error. Esto hace que no sea replicable y aplicable durante un prolongado tiempo o que genere los mismos resultados en otros entornos al que se la tomó.

- Nivel logístico, se hace una aproximación al perfil de conocimientos de la empresa para de esa forma orientar de mejor manera la gestión de los recursos empleados en los planes de comunicación.
- Nivel táctico, se refiere al uso más adecuado de los recursos de manera que se logren los mejores resultados esperados.
- Nivel técnico, que se refiere al uso operacional final que se le va a dar a las herramientas tácticas para que se logren los resultados deseados.

Finalmente Scheinsohn (p. 95) resume el proceso de comunicación estratégica en los siguientes pasos:

- La empresa posee un conjunto de recursos significantes, que
- Causan diversas impresiones y suscitan determinadas lecturas en sus públicos;
- Si se hace una adecuada intervención sobre los recursos, es posible que las impresiones que se generan sean positivas desde el punto de vista de la organización.

1.14 Conceptos básicos de cultura

Generalmente la investigación en ciencias sociales tiene un punto común de llegada cuando se trata de estudiar el comportamiento de los individuos y tiene el nombre de cultura. En ese vocablo se encierra todas las manifestaciones corporales de las personas tales como: Costumbres, prácticas y comportamiento

en la interacción. Según Sánchez (2010) hay dos acepciones comunes para el término cultura:

- Se entiende por cultura al conjunto de las mejores manifestaciones de la sociedad generadas durante un cierto intervalo de tiempo. Algunos ejemplos de estas manifestaciones son: Arte, Ciencia, Religión, etc. En esta primera aproximación se vincula de forma estrecha el conocimiento con la cultura.
- Una segunda visión muestra a la cultura como todo lo que es creado y aprendido por el hombre. El contexto de esta segunda aproximación tiene que ver con las vivencias más que con el conocimiento, bajo esta mirada la cultura es fruto de la evolución y constante reconstrucción de las vivencias comunitarias. Esto quiere decir que la tradición oral y la producción individual dentro de un contexto asociativo son los que terminan de formar el patrimonio cultural.

Para Scheinsohn (2009 p.50), la cultura corporativa es el patrón de comportamiento que genera modalidades de creencia, pensamiento y acción y actúa como un mecanismo de regulación de la dinámica organizacional. Esta cultura se va formando poco a poco, especialmente cuando los mensajes transmitidos por la empresa tienen coherencia entre lo que dice, siente y hace.

Cuando existe un cambio cultural en una organización este va a tomar su tiempo, se estima que de tres a cinco años, ya que implica cambio de mentalidad, procesos y el conocimiento de hacer las cosas de otra manera, es decir un reaprendizaje, ese es uno de los secretos de estar siempre en desarrollo constante, el desaprender para volver a aprender.

Aguirre (2004) cit. por Vásquez (2009 p.32) define a la cultura como “un sistema de conocimientos que proporciona un modelo de realidad a través del cual se le da el sentido al comportamiento”. Como se puede notar, la cultura es entendida como la creación y recreación de manifestaciones de vida por parte de las personas mediante las cuales se ha construido las bases para el comportamiento del ser humano dentro de un contexto.

Haciendo una aproximación estricta de la cultura al campo científico, se encontrará que la cultura ha sido incorporada en algunas ciencias sociales como la antropología social, psicología, sociología, historia y geografía humana. En el contexto administrativo, el enfoque aplicado a la antropología, psicología y sociología dio como resultado la **Cultura Organizacional**².

Según Thompson &Stickland cit. por Rodríguez Valencia et al. (2002), el diseño de estructura que se elija se deriva de la estrategia fijada por la organización dado que debe existir una “correlación positiva” entre ambas para poder lograr el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. A su vez la estrategia se fija en función de las características propias del mercado en el que interviene la empresa. La relación entre la estructura organizacional y la estrategia empresarial se muestra en la tabla 2.

²Robbins (2004, p. 525) explica que la cultura organizacional es un “sistema de significados compartidos por miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización”. Como se podrá ver, la definición articula por lo expresado por Sánchez en el sentido que la cultura implica también el conocimiento del ser humano acumulado hasta antes de una vivencia y su capacidad para seguir recreándolos en un contexto específico que este caso es la empresa.

Tabla 2 Relación entre estructura y estrategia

ESTRATEGIA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES
Defensiva	Estabilidad y eficacia	<ul style="list-style-type: none">- Tendencia a la estructura funcional con gran división del trabajo y un alto grado de formalización- Control centralizado- Gestión vertical de arriba abajo a través de la línea jerárquica
Exploradora	Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">- Tendencia a una división mínima del trabajo y a un bajo grado de formalización- Control descentralizado- La gerencia general tiene los "pies en la tierra", con personal facultado para tomar numerosas decisiones

Fuente: Rodríguez Valencia (2002, p.74)

Como se puede apreciar, ante una estrategia defensiva, se tendrá una empresa cuya estructura estará basada en el control férreo de la autoridad. Es decir, las decisiones tendrán que siempre pasar por las altas cabezas y el flujo directriz de ejecución de esas decisiones será de mandos altos hacia los bajos. En el caso de una estrategia exploradora, se tiene una organización con una estructura más desconcentrada dado que los flujos de trabajo son más flexibles y por tanto se cede poder de decisión a los mandos más bajos que son quienes están ejecutando directamente los procesos de producción o atención a los clientes.

Dado que estrategia y estructura están altamente correlacionadas se puede concluir que junto a esa armonización se debe definir el diseño que adoptará la entidad. Las estructuras basadas en la autoridad tienen como desventaja que no son flexibles y puede que al tomar decisiones críticas para el futuro corporativo estas se tomen con retraso. Por otro lado las estructuras basadas en la flexibilidad tienen como desventaja el no considerar los efectos a nivel global sino por la unidad de negocio que representa y por tanto pueden tomarse decisiones que maximicen el resultado (utilidad) individual y no el colectivo. Lo ideal sería tener una estructura intermedia, sin embargo, en la práctica esto suele ser difícil de diseñar pues se debe llegar a un análisis que mida la sensibilidad de cada área

con respecto a su grado de contribución a los objetivos de crecimiento del negocio.

1.15Clima Laboral

Baguer (2012, p. 77) especifica al clima laboral como “el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta”. Dado que el clima es construido por elementos tangibles o intangibles que valoran los empleados es de esperar que el clima laboral no es estandarizado para todas las organizaciones, ni aun cuando comparten la misma actividad económica de producción. Adicional a ello hay que considerar que la composición heterogénea de personas en una organización puede llevar a que existan *sub climas*³ dentro de una misma entidad.

El análisis del clima laboral para Baguer permite (p.78):

- Descubrir las demandas legítimas de los trabajadores
- Aclarar problemas que surgen por malentendidos o falta de información.
- Percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores, de esta manera se evitan los juicios de valor errados por parte de la Dirección.
- Quitarse el temor de conocer la opinión de los trabajadores, utilizando la información de manera constructiva.

³Baguer considera como sub climas la existencia de espacios con niveles de percepción / aprobación distintos por los empleados. Ej. Que un empleado de producción diga quiero trabajar en administración porque ahí hay mejor trato.

Según Schneider (1990) cit. por Hernández & Rojas (2011, p. 18) los estudios de clima y cultura organizacional eran hechos por separado y en décadas actuales es que se han vuelto a fusionar dada la elevada relación que existe entre ambos. Reichers y Schneider (1990) cit. por Chiang & Martín & Núñez (2010, p. 31) definen el clima laboral como “percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales”. En torno a esta definición se perciben que hay algunos factores que están ligados con la vivencia e interacción entre las personas que conforman un espacio de trabajo común.

En la actualidad se llevan complejos métodos de medición del clima laboral para poder conocer una aproximación del cómo perciben los trabajadores la estructura corporativa. Hernández & Rojas et. al (2011, p.23) sugieren que la importancia de estos estudios es efectuar intervenciones más apropiadas concerniente a algún cambio o mejora que se quiera implementar en una empresa. Vienen a ser como los principales parámetros de estimación para sensibilizar la ejecución de algún proyecto con el personal a cargo.

La investigación sobre el clima organizacional utiliza algunos instrumentos de medición como: Cuestionarios, Entrevistas, Observación, Análisis Documental, Dinámicas de Grupo, Debates, Juegos o Análisis de Incidentes Críticos, etc. Generalmente estos instrumentos no son usados de forma individual sino que se mezclan el enfoque científico (de las encuestas y entrevistas) con enfoques de hermenéutica para poder sensibilizar respuestas de cuestionario que a veces no son llenados con suficiente objetividad por parte del individuo al que se aplica el instrumento y por tanto es importante contrastar ese sentir con una observación más vivencial del ambiente.

Baguer et. al (2012, p. 79 - 85) propone las siguientes condiciones como fundamentales al momento de hacer un estudio sobre el clima de trabajo.

- Satisfacción en el puesto de trabajo.
- Trato personal y entorno.
- Promoción y reconocimiento del trabajo (monetario y no monetario).
- Estructura adecuada de la organización.
- Delegación del trabajo.
- Oportunidades de formación y capacitación.
- Condiciones de trabajo y seguridad
- Política medio ambiental del negocio.
- Participación y sentido de pertenencia
- Calidad de liderazgo.

1.15 Enfoques sobre el sentido de pertenencia

Según Mosley & Megginson & Pietri (2005 p.196) desde los años 70 comenzó la tendencia de las empresas de estudiar el comportamiento de la gente en el trabajo, han sido muchas las teorías que se han formulado con el objetivo de trabajar sobre la motivación de las personas para lograr que se sientan comprometidas con la actividad que realizan dentro de una institución. Uno de los enfoques más utilizados ha sido la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

El profesor Maslow proponía la siguiente pirámide con el efecto de medir las necesidades de las personas dentro del contexto social en el que interactúan

Ilustración 3 Pirámide de Maslow



Fuente: Robbins&Coulter (1996 p.531). Administración

Los principios fundamentales de esta pirámide son:

- Las necesidades de las personas se ordenan en función de la importancia que tengan en su visión de vida, y
- Una necesidad satisfecha deja de ser una fuente primaria de motivación que induzca a su comportamiento.

Kreps et. al (1995, p. 174) sugiere que para Maslow, el sentido de las necesidades es desde la base de la pirámide hasta la cumbre de la misma. Esto quiere decir que la primera motivación de las personas dentro de una estructura es que esta le permita desarrollar sus condiciones básicas de vida, si esto es posible, los factores de motivación de las personas comenzarán a ser mayores en la medida que sean alcanzables los otros niveles dentro de la organización en la que interactúa.

Como se podrá apreciar, la necesidad de reconocimiento se ubica casi al tope de la pirámide. Ello quiere decir que el deseo de sentirse integrado a un grupo, de ser

aceptado es uno de los perfiles más valorados por las personas y altamente buscado por los seres humanos de manera que se vuelve fundamental que la Dirección en las empresas preste las facilidades necesarias para que se formen grupos de trabajo altamente cohesionados para que de esa forma se puedan lograr mejores resultados.

Otro enfoque ampliamente utilizado en la medición para medir los satisfactores de las personas al interior de una organización es la Teoría de los Factores de Herzberg. Según Mosley & Megginson & Pietri et al. (2005 p.199) esta teoría trata sobre los factores que más generan motivación en los individuos versus aquellos que no los motivaban o simplemente no formaban parte de su mapa perceptual sobre la calidad de vida en la empresa que desarrollan sus actividades. Herzberg clasificaba los factores como se muestra en la ilustración 4

Ilustración 4 Teoría de los Factores de Herzberg



Fuente: Boland, (2007, p.93)

Los *factores higiénicos* son aquellos vinculados a condiciones externas al puesto del trabajo y que no pueden ser modificados con facilidad por parte del empleado. Suelen ser considerados variables que en su nivel óptimo no elevan la satisfacción del empleado de manera continua sin embargo son una barrera importante para evitar la insatisfacción. Algunos ejemplos de estos factores son: Condiciones físicas, ambientales del trabajo, políticas de la empresa, relaciones ascendentes y descendentes, salarios, estabilidad en el puesto, etc.

Por otra parte, se consideran como *factores motivacionales* aquellos que son internos al puesto del trabajo. Si se elevan al nivel óptimo logran mejorar de forma continua la satisfacción del trabajador. Algunos ejemplos de estos factores son: Delegación, Ascensos, Reconocimiento (monetario o no), Logros, Posibilidades de desarrollo y crecimiento personal, etc.

López Espinosa (1997) cit. por Boland et. al (2007, p. 94) pone el siguiente ejemplo sobre la teoría de Herzberg:

“Las condiciones necesarias, pero no suficientes de motivación que apuntan a la satisfacción de las necesidades básicas, funcionan como el mínimo nivel de agua para un yate; la existencia de agua hace que el barco flote, pero no asegura que navegue hasta su destino. Del mismo modo, la satisfacción de las necesidades básicas, mediante los factores que los investigadores llamaron higiénicos, no producirían insatisfacción o quejas entre los empleados (evitarían que se hundan en la insatisfacción), pero no garantizarían una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados y la superación de rendimientos (navegar hacia el destino)”.

Como se puede apreciar, la teoría de Herzberg entiende a los factores motivacionales como los que tienen la capacidad para “mover el barco” y esto se logra con un mayor esfuerzo y orientación de energías del empleado hacia lo que la organización busca. La propuesta final de Herzberg es que mediante el enriquecimiento de tareas, aumento discrecional de la responsabilidad y la independencia hacia un puesto de trabajo se puede lograr influir sobre la motivación de las personas, lógicamente esto tiene un efecto final es que la persona se sienta importante y por tanto integrado a la organización.

Rosen & Berger (2001, p. 136) definen al sentido de pertenencia como el “sentirse identificado con un ideal, una actividad o una organización”. Este sentido aparece

cuando las personas que conforman un negocio se da cuenta que puede sacar ventaja de su esfuerzo, el mismo que es una parte importante en el desarrollo de actividades de la organización. Este sentimiento hace que las personas sientan como propios los éxitos y fracasos que pueden darse en la operación del negocio. García (2008, p.88) va más allá e indica que la motivación para que se genere este estímulo es el no sentirse rechazado por otros dada la necesidad fundamental del ser humano de ser reconocido dentro de un contexto social.

1.16 Imagen

“La imagen pública de una empresa o institución no es un objeto, una cosa física o un producto. Es un fenómeno mental. Y, como todas las imágenes de la mente, un fenómeno, enigmático, y como tal, poderoso”. Costa (2003, p.25)

Todo lo que una empresa haga para sus públicos o deje de hacer va a convertirse en imagen, ya que toda esta actividad va a llevar mensajes que se transmiten sobre lo qué es la empresa, se podría decir, como menciona Costa (2005 p.57), que son experiencias que viven sus públicos con la empresa, son conceptos que se elaboran a través de símbolos para hacerlos imaginables.

Por eso es tan importante el adecuado manejo de todos los mensajes que se elaboran en una empresa, cómo se los representa, qué simbología va a determinar una situación o experiencia, cómo los empleados van a recibir y a transmitir estos mensajes, qué va a hacer la empresa para que estos mensajes se queden en la memoria de sus principales públicos y sean creíbles, coherentes con su realidad, son algunas de las preguntas que una organización debería hacerse al comenzar a trabajar en su imagen, que es uno de los elementos de la comunicación estratégica. Tener presente que - acción es comunicación y son los principios vitales de la empresa- Costa (2005, p.17).

Cabe mencionar que para hablar o comunicar sobre una empresa hay que conocerla, descubrir aquello que la hace única y singular, así como lo menciona Scheinsohn (2011, p.51). No se puede hablar de lo que no se conoce, así como para una persona es importante el conocimiento de otra para entablar una relación y llegar a apreciar, en algunos casos y a amar a esa persona, en otros casos, así es de importante que, sobre todo, el público interno de una empresa conozca sobre la organización para que pueda hablar de la empresa y claro, todo este conocimiento deberá ir amparado o de acuerdo al accionar de la empresa, lo que ve y escucha y el empleado podrá tener sus juicios de valor cuando se da cuenta que lo que se dice de la empresa es coherente con una realidad. Es aquí donde el empleado comienza a sentir orgullo de pertenecer a esa empresa, desea actuar como la empresa, adquiere sus valores como propios, aquí se estaría hablando ya de un sentido de pertenencia.

“La imagen corporativa compromete a la totalidad de los comportamientos de la empresa. Es una lectura pública que se hace de la empresa” Scheinsohn (2011, p.51). Esta cita reconfirma lo que se mencionó anteriormente, la imagen corporativa es el conjunto de todos los comportamientos que tiene la empresa para sus diferentes públicos. Se podría mencionar entonces que al existir estos comportamientos, hay valores, atributos de la empresa que ya representan una identidad corporativa. Todo lo que los empleados de una empresa hagan tendrá su repercusión favorable o desfavorable a la imagen de la misma.

Aced (2013, p. 40) define a la imagen como la percepción e interpretación que los públicos hacen a partir de la identidad que la organización transmite. Es importante hacer hincapié sobre la diferenciación que la autora hace sobre imagen e identidad ya que ambos términos no son similares. Bajo la definición anterior se puede decir que lo óptimo para una organización es que ambos términos coincidan para de esa forma lograr el objetivo de finalizar de forma eficiente el proceso de comunicación.-

Shannon-Weaver (1949) cit por Aced et. al (2013, p.39) esquematiza esta diferenciación de términos de la siguiente manera:

Ilustración 5 Esquema básico de la comunicación Shannon-Weaver



Fuente: Acedo pt cit

Como se puede apreciar la identidad se sitúa en la zona de emisión, es decir, es patrimonio de quien comunica al momento que comienza el proceso de transmisión del mensaje. Por otro lado, la imagen aparece en la zona de recepción, es decir, es lo que el público decodifica a partir del mensaje emitido y para ello toma en cuenta el contexto de formulación y la formalidad del canal con el que se ha trasladado el mensaje hacia su conocimiento.

1.17Reputación corporativa

La reputación de las empresas se construye a partir de la imagen que proyectan a sus públicos mediatos. Schlesinger& Alvarado (2009, p. 15) la entienden como una “consecuencia del proceso de acumulación de información que los grupos de interés realizan a partir de una serie de variables”. Las variables que categoriza van desde señales de mercado, pasando por elementos contables hasta la

capacidad que tienen para diferenciarse y diversificarse de lo que la competencia hace.

El enfoque actual de la reputación según Alloza & Carreras & Carreras (2013) tiene como característica fundamental la visión científica del impacto de las percepciones para mejorar el valor de las empresas dejando de lado la visión de los años 80 cuando el centro de atención era la capacidad de crear credibilidad en las personas que veían determinada pieza publicitaria. Debido a que se suele presentar en índices actuales como el **Fortune**, variables cuantitativas de reflejo de la reputación tales como: Ventas, Crecimiento de Ventas, Nivel de endeudamiento, Valor de acciones, etc.).

Desde el punto de vista de la dirección estratégica, Ferguson & Deephouse (2000) y Fombrun (1996) cit. por Schlesinger & Alvarado et al. (2009), consideran la reputación como el conocimiento que tienen los grupos de interés⁴ sobre las características intangibles consideradas como valiosas por la empresa, es decir, el reflejo de lo que piensa el público con respecto a la compañía.

Por otro lado, hay autores como Crifo & Diaye & Pekovic (2013) sugieren que hay una correlación altamente positiva entre la reputación y la responsabilidad social que practican las organizaciones, evidenciando así que el aplicar prácticas socialmente aceptables y responsables tienen a incrementar positivamente el prestigio de la empresa, incrementando así su valor intangible reflejado por la marca.

Adicionalmente, Wessels (2003) anota los siguientes beneficios para una organización de lograr una buena reputación:

⁴Se considera como grupo de interés al público que se encuentra relacionado con el negocio, por ejemplo, clientes, proveedores, competencia, órganos reguladores, etc.

- Posibilidad de lograr un precio mayor por los productos que se ofrecen o los servicios que se prestan y un mejor costo de los proveedores.
- Atraer personas con mayor cualificación para que integren su mercado de trabajo.
- Mayor lealtad de consumidores, empleados y proveedores.
- Estabilidad en los ingresos que genera y que paga a sus trabajadores.
- Mejor rendimiento de las acciones comerciales de la empresa, minimizando a su vez el riesgo comercial y financiero del negocio, pues la compañía goza de una mayor confianza y respaldo en el mercado.
- Establecimiento de barreras de entrada a nuevos competidores en mercados altamente competitivos como resultado de la fidelización del cliente.

1.18 Organización y formación de estructuras PYMES

PYMES:Concepto e Importancia

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2010), se define a las PYMES como el grupo de pequeñas y medianas empresas que dependiendo a determinadas características de su estructura u operación se consideran como limitadas o básicas frente a organizaciones de mayor tamaño. El SRI et al (2010) considera los siguientes sectores de la economía ecuatoriana con intervención activa de negocios PYMES:

- Comercio al por mayor y menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.

- Industrias manufactureras
- Construcción
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Adicionalmente el SRI et al. (2010), destaca que el segmento de mayor éxito de los negocios PYMES es la producción de bienes y servicios, constituyéndose así en una de las aristas fundamentales para generar empleo y riqueza en el país así como para aportar al desarrollo de otras industrias del Ecuador.

Guerrón (2009, p.14) muestra la siguiente clasificación propuesta por la Cámara de la Pequeña Industria⁵ en la cual se miden ciertas variables cuantitativas con las cuales se determina el tamaño de estructura de una empresa que se presenta en la tabla 3.

Tabla 3 Clasificación de las empresas ecuatorianas

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleados	1 - 9	Hasta 49	50 - 199	Mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales	100000	1000000	1000001 a 5000000	Mayor a 5000000
Valor activos totales	Menor a 100000	De 100001 hasta 750000	750001 a 4000000	Mayor a 4000000

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria

⁵ <http://www.pequenaindustria.com.ec>

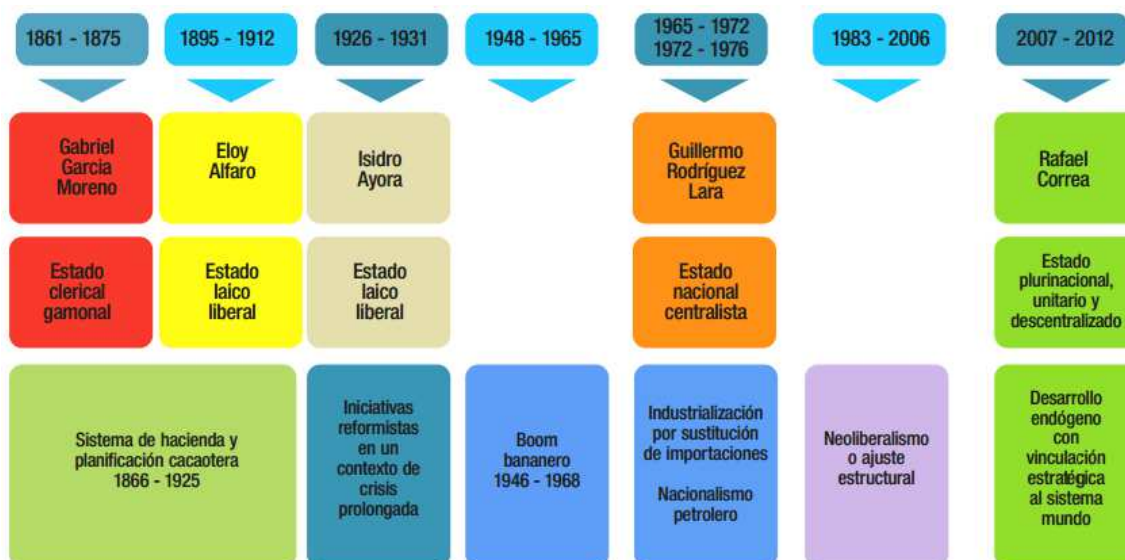
Como se puede apreciar el concepto de PYMES en el contexto ecuatoriano es bastante subjetivo, según explican Váscones & Zea (2013) es porque la metodologías de medición y control que utilizan los entes públicos se quedan sólo en la medición de ciertas variables específicas que no permiten una visión más específica sobre el perfil que tienen este tipo de negocios. En el Ecuador, las actividades de las PYMES comenzaron en los años 50 y 60 con el inicio de la revolución industrial.

Importancia de las PYMES para la transformación productiva en Ecuador

Con la segunda reelección del Presidente Correa se ha determinado la importancia de cambiar la base de la oferta productiva del país dada la alta dependencia en productos con poco valor agregado. El análisis efectuado por la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo)⁶(2012) en la Agenda para la Transformación de la Matriz Productiva sobre la evolución de los mecanismos de producción en Ecuador es como se muestra en la siguiente tabla.

⁶http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Tabla 4 Regímenes de Acumulación y Principales Gobiernos de Ecuador



Fuente: SENPLADES (p.9)

Como se puede apreciar la tradición de producción y exportación del país estuvo matizada por la venta de bienes primarios (Banano, Petróleo, Flores, Camarones, etc). Teniendo esto como insumo se ha planteado la propuesta de gestar un desarrollo endógeno con vinculación al mundo. El desarrollo endógeno se refiere a la capacidad de generar propuestas de diversificación y crecimiento económico desde una inspiración nacional y teniendo como visión el uso del talento y recursos con los que cuenta el país en la actualidad.

Las razones que estriba la SENPLADES et. al(2012, p. 11) para cambiar la actual matriz productiva son las siguientes:

- Generar nuevas opciones de negocios capaces de crear mayor riqueza.
- Disminuir los índices de vulnerabilidad de la actividad económica nacional.
- Apuntalar al desarrollo territorial equitativo en cada unidad geográfica del país.

- Agregar a los sectores populares e informales al desarrollo económico nacional.

Los ejes que se articularían para lograr este cambio, según SENPLADES et.al (2012, p. 11 – 12) son:

- Desarrollar otras industrias con potencial de crecimiento, particularmente las vinculadas a los sectores agroindustriales, forestales, minería, etc., para de esa forma reducir la dependencia del país a importaciones desde terceros.
- Agregar competitividad y productividad a la industria nacional mediante la incorporación de componentes tecnológicos e investigación que genere conocimiento sobre el manejo responsable de los procesos y uso de energía.
- Apuntar a la sustitución de importaciones en bienes y servicios que pueden desarrollarse en el país en un corto plazo, dado que se tiene la capacidad productiva necesaria.
- Diversificar la cartera de productos exportables del país, pasando de la colocación de productos primarios por productos con mayor valor agregado. Ejemplo, no solo exportar banano sino también banano en conservas, deshidratados, etc.

Se plantean así mismo como complementarios a estas propuestas la orientación de políticas públicas basadas en la dotación de infraestructura, recursos financieros y planes coordinados para la inserción de las nuevas o actuales unidades productivas en la industria nacional. Dado que el cambio de un sistema de producción tradicional por uno de mayor valor agregado no se logra de la

noche a la mañana, se han comenzado a dar algunos cambios que han permitido mejorar la posición competitiva de las pymes en el desarrollo económico del Ecuador. Las cifras recogidas por el MIPRO⁷ (2013, p. 3) con respecto al aporte de las PYMES son:

- Las PYMES aportan con el 40% en la generación del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 60% en la generación del empleo directo.
- Se han asignado US \$ 68 millones para la construcción de Centros de Fomento Productivo como organismos públicos de asesoría y asistencia técnica para los pequeños emprendimientos en el país.
- Las PYMES se concentran en Industrias Básicas, Intermedias y Desagregación Tecnológica lo cual ha permitido tener un ahorro de hasta US \$ 618 millones en lo que respecta a sustitución de importaciones entre al año 2017 y 2012.
- Entre el año 2011 y el 2012, las PYMES han aportado con el 3.2 % y el 2.08% respectivamente del total de crecimiento económico del Ecuador para esos períodos.

Al revisar cómo se conforman las Pymes, se podría dar por terminado este primer capítulo, el cual enmarca conceptos y puntos de vista sobre la comunicación, su proceso y ruidos. Se ha revisado cómo la comunicación organizacional en sus diferentes ámbitos puede influir de manera positiva en el desarrollo de una empresa, de sus resultados, de la motivación de su gente, del valor por el producto nacional.

El manejo adecuado, o mejor dicho, estratégico de los mensajes transmitidos a los diferentes públicos de una empresa influye en la imagen que ellos van a tener de

⁷Ministerio de Industrias y Productividad

la misma, aquí se nota, una vez más, la importancia de la comunicación para crear una cultura corporativa, un buen clima laboral y sentido de pertenencia de los empleados a su organización. Se ha visto la influencia que tienen los canales formales e informales de comunicación de una empresa y cómo se los puede aplicar y aprovechar dentro de la organización.

Otro punto importante, es la reputación corporativa, el cual es un valor intangible valiosísimo para generar confianza en todo lo que hace y dice la empresa, se podría decir, que es como un diamante que se cuida y constantemente se lo está puliendo para presentarse lo más brillante posible al público. Se ha querido dejar para el final la conformación de una empresa PYME y su importancia para el sector productivo del Ecuador, precisamente por considerarlo parte de esta temática a la cual se refiere este trabajo.

CAPÍTULO 2 MARCOMETODOLÓGICO

En este apartado se propone la perspectiva metodológica que aplicará al resto del documento. En una primera parte se hace una descripción general del caso de estudio de esta investigación: Sweet and Coffee® para luego continuar con el diseño de la metodología que aplica para el análisis de caso.

2.1 Breve reseña histórica de Sweet and Coffee®

Sweet and Coffee® (2012), cuenta su historia de la siguiente manera:

Nuestra historia⁸ empezó en 1997, cuando Richard Peet y Soledad Hanna eran novios. Los dulces que ella le preparaba fueron la inspiración para abrir un local especializado en postres y café. El primer Sweet&Coffee se abrió en el centro comercial Mall del Sol de la ciudad de Guayaquil. Estamos contentos de haber crecido en los últimos 15 años, logrando abrir varios locales a nivel nacional. Aquí nos visitan miles de ecuatorianos para empezar su día con el mejor café y dulces. La empresa cuenta con 54 locales ubicados en su mayoría en Guayaquil y en menor proporción en Quito, hay la perspectiva de desarrollar nuevos locales en Cuenca, Machala y Salinas. El equipo de trabajo está compuesto por 700 miembros. Según el último estudio de perfil de clientes de la empresa efectuado a Julio de 2012⁹, el mercado duro se encuentra ubicado en hombres y mujeres de 19 a 55 años con un perfil socioeconómico medio-alto y alto. La penetración es mayor en mujeres (60%) que en hombres (40%) y se ha identificado una convergencia de clientes que se vuelven frecuentes tras la primera visita del 80%.

⁸Tomado de <http://sweetandcoffee.com.ec/InformacionInstitucional.pdf>

⁹Tomado de <http://sweetandcoffee.com.ec/InformacionFranquicias.pdf>

Sweet&Coffee, de acuerdo a lo que menciona Aveiga et al. (2012), para fidelizar a sus clientes, ha venido utilizando como herramienta fundamental la comunicación continua, la misma que se define como una comunicación muy espontánea y sincera. Adicionalmente se han desarrollado productos que incrementan la oferta variada en sus locales y que están enfocados en mantener el nivel de recordación de la marca tales como pulseras, termos, tazas o cd's musicales con agradables piezas de Bossa Nova para acompañar la ingesta de café básicamente

En la actualidad el negocio no ha visto necesario desarrollarse a nivel interno por el sistema de franquicias, sin embargo, a nivel internacional si se ofrece esa posibilidad de desarrollo. Aparentemente se quiere cuidar a nivel interno el círculo de producción con una sola administración central, la visión es que el negocio no se desarrolle de forma desorganizada, aunque esto en el mediano y largo plazo puede ser un punto negativo para la administración por querer tener controlada de manera centralista la gestión del negocio sin dejar que el modelo de negocio pueda crear variantes dependiendo del punto geográfico donde se vaya a adaptar.

Sweet and Coffee® et al. (2012) presenta la siguiente filosofía de trabajo:

En Sweet&Coffee ponemos todo nuestro corazón y ganas en brindarte una experiencia única cada vez que nos visites. Nos esmeramos en crear un ambiente agradable tanto para nuestros clientes, como para nuestros colaboradores. Con esta filosofía hemos crecido poco a poco, sin perder la esencia de ser una empresa familiar y acogedora con la que abrimos nuestro primer local.

Estamos comprometidos a ofrecer café 100% ecuatoriano de la mejor calidad, al mismo tiempo que contribuimos con el desarrollo de varios proyectos sociales y ambientales, creando un impacto positivo en la comunidad a la que pertenecemos.

El café con el que se trabaja en esta empresa es obtenido de zonas de la costa y la sierra, principalmente en la provincia de Loja, en Cariamanga. La búsqueda de un grano con características de buen sabor y soluble hace que se prefiera determinadas condiciones de clima, altura y suelo que ayudan a obtener un producto de calidad. El portafolio de productos de la empresa incluye bebidas calientes y frías de café, chocolate y mezclas de ellos, bocaditos de sal y dulce desarrollados de manera artesanal, así como productos de pastelería y alta bollería.

El negocio maneja dos programas de Responsabilidad Social Corporativa:

- Deja tu marca.- Consiste en la donación de \$ 0.01 a FASINARM que es una institución que trabaja con niños y personas con capacidades especiales en el desafío de incluirlos en el mercado laboral y educativo. Las cifras al 2012 indican una recaudación de \$ 120,000 los mismos que han permitido integrar en campos laborales y de educación a 322 niños.
- Sembrando un compromiso.- Se refiere al desarrollo de programas de comercio justo con caficultores de Cariamanga (Prov. De Loja) desde donde se obtiene la materia prima. Estos programas implican el desarrollo de capacitaciones y apoyo técnico en las actividades de sembrado del grano. Al 2012 este programa maneja un activo de 400 familias lojanas con quienes se trabaja en un sistema de comercio justo que les permite tener una mejor oportunidad de crecimiento económico.

Con el objetivo de tener un elemento humano altamente capacitado y comprometido con el desarrollo de la organización, los colaboradores potenciales, prospectados tras un proceso de selección riguroso, ingresan a un proceso de capacitación de 1 mes para conocer de forma integral la organización. Esto realmente en un proceso de desarrollo de comunicación interna, cuyo nombre

comercial es “Universidad del Café”. Infraestructura que se encuentra físicamente en el kilómetro 4.5 de la vía a Samborondón. Para que el trabajador ingrese debe aprobar las 5 materias que son dictadas en el programa, luego de esto son ubicados en las funciones que la empresa les tiene reservado en función de sus talentos. Estas funciones son:

- Barista, persona encargada de categorizar los distintos granos de café empleados para la producción y crear nuevas mezclas de los mismos para la generación de bebidas variadas.
- Repostero, persona encargada de la elaboración de dulces y bocaditos de sal bajo un sistema completamente artesanal.
- Tesorero, persona encargada de atender al cliente en sus requerimientos en caja. Debe conocer cada producto que se oferta para de esa manera ayudar a los clientes a hacer la mejor elección de productos.
- Administrador, es un barista experto quien se encarga de dirigir un grupo compuesto por las personas que ocupan las funciones anteriormente indicadas.

Como se puede apreciar, Sweet and Coffee® tiene un diseño de gestión horizontal, sin embargo, en lo que respecta al control y poder de decisión la estructura se asemeja a una estructura vertical. Con esa conformación de la empresa se ha podido mantener un crecimiento ordenado durante 15 años. Crecimiento basado en la calidad de los productos y la adecuada localización de una tienda de ellos. Esto ha permitido construir una imagen altamente valorada por los clientes (8 de cada 10 regresa, según se mencionó al inicio de este apartado) y una valoración positiva por parte de sus proveedores inmiscuidos en sus programas de Responsabilidad Social Corporativa.

2.2 Metodología

2.2.1 Perspectiva metodológica

El presente trabajo se estructura con un enfoque mixto dado que emplea técnicas cuantitativas como cualitativas en el análisis de la situación problemática. El tratamiento de la información está en correspondencia con los objetivos de la investigación, esto quiere decir que tiene un desarrollo por un lado de subjetividad (a partir de los instrumentos cualitativos) y por otro lado objetivo (a partir de los instrumentos cuantitativos) lo cual le da un diseño consistente y lógico.

Según Hernández Sampieri & Fernández Collado & Baptista Lucio (2006) el enfoque mixto permite tener una visión más integral de un fenómeno dado que lo aborda desde los componentes de la complejidad y holística para de esa forma potenciar la creatividad retórica y las relaciones dinámicas que se producen bajo la dimensión estricta de la investigación científica.

2.2.2 Diseño y tipo de investigación

Este trabajo se desarrolla aplicando el método de investigación no experimental. Bernal Torres (2006) define a este método como una “investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido”, es decir, no se hacen variar de forma intencional las variables independientes de manera tal que los sujetos se observan en su ambiente natural y se obtiene por tanto una explicación más justa y equilibrada de la realidad a la que representan. Su diferencia con métodos experimentales radica en que el contexto de la problemática no puede ser reducido de forma deliberada hasta forzar a un determinado comportamiento (luego de ejercer algún tratamiento o estímulo por parte del investigador) y de esa forma sustituir la realidad con un diseño construido.

Partiendo de esa situación, la variante que se tomará del diseño mencionado es la transversal descriptiva. Hernández Sampieri & Fernández Collado & Baptista Lucio et. al (2006) sugiere que la transversalidad se refiere a la limitación a un espacio de tiempo de los efectos que se van a recoger de la muestra para el análisis de la problemática. La utilidad de un estudio de este tipo es que permite presentar de manera simple las variables que generaron la obtención de un resultado en el corte de tiempo efectuado.

Bernal Torres, et al (2006) se refiere a la investigación descriptiva como una modalidad que permite la narración sistemática de las características del fenómeno que se está revisando. El objetivo es lograr el reconocimiento de las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en la población a través de una visión exacta de lo que hacen dentro del ambiente con el que interactúan. La meta no es sólo la recolección de datos sino construir alguna inferencia sobre la relación ente dos o más variables.

2.2.3 Población y muestra

Para el levantamiento de fuente de información primaria se ha establecido tres grupos de públicos sobre los cuales se aplicarán las técnicas de entrevista estructurada y entrevista semiestructurada que se explicarán en el apartado siguiente:

- Ejecutivos (Gerente de Talento Humano y Gerente de Marketing)
- Empleados (seleccionados bajo el criterio por conveniencia del investigador de acuerdo al nivel de accesibilidad), y
- Clientes (seleccionados bajo el criterio por conveniencia dado que estos debían ser evaluados dentro de las instalaciones de la empresa y fueron seleccionados de locales que se encontraban en la ciudad).

Al primer grupo se aplicará el instrumento de entrevista semiestructurada y a los dos grupos siguientes se aplicarán los instrumentos de entrevista estructurada. Los dos primeros grupos se emplean para evaluar la eficiencia de la comunicación interna mientras que a los clientes se evaluará la construcción de imagen, la misma que se genera como resultado de la gestión comunicativa externa.

2.2.4 Métodos y Técnicas

Esta investigación se fundamenta en la aplicación del método deductivo dado que busca determinar las características y patrones de la comunicación interna y externa de Sweet and Coffee®, estableciendo relaciones entre las variables que se emplean para el estudio y de esta forma tener un análisis más detallado y exhaustivo de la situación problemática. Con el objetivo de construir estas relaciones se privilegia la revisión bibliográfica, la observación y la entrevista estructurada y semiestructurada.

Revisión bibliográfica.- Hernández Sampieri & Fernández Collado & Baptista Lucio et. al (2006) indica que esta técnica permite la revisión documental de material de interés para la investigación así como de textos que permiten el enriquecimiento de la base teórica implementada y desarrollada en el primer capítulo de este trabajo.

Observación.- Es un proceso riguroso de investigación que permite conocer de forma directa el objeto de estudio para luego describir y analizar sobre la realidad estudiada (Bernal Torres, 2006). Permite un análisis más completo y detallado de determinados canales de comunicación formal e informal y ayuda a determinar el estado actual tanto de la cultura como del clima organizacional.

Entrevista estructurada.- Para Bernal Torres et. al (2006), esta técnica se emplea cuando no existe material informativo suficiente sobre determinados aspectos que son de interés para la investigación o cuando la información no se

puede conseguir por otros medios de levantamiento de datos. De ahí que se la conoce también con el nombre de dirigida, dado que requiere de un trabajo previo para formularla y diseñarla de manera que sirva de manera eficiente para obtener la información necesaria para establecer los indicadores que desean abordarse o explorarse. La utilidad de este instrumento por encima de la encuesta tradicional es que permite establecer un cierto orden para los temas a averiguar y es mucho más objetiva en el sentido que su formulación previa hace que la conversación se dirija por el sendero que el entrevistador considera importante para su trabajo.

Entrevista semi estructurada.- Para Bernal Torres et. al (2006) es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden, y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quien está dirigida. Se lleva a cabo con todas las personas que directa o indirectamente están involucradas en el tema a investigar. Esta entrevista no tiene una estructura definida, pero sí áreas de interés definidas, y se orienta hacia esos objetivos y temas. Proporciona información sobre procesos, comportamientos y actitudes sociales.

Se está utilizando este tipo de entrevista en el presente trabajo para los ejecutivos de la empresa.

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Concluida la etapa del proceso investigativo, es necesario y oportuno, presentar el planteamiento de los resultados de la investigación. Sobre el mismo se debe informar que no fue fácil el acceso a los empleados, ya que la empresa manifestó que sólo a través de sus voceros oficiales podía darse esta entrevista o encuesta, es decir, a través del Gerente de Marketing, Enrique León (Ver Anexo 4) y Gerente General, Richard Peet, sin embargo muchos de los empleados de los locales estuvieron dispuestos a colaborar con la contestación de las interrogantes planteadas en la herramienta preparada para ese fin.

Se ha tratado de recopilar toda la información obtenida a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados para la investigación. Esto ayudará a comparar y revisar puntos de vista sobre un mismo tema que tienen los implicados en el proceso. Los indicadores propuestos en el capítulo metodológico constituyen elementos claves del análisis, ya que ayudarán a entender la práctica de la comunicación estratégica en la empresa objeto de estudio, la misma que cuenta con un equipo ejecutivo conformado por nueve gerentes y un gerente general.

Variables de estudio

1. Situación de los Flujos de comunicación:

1.1 Descendente

1.2 Ascendente

1.3. Horizontal

1.4 Diagonal

1.5 Canales y mensajes

2. Concepto de públicos y desarrollo del RRHH

3. Gestión de comunicación:

3.1 Modelo de comunicación

3.2 Implementación de proceso de gestión: Planificación, implementación, control y evaluación

4 Cultura y Clima

3.1 Situación de los flujos de comunicación en Sweet&Coffee:

Descendente: Toda la información de la compañía como políticas, procesos, funciones, desarrollo, novedades, etc. es suministrada por la empresa a través de un plan de entrenamiento y de los jefes a los empleados en su gran mayoría, se pudo constatar que existe un buen direccionamiento de la información a través de este flujo vertical descendente, especialmente por los canales utilizados para este fin que son las reuniones semanales entre los gerentes, el boletín mensual electrónico para todo el personal que tiene acceso a este, los comunicados internos al personal operativo a través de circulares y memorándums a los niveles operativos y las reuniones mensuales con sus grupos de trabajo; adicionalmente es importante mencionar que Sweet&Coffee cuenta con la Universidad del café, “Para mi uno de los principales medios de comunicación interna es la Universidad del café, que es donde se prepara al personal, se le enseña nuestra filosofía, la misión y visión de la empresa y se lo ayuda a su desarrollo...” (Enrique León, gerente de Marketing). Por observación y preguntas espontáneas a algunos empleados de los locales se pudo verificar que efectivamente ellos conocen sobre esta información y se ha estandarizado muy bien el servicio al cliente.

Se puede mencionar que para Sweet&Coffee es muy importante la comunicación que entrega a sus empleados, especialmente porque consideran que ellos son los primeros interlocutores con el cliente. De igual manera se preocupan por su entrenamiento, capacitación y desarrollo constante, los motivan a seguir creciendo

como profesionales junto a la empresa, tienen premiaciones mensuales. Sus nueve gerentes de las diferentes áreas de la empresa tienen reuniones semanales con la gerencia general y comparten sus resultados, necesidades, novedades y temas de interés de la empresa, los mismos que son posteriormente informados a los subalternos.

Sweet and Coffee, tomando las expresiones del gerente de Marketing, quiere dar a conocer el “feeling” de la marca, que el público “sienta y viva” la marca en un momento especial, diferente, con un servicio de excelente calidad, y para conseguir esto se apoyan en la información que los empleados le puedan entregar al cliente, tanto de los productos, servicios o novedades de la empresa.

Ascendente.- En lo referente al flujo de comunicación vertical ascendente, se puede comprobar que alguna de la información que la empresa necesita conocer llega de los empleados a jefes, esto indica que existe una muy buena interacción en la relación empleados – jefes y viceversa. Este manejo de la comunicación es vital para ellos, ya que es una de las maneras más directas de obtener feedback o retroalimentación por parte de los empleados sobre sus resultados, accionar y expectativas, especialmente en lo que respecta a las necesidades o solicitudes del cliente sobre los servicios y productos de la empresa, de acuerdo a la entrevista sostenida con el gerente de Talento Humano, manifestó que la empresa toma muy en cuenta la opinión de los empleados, especialmente para los cambios que deberían realizar respecto a acciones pertinentes a sus servicios y productos. Sin embargo es menester que poco a poco puedan ir construyendo más espacios para retroalimentación con sus empleados, este buen manejo del flujo de comunicación ascendente demuestra la claridad de los mensajes en el flujo de comunicación descendente.

Horizontal.- Este flujo de comunicación es utilizado, de acuerdo a los resultados de la entrevista, por un buen número de empleados, esto indica que existe una buena comunicación interdepartamental, buen trabajo en equipo, lo cual ayuda a

la resolución de problemas, toma de decisiones rápidas y agilizar procesos, ellos utilizan el correo electrónico, los comunicados internos a través de circulares o memorándums, el teléfono, el contacto personal. Esto se lo pudo evidenciar cuando se realizaban las entrevistas a los ejecutivos del área de Marketing y de Talento Humano.

Diagonal.- En la observación realizada mientras se ejecutaban las entrevistas, se constató que este flujo de comunicación es manejado sin ninguna complicación en la organización, se pudo ver una interacción entre miembros de tres departamentos diferentes de la empresa organizando las acciones del cambio de oficinas que estaban realizando como parte del equipo de este proyecto, de igual manera cuando tienen una meta a nivel de la empresa que involucra a diferentes jerarquías y departamentos, se comunican a través de reuniones, correo electrónico y minutas de las reuniones.

Canales y mensajes

Entre los canales de comunicación formal que posee, dentro de su estructura organizacional y planificación, Sweet&Coffee tiene: en primer lugar, la “Universidad del Café”, que es donde se entrena a todos los empleados por un mes completo antes de que inicien sus labores en la empresa sobre las políticas de la organización, su filosofía, misión y visión, sus objetivos, procesos de elaboración de productos y de servicio, los sumerge en una cultura de servicio y de mejores prácticas; otro canal son las reuniones mensuales entre jefes departamentales, donde se dan las instrucciones de trabajo, objetivos del mes de la empresa y nuevos direccionamientos en cuanto a los procesos o cambios que se estén generando en la organización; reuniones semanales de los gerentes de las diferentes áreas de la compañía con la gerencia general, en estas reuniones se establecen los objetivos de la semana, las necesidades de cada área y cómo van avanzando en los proyectos de la compañía; se envían comunicaciones de interés general o información sobre avances de los proyectos a través de correo

electrónico, boletín mensual enviado a través del correo electrónico sobre las novedades y actividades pasadas y futuras de la empresa; se indicó por parte de la empresa que tenían unas cuantas carteleras a nivel de planta de producción y oficinas, quizás 2 o 3, sin embargo no se evidenció la existencia de las mismas, también utilizan circulares internas, las mismas que son entregadas a todos los líderes o administradores de locales para que ellos a su vez la circulen entre los miembros del equipo, dejando como constancia de su lectura una firma por parte del empleado.

En todos los locales, utilizan afiches, cuadros, folletería sobre sus compromisos de responsabilidad social con la comunidad, sin embargo al realizar la observación en diferentes locales de la ciudad, los clientes no toman los folletos para informarse sobre estos compromisos, sería apropiado que los empleados hagan una pequeña motivación para que los clientes compren más café; de igual manera tienen un cuadro de reconocimiento al mejor empleado del mes y del año, esto es un estímulo para los empleados. Y existe un buzón de sugerencias destinado a los clientes. No hay evidencia de buzón de sugerencias para empleados.

Otro **canal de comunicación es el informal**, que se dan en las reuniones entre compañeros de trabajo, conversaciones fuera de horarios de trabajo, encuentros casuales entre compañeros, comentarios, el boca a boca o radio pasillo como lo mencionó el gerente de Talento Humano de la empresa objeto de estudio.

Pese a que existe una planificación de su comunicación y algunos canales de comunicación formal, se considera pertinente que por la cantidad de empleados que laboran en esta empresa, existan carteleras y una revista informativa que podría ser bimensual para todos los empleados de la organización.

3.2 Concepto de públicos y desarrollo de Recursos Humanos

Para S & C el manejo de sus públicos es primordial, ellos han dividido sus públicos estratégicos de la siguiente manera: Público interno que son los empleados y el público externo que son los clientes y proveedores.

El público interno son sus clientes internos, la empresa se preocupa por su capacitación constante y ha creado una cultura de la importancia de auto capacitación para que se sigan superando y creciendo junto a la empresa. Constantemente están actualizando procesos y capacitan al personal en la “Universidad del Café”, tienen una formación interna de líderes, que son los que lideran los grupos de trabajo en los locales; de igual manera hay tienen colaboradores que se han ido a capacitar al exterior. Es así que en las entrevistas estructuradas para los empleados, consideran que para ellos es importante la capacitación y oportunidad de desarrollo que les brinda la empresa.

“Crean en el recurso humano, inviertan mucho en ellos, porque son los que les van a dar los resultados esperados por la empresa, si ellos no están debidamente capacitados y motivados, no van a llegar a ningún lado, por eso siempre les decimos, nosotros nos encargamos de ustedes para que ustedes se encarguen de nuestros clientes” (Daniel Calderón, gerente de Talento Humano).

El tener presente la coherencia que debe existir en una empresa entre lo que dice y hace va a garantizar la confianza y fidelidad de sus públicos, especialmente del interno que se siente motivado y orgulloso de pertenecer a una empresa que se preocupa por su desarrollo y es el que va a interactuar con el público externo con mensajes positivos sobre la empresa.

En lo referente a su público externo, “S&C considera a sus proveedores como aliados estratégicos o socios del negocio, es importante visitarlos, conocer sus políticas, ya que deberían tener casi la misma filosofía del negocio” (Richard Peet,

gerente general), la comunicación de S & C con ellos es a través de reuniones cara a cara o visitas y correos electrónicos.

Con el cliente externo tienen una comunicación constante a través del correo electrónico y las redes sociales, siempre están generando novedades, concursos, la idea es que el cliente sienta una marca amigable. Otra manera como se comunican es a través de folletería y anuncios en los locales sobre su Responsabilidad Social, es decir su compromiso con la sociedad, sin embargo al realizar la entrevista estructurada a los clientes, sólo unos cuantos contestaron sí conocer sobre ellos, a través de los folletos, medios de comunicación o comentarios de amigos, y la mayoría indicó no conocer sobre los programas de Responsabilidad social de la empresa; entonces se confirma que necesitan utilizar otras estrategias para que sus clientes puedan conocer más sobre su compromiso a la comunidad, este conocimiento puede generar mayor fidelidad y respeto a la marca.

Un estudio efectuado por Aveiga, B, & Briones, S & Díaz, M, & Sucre, E & Luna, A. (2012, p 8 - 9) para medir los aspectos diferenciadores de Sweet and Coffee frente a su inmediato competidor (Juan Valdez) encontró los siguientes atributos generadores de valor para la marca Sweet and Coffee:

- Calidad y eficiencia, se refiere a los detalles intangibles que agregan valor a la marca como la elaboración de productos frescos con toque artesanal y el uso de servilletas, vasos y porta vasos cuidadosamente diseñados para lograr el posicionamiento visual de la marca.
- La atención personalizada donde al cliente se lo llama respetuosamente por su nombre y la presentación que hace cada mesero, al momento de llevar la orden hacia la mesa donde se ubica el cliente, para recordar que está para asistir al cliente en cualquier requerimiento que este tenga.

- Ubicación de los locales en centros comerciales en puntos de fácil acceso para los clientes reales y potenciales de manera que la marca esté presente siempre en la mente de su mercado objetivo. Además que esta estrategia le permite enfocar al producto como una marca multitarget y concurrente para cualquier cliente.
- Mensajes de buen servicio, de disfrutar el momento, llegan a través de publicidad que es transmitida en radio y promocionada a través de revistas. Sin embargo, para S & C su mayor fuente de publicidad es el boca a boca originado por el cliente que visita los locales y reciben un buen servicio.

“Yo pienso que la mayor fuente de publicidad es lo que el cliente habla por sí solo, a través del servicio que recibe en nuestras cafeterías” (Daniel Calderón, gerente de Talento Humano). Todo esto se corrobora en los resultados de la entrevista estructurada para los clientes, en la que la mayoría, se podría decir que casi todos conoció o escuchó de Sweet&Coffee a través de amigos, correo electrónico y redes sociales, exposición de los locales o por la publicidad en los medios de comunicación. Gracias a la aceptación que tiene entre sus clientes, todos contestaron que sí recomendarían Sweet&Coffee a sus amigos.

Se considera vital aprovechar el espacio de los locales para crear actividades que motiven mayor afluencia de sus clientes y entrenar a los empleados para que puedan vender de mejor manera la imagen corporativa de la empresa, a través de sus programas sociales y el valor por lo nuestro, todo esto va a incidir en mejores resultados para la compañía.

3.3 Gestión de comunicación

En referencia a esta variable, se puede mencionar que la empresa en estudio cuenta con una gestión de comunicación organizada, el entrenamiento inicial que tienen sus empleados al ingresar a la organización es el punto fundamental para

que esta gestión inicie a manera de cadena, donde todas las áreas están inmersas en la cultura corporativa y se encuentran articuladas una con otra. Su proceso integra a todas las áreas de la empresa.

Cuando se entrevistó a los ejecutivos sobre la gestión de comunicación de la empresa, se observó y se verificó poco conocimiento al respecto o a los términos utilizados, si bien es cierto que para ellos la comunicación interna es de vital importancia, sin embargo no existe un área específica que maneje estratégicamente cada uno de sus públicos. La empresa cuenta con un departamento de Marketing que es el encargado de controlar la comunicación interna y externa de la organización., pese a esto, falta mayor conocimiento de los clientes sobre sus programas de responsabilidad social corporativa.

Se manifestó por parte de los ejecutivos el querer mejorar la gestión de comunicación a través de medios tecnológicos modernos, como un intranet y tener más carteleras y hasta la posibilidad de crear a futuro un área o jefatura de comunicación de la empresa, sin embargo para ellos independientemente de quién ocupe estas responsabilidades, el elemento primordial es que no puede faltar el conocimiento de la información que se da a los empleados sobre la cultura, los procesos y funcionamiento de la organización.

El problema que pudiese surgir si la comunicación sigue dependiendo de un área específica, es que trate de cubrir las necesidades individuales de cada área de la organización por separado y no que responda a la organización como sistema cuando está directamente subordinada a la gerencia general o presidencia de una empresa.

Para los ejecutivos entrevistados la comunicación y el buen ambiente de trabajo son muy importantes para el trabajador y su desarrollo y por ende para la empresa. Cuando se les consultó a los empleados sobre qué es lo más importante o indispensable que exista en la empresa donde labora, la mayoría contestó que la

oportunidad de desarrollo que les brinda la empresa, otros opinaron que la comunicación y el buen clima.

Existen políticas de compras, de recursos humanos, de administración de locales, de procesos, servicio al cliente y calidad de sus productos; se conoce de una planificación y organización en su gestión de comunicación, y se podría afirmar que existen políticas de comunicación por la manera cómo manejan sus flujos y canales, ya que se evidencia que todo procedimiento y cambio es comunicado.

3.3.1 Modelo de Gestión

Al hablar de un modelo de gestión se puede detectar que la comunicación de S & C es un modelo sistémico. A nivel empresarial se comparten la información, ideas, intenciones y necesidades de la organización, las mismas que son transmitidas por la alta gerencia a los responsables de cada área de la organización y estos a su vez junto con el departamento de marketing interno se encargan de codificarlas a través de símbolos y mensajes en los medios de comunicación interna, dándoles una imagen, de esta manera el mensaje y su objetivo es comprendido y memorizado por sus receptores, utilizan afiches, boletines electrónicos, reuniones departamentales, circulares, memorándums, teléfono. Utilizan mucho el mensaje oral y el correo electrónico.

Por otra parte el departamento de Talento humano se encarga de compartir información de la cultura empresarial y entrenamiento a los empleados sobre políticas, procesos, preparación y calidad de servicio a los nuevos colaboradores a través de la “Universidad del café”.

Se podría decir que la empresa Sweet&Coffee maneja la problemática de todo su proceso a través del modelo de Comunicación Estratégica, buscando oportunidades de mejora en sus relaciones gubernamentales. Aquí se podrían

considerar que están cubiertas las diez áreas de gestión de la comunicación que menciona Scheinsohn (2011, p 238):

- Comunicación de diseño
- Comunicación de marketing
- Relaciones institucionales y con la comunidad
- Relaciones gubernamentales
- Comunicación financiera
- Comunicación business to business
- Relaciones con el periodismo
- Comunicación interna
- Cybercomunicaciones y multimedia
- Administración de datos e indagaciones

3.3.2 Proceso de gestión: Planificación, implementación, control y evaluación:

En Sweet&Coffee se puede notar que existe una planificación de la comunicación, crearon un concepto y se mantienen con este. La planificación es dada por el departamento de Marketing junto con la Gerencia general de la empresa y las diferentes áreas de la organización. La implementación la realiza la coordinación de Marketing interno, que se encarga de codificar y simbolizar los mensajes y

objetivos que persigue la empresa, así como informar los eventos y promoción interna de empleados, cambios, procesos, novedades de la empresa, asuntos de interés varios o nuevos productos.

A nivel de lo que son los empleados de los locales, la comunicación llega a través del líder del establecimiento y de memorándums o circulares internas. Para ciertas decisiones, de acuerdo a las entrevistas estructuradas para los empleados, la mayoría opinó que la empresa sí toma en cuenta la opinión del empleado en un, especialmente a nivel de supervisores y jefaturas, unos pocos contestaron que a veces, se considera que en este porcentaje estarían aquellos que no han sido consultados o no aportan con ideas. Para otroseste punto les fue indiferente.

Se puede apreciar que existe un feedback o retroalimentación de la información recibida por parte de los empleados. El control de la comunicación se realiza entre la gerencia de marketing, la gerencia de talento humano y la gerencia general, aunque se trata que de una u otra forma todos sean líderes de la comunicación que se transmite en la organización.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente de talento humano, dio a conocer que la última evaluación que tuvieron a nivel de empresa fue de clima laboral hace unos años, no recordaba, pero su aproximación podría ser de cuatro años. No ha existido evaluación para medir la gestión de comunicación en la empresa objeto de estudio, sin embargo están muy pendientes de la retroalimentación de sus clientes y empleados.

3.4 Cultura y Clima

La principal herramienta para informar y entrenar sobre la cultura de la empresa Sweet&Coffee se llama la “Universidad del Café”, aquí los empleados aprenden la misión, visión de la organización, sus procesos y técnicas de preparación de café, de los dulces, la cultura del buen servicio, el compromiso que tienen con la

sociedad, se les da la formación necesaria para el cargo que vayan a desempeñar “Los colaboradores que llegan se forman en la Universidad del café, aquí adoptan y comienzan a adaptarse a nuestra cultura organizacional y si van ascendiendo deben ser los mejores, esta es la cultura que entregamos a nuestros colaboradores para que la empresa siga creciendo y ellos se desarrollan”. (Daniel Calderón, gerente de Talento Humano).

Parte de la cultura de Sweet&Coffee y de sus valores es la importancia que le dan al producto ecuatoriano, ellos han apostado y creen firmemente que el café ecuatoriano es uno de los mejores del mundo, los empleados son entrenados para reconocer las diferentes clases de café que existen y sus respectivas preparaciones, muchos de ellos se han entrenado en el exterior.

Otro factor importante de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio es el entrenamiento constante de los empleados para su desarrollo y la comunicación de la estrategia y objetivos de la empresa, estos son dos factores que al recurso humano lo motiva. En las entrevistas estructuradas realizadas a los empleados, cuando se les preguntó sobre lo que consideraban era lo más importante para ellos en la empresa donde laboran, un gran número determinó que la oportunidad de desarrollo, en segundo lugar consideraron que la comunicación, otros la estabilidad económica y un buen clima laboral. Como se aprecia, esto coincide con lo mencionado por el gerente de Talento humano, él se refiere a la importancia que la empresa le da a la preparación y entrenamiento del recurso humano, ya que si ellos crecen, la empresa también. Esta es una manera de motivar a sus empleados y lograr que se planteen objetivos en su trabajo en base a los objetivos de la empresa y conseguir los resultados esperados por la alta gerencia.

Otra forma de motivación a sus empleados es hacerlos partícipes de los reconocimientos obtenidos, gracias a la labor que ellos realizan y a los principios que se viven y sienten en la organización, esto aumenta su compromiso hacia la

empresa e incrementa su sentido de pertenencia, apoyando a que exista un clima laboral saludable y creando una buena imagen corporativa tanto para su público interno como para el externo.

Sweet and Coffee et. al (2012) anota algunos reconocimientos tales como:

- Premio Flama en 2010 como reconocimiento al potencial que tienen marcas jóvenes para convertirse en grandes negocios.
- Ingreso al Marketing Hall of Fame en 2011, por impulsar el crecimiento de la gestión de marketing en Ecuador.
- Premio ACORVOL en 2011, por ser una empresa socialmente responsable y poseer un código ético ejemplar.
- Menciones del IESS entre el 2010 y el 2012 como una de las empresas que se encuentra al día con los aportes a la seguridad social de forma puntual.
- Premio Taza Dorada 2012 por estar en el top 3 del mejor café ecuatoriano

Sin embargo, aunque la empresa posee estos notables reconocimientos y maneja dos programas de Responsabilidad Social o compromiso con la sociedad que son: Deja tu marca y Sembrando un compromiso, a nivel del público externo, específicamente de sus clientes, sólo un pequeño número conocen al respecto. Por este resultado se puede mencionar que la empresa necesita dar mayor impulso a la comunicación de estas gestiones que aportan a su imagen y reputación corporativa. Pese a tener un área de marketing interno que se encarga del manejo de la comunicación interna, no se ha buscado otros canales o medios de comunicación para el público externo que resalten esta labor y compromiso a la sociedad que de una u otra manera van a incidir en el sentido de pertenencia de los empleados.

A manera de conclusiones parciales de este capítulo, se puede afirmar que la situación de los flujos de comunicación es muy importante para Sweet&Coffee, especialmente la comunicación que entrega a sus empleados, considerando que ellos son los primeros interlocutores con el cliente. Sus nueve gerentes de las diferentes áreas de la empresa tienen reuniones semanales con la gerencia general, esta información es compartida con los subalternos.

Existe una valoración positiva, por parte de los empleados sobre la manera en que se comunican con los niveles superiores, esto indica que hay una muy buena interacción en la relación empleados – jefes y viceversa. Este manejo de la comunicación es vital para ellos, ya que es una de las maneras más directas de obtener feedback o retroalimentación por parte de los empleados sobre sus resultados, accionar y expectativas. La empresa toma muy en cuenta la opinión de los empleados. Se percibe una buena comunicación interdepartamental, buen trabajo en equipo. De igual manera el flujo de comunicación diagonal es manejado sin ninguna complicación entre los miembros de la organización.

Se ha podido evidenciar que existe una planificación en su manejo de la comunicación, uno de los canales más importantes para transmitir información y mensajes sobre la empresa es la herramienta de la Universidad del Café, ya que aquí el empleado aprende sobre las políticas de la organización, su filosofía, misión y visión, objetivos, procesos de elaboración de productos y de servicio, en otras palabras adquiere y se interna en una cultura diferente.

Otros canales de comunicación son las reuniones mensuales entre jefes departamentales, reuniones semanales de los gerentes de las diferentes áreas de la compañía con la gerencia general, las comunicaciones se difunden a través de varios medios de comunicación, especialmente correo electrónico y personal, medios que de acuerdo a su estructura les facilita su interacción organizacional.

Así como existen los canales de comunicación formales, también existen los informales como reuniones informales entre compañeros de trabajo, conversaciones en el pasillo o encuentros casuales. Los mensajes que transmite la empresa son motivacionales para alcanzar los resultados propuestos, su mayor o principal medio de transmisión de sus mensajes son sus empleados y el boca a boca de la excelente calidad de su servicio y productos de sus clientes.

Se ha podido constatar que para S & C el manejo de sus públicos es primordial, sus públicos estratégicos son: Público interno que son los empleados y el público externo que son los clientes y proveedores. El vínculo que han creado con su público interno es trascendental para su desarrollo, son sus clientes internos, es por esto que la empresa se preocupa por su capacitación constante y ha creado una cultura de la importancia de auto capacitación para que se sigan superando y creciendo junto a la empresa.

Es meritorio resaltar las palabras del gerente de Talento Humano, Daniel Calderón **“nosotros nos encargamos de ustedes para que ustedes se encarguen de nuestros clientes”**, un mensaje sencillo pero muy profundo que lo explica todo. La empresa tiene presente la coherencia que debe existir entre lo que dice y hace y esto garantiza la confianza y fidelidad de sus públicos.

Sweet&Coffee cuenta con una gestión de comunicación organizada, el entrenamiento inicial que tienen sus empleados al ingresar a la organización es el punto fundamental para que esta gestión inicie a manera de cadena, donde todas las áreas están inmersas en la cultura corporativa y se encuentran articuladas una con otra. Su proceso integra a todas las áreas de la empresa, por este motivo se evidencia el modelo sistémico de comunicación que constituye la base de la gestión de comunicación de la entidad y posibilita la coordinación y articulación de todos los elementos integrantes del sistema.

La planificación es dada por el departamento de Marketing junto con la Gerencia general de la empresa y las cabezas de las diferentes áreas de la organización opinan al respecto. La implementación la realiza la coordinación de Marketing interno.

Toman en cuenta la opinión de los empleados y sus aportaciones o ideas creativas para mejorar el negocio. Se puede apreciar que existe un feedback o retroalimentación de la información recibida por parte de los empleados.

El control de la comunicación se realiza entre la gerencia de marketing, la gerencia de talento humano y la gerencia general, aunque se trata que de una u otra forma todos sean líderes de la comunicación que se transmite en la organización.

Referente a los resultados de la variable de cultura y clima, podríamos concluir diciendo que la principal herramienta para informar y entrenar sobre la cultura de la empresa Sweet&Coffee se llama la “Universidad del Café”, aquí los empleados aprenden la misión, visión de la organización, sus procesos y técnicas de preparación de café, de los dulces, la cultura del buen servicio, el compromiso que tienen con la sociedad, se les da la formación necesaria para el cargo que vayan a desempeñar y que se sientan orgullosos de la producción y mano de obra ecuatoriana.

Esta empresa considera al empleado como uno de sus principales activos, es por esto que invierten en el entrenamiento constante de los empleados para su desarrollo y el de la empresa.

Parte de las acciones que generan motivación en los empleados, es el hacerlos partícipes de los reconocimientos y premios que la empresa ha obtenido por sus resultados y coherencia en el manejo de sus procesos y su ética de trabajo, esto ha resaltado el orgullo que sienten al ser parte de una empresa ganadora y reconocida por sus logros, creando mayor compromiso y aumentando su sentido

de pertenencia a la organización, estos resultados y el buen manejo de la comunicación han abonado para que tengan un buen clima laboral.

Sweet&Coffee es una empresa orgullosamente ecuatoriana, que a pesar de las dificultades a nivel país que se presentaron en el momento de su creación, logró salir adelante, valora su producto nacional, es una empresa que está constantemente desarrollándose y que pese al crecimiento que ha tenido en su estructura organizacional y procesos sigue manteniendo ese ambiente familiar que la hace única y diferente.

Se podría decir, como lo menciona Poveda (2011), que “los Peet dejan claro que el secreto de su emprendimiento es la cautela, el ahorro, la innovación, escoger los lugares precisos para la apertura de locales y un minucioso análisis antes de dar cualquier paso, desde un cambio en la estructura de la empresa como su expansión, hasta el lanzamiento de una bebida. Ir poco a poco o mejor dicho, disfrutarse el momento, como sugiere el eslogan de sus cafeterías.” Y es apropiado mencionar también su confianza en el desarrollo de su recurso humano.

CONCLUSIONES

El presente estudio determina que con la información obtenida a través de las herramientas utilizadas para la investigación, se ha podido caracterizar la situación de la gestión de comunicación en la empresa Sweet&Coffee, así como la importancia que le brinda para su desarrollo empresarial.

Se pudo constatar el papel fundamental del adecuado manejo de la comunicación estratégica para el desarrollo de la empresa objeto de estudio, caso que ilustra el aporte que pueden brindar una pequeña empresa al país, mediante fuentes de empleo, potenciación de productos nacionales y por ende, contribuir al desarrollo del país

Se ha identificado adecuadamente el flujo de comunicación de la empresa objeto de estudio, resaltando que su manejo apropiado ha ayudado al desenvolvimiento y crecimiento de la organización, utilizando los canales acordes a su estructura y con mensajes bien conformados.

La retroalimentación en espacios informales se encuentra favorecida al igual que ocurre en la comunicación formal.

La empresa tiene bien identificados a sus públicos y ha creado vínculos muy fuertes de fidelidad a la marca.

Su rápido crecimiento se ha dado gracias al vínculo y la comunicación constante, abierta y sincera que mantienen con sus públicos, principalmente con su público interno.

Brinda apertura a sus empleados para construir, crear y hacer cosas nuevas, dentro de un ambiente familiar.

Se evidencia el modelo sistémico en su gestión de comunicación que constituye la base de la gestión de comunicación de la entidad que posibilita la coordinación y articulación de todos los elementos integrantes del sistema.

Pese a tener un área de marketing interno que se encarga del manejo de la comunicación interna, no se han buscado más canales o medios de comunicación para el público externo que resalten su labor de responsabilidad y compromiso a la comunidad que de una u otra manera van a incidir en el sentido de pertenencia de los empleados y en la mejora de su bien manejada imagen corporativa.

Aunque para ellos la comunicación interna es de vital importancia, no existe un área de comunicación que maneje estratégicamente cada uno de sus públicos.

Para la empresa la comunicación y el buen ambiente de trabajo son muy importantes para el trabajador y su desarrollo y por ende para la organización.

Sweet&Coffee resalta entre sus valores la calidad y frescura de sus productos, el desarrollo de su gente y el valor por el producto nacional.

La cultura organizacional de Sweet&Coffee es muy fuerte y ayuda a desarrollar el sentido de pertenencia de los empleados y mantener un excelente clima laboral.

La empresa presenta su interés de mejora constante sobre la gestión de comunicación a través de medios tecnológicos modernos, como un intranet y tener más carteleras y hasta la posibilidad de crear a futuro un área o jefatura de comunicación de la empresa.

RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones, se sugiere que la empresa mejore en los siguientes puntos:

Construir más espacios para retroalimentación con sus empleados.

Planificar, diseñar e implementar carteleras y revista organizacional para todos los empleados.

Revisar los canales o medios de comunicación para dar a conocer de mejor manera sus programas de responsabilidad social al público externo, esta será una oportunidad de crear mayor fidelidad a la marca por parte de los clientes.

Dar mayor impulso a la comunicación de sus gestiones empresariales que aportan a su imagen y reputación corporativa.

Entrenar a los empleados para que puedan vender de mejor manera la imagen corporativa de la empresa, todo esto va a incidir en mejores resultados para la compañía.

Revisar la posibilidad de crear un área de comunicación que dependa de la gerencia general de la empresa.

Se recomienda realizar evaluaciones o mediciones periódicas de su gestión de comunicación para revisar sus oportunidades de mejoramiento y crecimiento.

Realizar un diagnóstico de comunicación externa para obtener resultados reales que ayuden a perfeccionar una estrategia de comunicación externa.

Crear una nueva diferenciación en el servicio del café, con un café expressdelivery o Sweet&Coffee va a tu oficina, llevando café al lugar de trabajo, o el café de S & C en mi casa, servicio para cumpleaños, eventos especiales, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Aced, Cristina (2013). Relaciones Públicas 2.0 Cómo Gestionar la comunicación Corporativa en el entorno digital. Editorial UOC. Barcelona, España. ISBN: 978-84-9029-249-5.
- Aguirre, Ángel (2004). La Cultura de las Organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona, España. ISBN: 9788434409156
- Altamirano, Carlos & Aguilar, Gonzalo (2002). Términos críticos de sociología de la cultura. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. ISBN: 950-1273296.
- Alloza, Ángel & Carreras, Enrique & Carreras, Ana (2013). Reputación Corporativa. LID Editorial Empresarial. Madrid, España. EAN – ISBN: 9788483567227
- Andrade, H (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. Netbiblio. España.
- Aveiga, B, & Briones, S & Díaz, M, & Sucre, E & Luna, A. (2012). Principales estrategias, objetivos y programas de acción realizado por Sweet and Coffee para enfrentar a su competidor Juan Valdez. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de docs.universidadecotec.edu.ec/.../2012510179_2352_2012F_MKT415
- Baguer, Ángel (2012). ¡Dirige! Manual de conceptos prácticos y necesarios para la gestión empresarial. Ediciones Diaz de Santos. Madrid, España. ISBN: 978-84-9969-099-5

- Bernal Torres, César Augusto (2006). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educacion. ISBN: 970-2606-454
- Bonilla, Gutiérrez Carlos (1992). La Comunicación, función básica de las Relaciones Públicas. Editorial Trillas S.A. México D.F.
- Costa, Joan (1999). La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial Paidós. Barcelona, España. ISBN: 84-493-0763-5.
- Costa, Joan (2003). La imagen pública: ingeniería social. Editorial Zuluaga. Medellín, Colombia.
- Crifo, Patrica&Diaye, Marc-Arthur &Pekovic, Sanja. (2013). Corporate Social Responsibility related management practices and Firm Performance: An Empirical Analysis of the Quantity – Quality Trade-off on French Data. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de http://www.univ-orleans.fr/leo/infer/VAUDAY_Crifo.pdf
- Chiang, Margarita & Martín, María José &Nuñez, Antonio (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Editorial Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España. ISBN: 978-848-46-8305-6
- Chiavenato, Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial Mc. Graw-Hill. ISBN: 978-970-10-6876-2.
- Diez, Freijeiro, Sara (2011). Técnicas de Comunicación. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.

- Editorial Vértice (2007). Comunicación Interna. Autor. Málaga, España. ISBN: 978-84-92598-57-1
- Fonseca, María del Socorro (2005). Comunicación Oral. Fundamentos y Práctica Estratégica. Pearson Educación. México. ISBN: 978-968-44-4375-4.
- Garrido, Francisco Javier (2005). Comunicación, estrategia y empresa. Editorial Zuluaga. Medellín, Colombia. ISBN: 958-33-5680-8
- Gibson, J.L. & Ivancevich, J. M. & Donnelly, J.H. (2001). Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. Santiago de Chile. Editorial Mc. Graw Hill.
- Goldhaber, Gerald (2004). *Mensajes. Tipos de Mensajes. Canales y Objetivos de Comunicación*. Comunicación Organizacional Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba. ISBN: 959-258-767-1. Trelles Rodríguez, Irene (Ed.)
- Guerra Sandoval, Andrea Paola (2009). La Asociación de las Pequeñas y Medianas Empresas productoras de brócoli y sus oportunidades de negocio hacia el Japón. Quito, Ecuador. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7099/1/38245_1.pdf
- Hernández, L. (2009). *¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?*. Revista Mi Espacio. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de http://www.infosol.mx/espacio/cont/trinchera/comunicacion_organizational.html
- Hernandez, Valentina & Rojas, María Fernanda (2011). Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una

industria farmacéutica. Santiago de Cali, Colombia. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf

- Hernández Sampieri, Roberto & Fernández Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. ISBN: 970-1057-538
- Homs Quiroga, Ricardo. (1998). La Comunicación en la Empresa. México. Grupo Editorial Iberoamérica. ISBN: 978-968-72-7068-5.
- Kreps, Gary L. (1995). La comunicación en las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. ISBN: 0-201-62593-8
- López Jiménez, Daniel Fernando (2011). Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevo reto del comunicador en las organizaciones. Ecoe Ediciones. Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia.
- Martínez de Velasco, A & Nosnik, A. (2006). Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial. México. Editorial Trillas. ISBN: 978-968-24-2600-1
- Mosley, Donald C. & Megginson, Leon C. & Pietri, Paúl H (2005). Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. International Thomson Editores. México. ISBN: 0-324-2353-5
- Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador (2013). Revista País Productivo # 4 Febrero – Marzo 2013. ISSN 1390-7522. Editogran. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de:

<http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/revista4.pdf>.

- Ocampo Ponce, Manuel (2009). *Comunicación, Semiótica y Estética: Desde una perspectiva realista*. Editorial Trillas. México.
- Poveda, Sylvia (2011). *A fuego lento: la cadena Sweet and Coffee prepara su arribo a Panamá*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 en <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fuego-lento-la-cadena-sweet-coffee-prepara-su-arribo-panama>
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española (22ª edición)*. Madrid, España. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 en <http://lema.rae.es/drae/?val=MENSAJE>
- Rosas, Darwin (2011). *Análisis de la fijación de precios de las PYME del sector gráfico en la ciudad de Quito*. Quito, Ecuador. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2869/1/T1017-MBA-Rosas-Analisis.pdf>
- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. México. ISBN: 970-26-0423-0. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2005). *Administración*. Pearson Educación. México. ISBN: 970-26-0555-5
- Rodríguez, José Alberto (2010), *El funcionalismo*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://www.slideshare.net/psicogyg/el-funcionalismo-williams-james-presentation>

- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. International Thomson Editores. México. ISBN: 970-686-173-4
- Sánchez, Mirna (2010). Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/.../mirna_sanchez_gomez.pdf
- Sanz de la Tajada, Luis Angel (1994). Integridad de la identidad y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica. ESIC Editorial. Madrid, España. ISBN: 84-7356-100-7
- Scheinsohn, Daniel (2009). Comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina. ISBN: 978-950-641-539-6
- Scheinsohn, Daniel (2011). El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica: Cómo mover los hilos para que las cosas sucedan. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina. ISBN: 978-950-641-590-7.
- Schmitt, Bernd&Simonson, Alex.(1998).Marketing y Estética: La Gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen. Ediciones Deusto.España. ISBN: 84-234-1.601-1
- Sclesinger, María Walesska& Alvarado, Alejandro. (2009). Imagen y reputación corporativa: Estudio empírico de operadores de telefonía en España. Revista Teoría y Praxis. Vol. 2009: 9 – 29). Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de: <http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3156943.pdf>

- SENPLADES (2012). Folleto Informativo Transformación de la Matriz Productiva: Revolución Productiva a través del conocimiento y el talento humano. Ediecuatorial. Quito, Ecuador. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Serna, Humberto(2006). Gerencia Estratégica. Panamericana Editorial Ltda.Bogotá, Colombia.ISBN: 978-958-30-21831.
- Servicio de Rentas Internas (2010). PYMES. Quito, Ecuador. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- Sweet and Coffee (2012). Sweet and Coffee InformaciónInstitucional. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://sweetandcoffee.com.ec/InformacionInstitucional.pdf>
- Tessi, Manuel (2012). Comunicación Interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Ediciones Granica. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina.
- Trelles, Irene &Meriño, Julieta & Espinoza, Arnulfo (2005). Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba. ISBN: 959-258-876-7
- Trelles, Irene (2004). Comunicación Organizacional. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
- Váscones Martínez, José María & Zea Villacís, Norma M. (2013). Análisis, crecimiento y evolución del perfil financiero de las PYMES en el sector manufacturero para el período 1997–2009 en la provincia del Guayas.

Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1646/1/106522.pdf>.

- Wessels, C. (2003). "Reputation Defined". CSR Magazine. Vol. 2/03. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://www.indiacsr.in/en/>
- Xifra, Jordi (2005). Planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Novagrafik. Barcelona, España.
- 10 Consejos del Fundador de Sweet and Coffee. Recuperado de <http://www.elemprendedor.ec/10-consejos-sweet-and-coffee/22/10/2012>

ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA A CLIENTES

Edad: _____ Sexo _____ Local _____

Nivel de educación: universitario _____ bachiller _____ primaria _____

1.- ¿Con qué frecuencia visita Sweet&Coffee?

2.- ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente?

Meses _____ Años _____

2.- ¿Qué es lo que más le agrada del lugar?

3.-¿A través de qué medio de comunicación conoció usted sobre Sweet&Coffee?

4.-¿ Conoce usted sobre los programas de Responsabilidad Social que tiene Sweet&Coffee?

SI _____ NO _____

En caso de contestar SI, ¿cuáles son los que conoce?

4.- ¿Cómo calificaría la calidad de los productos y servicios de Sweet&Coffe?

5.-¿Recomendaría esta cafetería a sus amigos o conocidos?

6.- ¿Qué diferencia a Sweet and Coffee de las otras cafeterías donde Usted ha estado?

7.- ¿Qué sugerencias le daría a S & C?

ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA A TRABAJADORES

Edad: _____ Sexo _____ tiempo de trabajo en la empresa _____

Nivel de educación: universitario _____ bachiller _____ otros _____

1.- ¿Cuál cree que es el tipo de comunicación existente en la empresa?

Del jefe al empleado, del empleado al jefe, entre iguales.

2.- La mayoría de las veces, ¿qué medio emplea para comunicarse internamente en su empresa?

3.- ¿A través de qué medio de comunicación interna le llegan las informaciones de la empresa?

4.- Cuando se toma una decisión importante para la empresa, ¿toman en cuenta las opiniones de los empleados?

5.- ¿Qué cosas considera son indispensables que existan en la empresa donde labora?

6.- ¿Qué diferencia a Sweet and Coffee de las otras empresas donde Usted ha laborado anteriormente?

ANEXO 3: ENTREVISTA EJECUTIVO DE TALENTO HUMANO

Nombre: Darío Calderón

Tiempo en la compañía: 10 años

Cargo: Gerente de Talento Humano

Empleados total de la empresa: 720

1.- ¿Cuáles son las políticas y funciones básicas del departamento encargado de la gestión de Comunicación de la organización?

El Departamento de Marketing tiene un área llamada Marketing interno, ellos se encargan de la comunicación interna, tenemos un boletín mensual a los colaboradores, todas las actividades las comunicamos aquí.

2.- ¿Cómo se realiza la gestión de comunicación organizacional de la empresa? ¿Obedece a una planificación?

Correcto. Nosotros tenemos reuniones todas las semanas con todos los departamentos donde se saca información que necesitamos, por ejemplo del área de Talento Humano necesitamos informar que el IESS tiene una nueva sede donde el colaborador puede ir, Marketing interno realiza la gestión de elaborar un boletín y éste lo enviamos a los locales donde hay un tablero y los colaboradores deben leer y firmar esta comunicación que la circula el gerente administrador del local y esta es la forma cómo llegamos hacia ellos.

3.- ¿Cuáles son los medios de comunicación formal utilizados y la frecuencia de uso de los mismos por parte de su público interno?

En primer lugar están los boletines que enviamos a los locales, segundo los correos electrónicos y las reuniones que tenemos una vez al mes con los gerentes de los locales y ellos llevan mucha información y se reúnen también una vez al mes con todos los colaboradores de los locales, esta es la forma cómo llegamos a ellos.

4.- ¿Cuáles son los medios de comunicación informal?

Pueden ser las pequeñas reuniones que se realizan en los locales, puede ser que se contaron algo un chico le cuenta a otro cuando hay cambios en un local, o algo así.

5.- ¿Cómo llegan a sus públicos externos?, ¿A través de qué medios?

En el tema de proveedores llegamos a través de mails; nuestros clientes llegamos por la vista, por el boca a boca, esto es lo que nos ha caracterizado...y bueno, también tenemos ciertas actividades de marketing y publicidad que hacemos; pero yo pienso que la mayor fuente de publicidad es lo que el cliente habla por sí solo, a través del servicio que recibe en nuestras cafeterías

6.- ¿Cómo fueron los inicios de la comunicación de Sweet and coffee con sus públicos?

Como éramos una empresa pequeña nos comunicábamos mucho más rápido, la comunicación era más directa, luego que fuimos creciendo ya teníamos que utilizar otros medios, crear los departamentos respectivos para que puedan hacer este tipo de gestiones porque ya uno se concentraba en su trabajo y se han creado muchos departamentos para que lleguen con comunicación a los colaboradores, especialmente Marketing interno, este departamento tiene dos años de creación.

En sus inicios el Señor Peet nos daba pautas para informar a los colaboradores y a medida que fue creciendo la empresa, cada miembro fue apoyando para que se dé la comunicación interna.

7.- ¿Qué importancia le dan en la empresa a la comunicación?

Creo que es una parte fundamental de la empresa, es como si estuviéramos sordos y ciegos si no la tuviéramos; es muy importante cuando uno quiere comunicar algo y que llegue hasta el último cargo de la compañía. Con el

desarrollo que está teniendo la compañía y el crecimiento del Recurso humano consideramos desarrollar un área de comunicación, vamos poco a poco.

8.- ¿Podríamos mencionar que parte de la creación de la cultura e información de la empresa a los colaboradores les llega a través del entrenamiento que se les imparte en la Universidad del Café?

Es todo un proceso donde se les da mucha información, hasta técnicas de cómo hacer un café, cómo hacer un dulce, cómo decorarlo, medidas, mezclas, etc. Los colaboradores que llegan se forman en la Universidad del café, aquí adoptan y comienzan a adaptarse a nuestra cultura organizacional, les enseñamos cuál es nuestro compromiso con la sociedad y se les da la formación necesaria para el cargo que vayan a ocupar y si van ascendiendo deben ser los mejores, bajo una cultura del buen servicio, ya que si ven que un producto no está bien hecho, ellos digan, esto no podemos entregar a los clientes...Esta es la cultura que entregamos a nuestros colaboradores para que la empresa siga creciendo, así ellos se desarrollan, tienen su trabajo y nosotros podemos brindar más empleo a otras personas.

9.- ¿Conocen los empleados sobre los programas de Responsabilidad Social de su empresa?

Nosotros tenemos muchas áreas de Responsabilidad Social, estamos con Fasinarm con “Deja tu marca”, nuestros empleados saben que por cada taza de café que nosotros vendemos, donamos 1 centavo a esta institución, siempre les decimos a nuestros empleados que si no atienden bien a un cliente, posiblemente ese centavito que va a Fasinarm ya no va, que cuando no se prepara bien un café, por ejemplo se daña el café, y que todo el trabajo que realizaron los caficultores de Cariamanga, Loja, que es de donde traemos el café, las madrugadas que vivieron durante el tiempo de cosecha, el apoyo y aportación que damos a los caficultores, se dañó totalmente porque no se siguió un procedimiento, este es otro programa que tenemos “Sembrando un compromiso”, esto les hace crecer la conciencia

sobre la importancia de su buen servicio y el sentido de pertenencia. Apoyamos también a muchos artistas ecuatorianos, nuestra cultura.

10.- ¿Qué los motivó a apostar por lo nuestro, por producto, por café ecuatoriano?

Primero, déjeme decirle que nosotros tenemos un clima y una biodiversidad espectacular, que no existe en otro lado del mundo, que si usted desea tener un café de altura, como le decimos nosotros, se va a Cariamanga, Loja, en esa zona donde se desarrolla nuestro café, se da el mejor café del mundo, es así que las mejores cafeterías de los países desarrollados vienen acá a Ecuador a comprar este tipo de café; el punto es que como país no se ha explotado esta parte porque al ecuatoriano le falta fuerza, confianza por lo nuestro. Nosotros apostamos por lo nuestro porque el café ecuatoriano es muy bueno, pienso que es mejor que el colombiano, el dominicano, el hondureño, el brasilero, etc., el café ecuatoriano de esta zona es bastante reconocido, ese sentimiento de sentirse orgulloso de lo nuestro es importante, y es lo que transmitimos a nuestros empleados a través de nuestras acciones, por ejemplo apoyamos al arte y producción ecuatoriana: cine, música, hemos apoyado a cantantes nacionales

11.- ¿De qué manera motivan a sus trabajadores para que contribuyan de una forma positiva al desarrollo de la empresa y sus objetivos?

Primero, antes de ser contratados, ellos reciben una capacitación muy ardua para darles un sentido de pertenencia, que sepan dónde están trabajando y cuáles son las funciones que van a tener, segundo, ellos pueden obtener muchos premios como mejor empleado, se les obsequia jarros, gorras, souvenirs. Luego de ello, todo lo que tiene que ver con ascensos a otros puestos, con capacitación a esos puestos, que sean profesionales en esa área y que se desarrollen. Por ejemplo, en cada local hay un gerente administrador, ellos son los líderes del local, se les da la confianza y preparación para que ellos manejen todo lo referente a ese local.

12.- Alguna anécdota de sus años de trabajo en Sweet&Coffee.

Sweet&Coffe es una empresa muy buena, que ayuda al desarrollo de sus empleados, yo por ejemplo fui cajero y me fui desarrollando, con las habilidades que tenía, el apoyo de la empresa, cursos, etc., todo esto fue muy gratificante porque a la medida que me iba entregando y dando todo mi aporte y trabajo a la empresa, veía resultados positivos y me iban ascendiendo, fui gerente de local, administrador, gerente de locales y actualmente soy gerente de Recursos Humanos y también apoyo a la Universidad del Café como instructor, entrenando y capacitando a los nuevos colaboradores de nuestra empresa para las diferentes áreas.

13.- ¿Podría darnos alguna recomendación para las pequeñas y medianas empresas que se están iniciando o están comenzando a desarrollarse?

La primera recomendación que les doy es que crean en el recurso humano, que inviertan mucho en ellos, porque ellos son los que les van a dar los resultados, si ellos no están debidamente capacitados y motivados, por mucha publicidad que hagan, por muy buen producto y procesos que tengan no van a llegar a ningún lado. Recuerden que el recurso humano es una parte importante, como les menciono a mucha de la gente que ingresa a trabajar aquí, **nosotros nos encargamos de ustedes para que ustedes se encarguen de nuestros clientes...**

ANEXO 4: ENTREVISTA EJECUTIVO DE MERCADEO

Nombre: Enrique León

Tiempo en la compañía: 1 año

Cargo: Gerente de Marketing

1.- ¿Cuáles son los rasgos diferenciadores entre S & C y el resto de cafeterías o competidores?

Considero que S & C desarrolló un hábito de consumo. Su filosofía y cultura, que se la da desde la capacitación al personal, es lo que nos ayuda a desarrollar la pasión por el café, el cómo hacer las cosas bien, su cadena de valor, la relación directa con los dueños de las tierras donde se siembra el café, es decir con el caficultor, el proceso de selección de los granos, el proceso de elaboración del café, todo esto tiene sus estándares.

Entre los rasgos diferenciadores podríamos destacar que los dulces son hechos aquí mismo, el café también, es decir nuestro producto es 100% ecuatoriano, esto nos hace diferentes, queremos que el cliente disfrute el momento, su momento con nosotros, todo comienza por el servicio, todo esto ha sido una fortaleza frente a los competidores porque S & C ofrece calidez, calidad y “Disfruta el momento”.

2.- ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados y canales?

Para mi uno de los principales medios de comunicación interna es la Universidad del café, que es donde se prepara al personal, se le enseña nuestra filosofía, la misión y visión de la empresa y se lo ayuda a su desarrollo, tenemos por ejemplo, mucha de nuestra gente que ha tomado cursos internacionales y son expertos baristas internacionales del café.

En comunicación interna que lo maneja mi área, tenemos una coordinadora de marketing interno que se encarga de difundir las noticias a los empleados a través de boletín mensual digital, circulares que son entregadas a los líderes de los locales para que informen a su personal a cargo, reuniones de equipo de trabajo que son mensuales y reuniones semanales de las jefaturas o cabezas

departamentales con la gerencia general, de esta manera existe mucha información de jefes a colaboradores y viceversa y ya tenemos en algunos lugares de la empresa carteleras. La comunicación y el buen ambiente de trabajo son muy importantes para el desarrollo del trabajador y por ende de la empresa.

Para comunicarnos con nuestros clientes tenemos las redes sociales: Facebook y twitter y también a través de nuestros locales con folletería y visibilidad de nuestras actividades, nuestras mejores vallas publicitarias son nuestros locales y por supuesto el boca en boca.

3.- ¿Tienen un comunicador interno o agencia que les maneje las comunicaciones?

Como ya lo mencioné el departamento de Marketing se encarga de las comunicaciones internas y externas, nos apoyamos en la parte gráfica con una agencia de publicidad.

4.- ¿Cuáles son los aspectos que Sweet&Coffee quiere dar a conocer?

Sweet and Coffee quiere dar a conocer el “feeling de la marca”, que el público “sienta y viva la marca” en un momento especial, diferente, con un servicio de excelente calidad.

5.- ¿A qué público orienta su objetivo Sweet&Coffee?

El target es amplio, podríamos decir que somos multitarget, sin embargo nuestro consumidor promedio está en el nivel socio económico medio, medio alto. S & C no es excluyente.

6.- ¿Qué conocimiento tiene este público sobre Sweet&coffee?

El conocimiento de S & C en nuestro público es sumamente alto, siempre estamos generando concursos, novedades a través de twitter o Facebook, es una marca amigable, hacemos publicidad en radio y en ciertas revistas, queremos que el cliente sienta que Sweet&Coffe es su amiga.

7.- ¿Cuántos locales poseen actualmente?

54 locales propios y esperamos hasta el 2020 llegar a 100 y con proyección internacional.

ANEXO 5: IMÁGENES DE SWEET AND COFFEE¹⁰®

Afiche “Es momento de Celebrar”

ES MOMENTO DE CELEBRAR
LAS RAZONES POR LAS QUE DISFRUTAMOS SER 100% ECUATORIANOS

Somos fuente de trabajo para cientos de ecuatorianos

Nos han reconocido como una de las empresas ecuatorianas con mayor aportación al IESS

Nuestra tierra y clima producen uno de los mejores granos de café del mundo

Hemos dejado nuestra marca en proyectos que benefician a nuestra sociedad

Creemos y confiamos en las iniciativas que involucran al talento nacional

Somos la empresa ecuatoriana más joven en ingresar al MARKETING HALL OF FAME

Tenemos más de 50 locales y esperamos llegar a 100 en todo el Ecuador

Tenemos un gran compromiso con nuestros caficultores

(593)

Disfrutamos cada momento junto a ti...nuestra razón más importante

Sweet & Coffee
15 AÑOS

DISFRUTANDO SER ECUATORIANO

Imagen “Preparación de Postres”



¹⁰ Imágenes y afiches tomadas del folleto institucional, recuperado de <http://sweetandcoffee.com.ec/InformacionInstitucional.pdf>

Afiche "Compromiso con la Sociedad"



Imagen “Caficultor perteneciente a la red de Comercio Justo del programa Sembrando un Compromiso”



Imagen “Deja tu marca en Fasinarm”



En la gráfica: Richard Peet y Soledad Hanna de Peet

Imagen “Empleados de Sweet&Coffee en Fasinarm”



Imagen “Diploma que entregan a empleados en Universidad del Café”

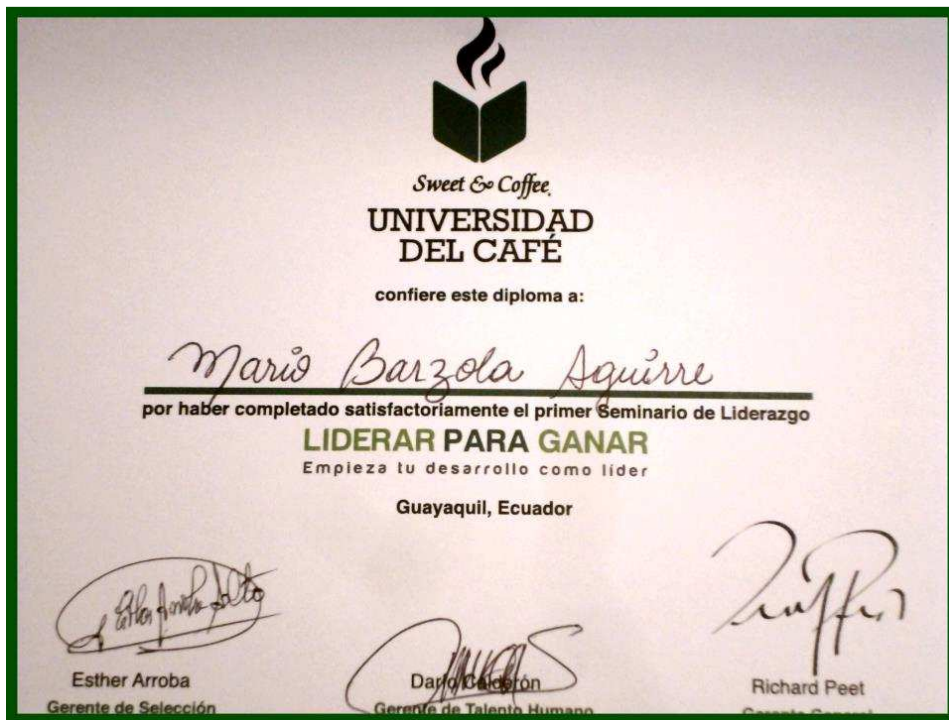


Imagen Primax, Av. Orellana



Imagen "Inauguración de Nuevo Local"



Imagen Ing. Enrique León, Gerente de Marketing



Fotografía Sr. Darío Calderón, Gerente de Talento Humano

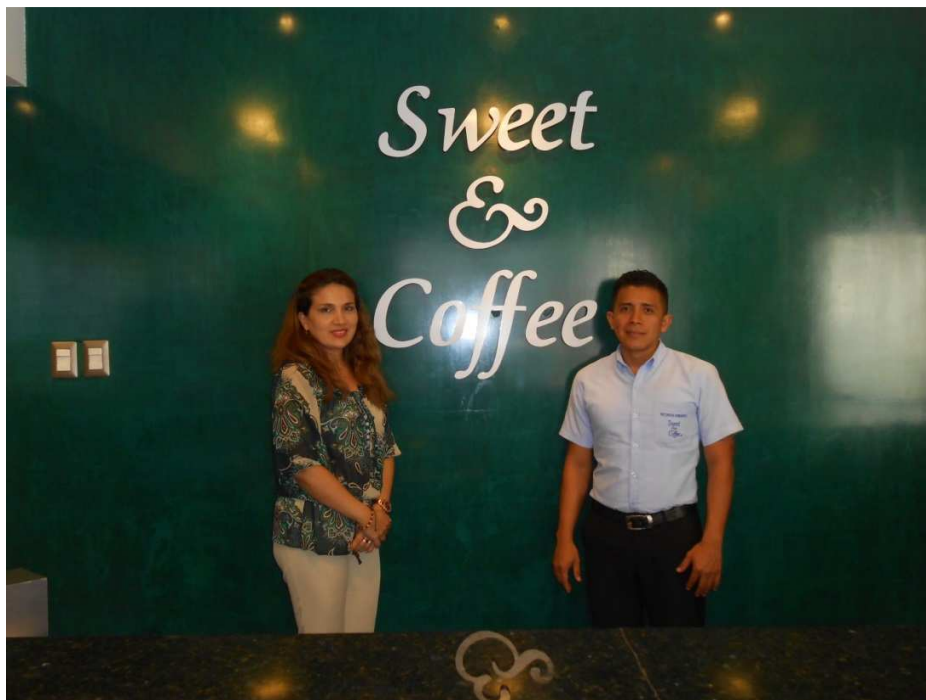


Imagen "Sr. Richard Peet, Gerente General"



Fotografía Premios otorgados a Sweet&Coffee



Imagen “Empleados en la celebración de los 15 años de aniversario”



Recibiendo el reconocimiento top 3 del mejor café ecuatoriano de la Taza Dorada



ImagenAfiche: Hall of FAME

FELICITACIONES
Sweet & Coffee[®]
por formar parte de Marketing Hall of Fame Ecuador



GRANDES
MARCAS | MARKETING
HALL OF
FAME.[®]
ECUADOR

Sigan disfrutando el momento



Imagen Publicidad Premio Taza Dorada 2012

