



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS**

**Tema: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de  
estudio: Quifatex S.A.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

**AUTORA:** Arguello Vinuesa, Mónica

**Director de Tesis:** Álvarez Nobell, Alejandro, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO VILLA FLORA

2014

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Doctor.

Alejandro Álvarez Nobell

DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES  
PÚBLICAS

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación “Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio: Quifatex S.A.” realizado por **Arguello Vinueza Mónica**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre del 2014.



---

**Dr. Alejandro Álvarez Nobell**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Arguello Vinueza Mónica, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio Quifatex S.A., de la Titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas siendo el Dr. Alejandro Álvarez Nobell director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autor : Arguello Vinueza Mónica

Cédula: 1709241903

## DEDICATORIA

La presente tesis fruto del esfuerzo y sacrificio, se la dedico con todo mi amor a Dios, quien me ha otorgado vida, salud y perseverancia para culminar una etapa más en mi carrera profesional..

A mi Madre, quien a pesar de su enfermedad, ha estado siempre presente guiándome y apoyándome con su amor, actitud y dinamismo.

Al amor de mi vida Francisco, quien con su amor, paciencia y sabiduría ha estado en todo momento a mi lado, alentándome para no desfallecer ni dar marcha atrás para alcanzar tan ansiada meta.

A mis hermanos Patricia, Maggy, Francisco, mi sobrina María Fernanda, quienes me han apoyado, acompañado y alentado para terminar mi carrera a pesar de las largas ausencias en la vida familiar.

Mónica

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al señor Paul Baumgartner, Jefe de Promoción y Publicidad de Quifatex de la ciudad de Quito, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi más sincero agradecimiento al Dr. Alejandro Álvarez Nobell, por haber guiado y orientado acertadamente mi práctica profesional.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de mi trabajo.

Mónica Arguello Vinuesa

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>6</b>
1.1 Descripción de actividad.....	6
1.2 Historia.....	7
1.3 Logística.....	8
1.3.1 Servicios.....	8
1.3.2 Preparación.....	9
1.3.3 Despachos y entregas.....	9
1.4 Certificación ISO 90001-2008.....	9
1.5 Unidades de Negocio.....	9
1.5.1 Marketing Farma.....	9
1.5.2 Marketing Consumo.....	10
1.6 Distribución.....	11
1.7 Canales de Comercialización.....	11
1.7.1 Farma.....	11
1.7.2 Consumo.....	12
1.7.3 Química Suiza Industrial.....	12
1.8 Servicios que Quifatex presta.....	12
1.8.1 Fuerza de Ventas a nivel nacional.....	12
1.8.2 Equipos de Venta Especiales.....	13
1.8.3 Call Center.....	13
1.8.4 Equipo de mercadeo.....	13
1.8.5 Marketing directo.....	13
1.8.6 Campañas especiales.....	13
1.8.7 E-business.....	13
1.8.8 Programas de Fidelización.....	13
1.8.9 Automatización Fuerza de Ventas.....	14
1.9 Visión.....	14
1.10 Misión.....	14
1.11 Valores corporativos.....	14
1.11.1 Compromiso.....	14
1.11.2 Innovación.....	15
1.11.3 Integridad.....	15
1.11.4 Respeto.....	15

1.12 Organigrama.....	16
1.13 Identidad Visual.....	17
1.13.1 Logotipo e isotipo Quifatex.....	17
1.13.2 Logotipo de la empresa.....	17
1.13.3 Logotipo de la empresa con endoso.....	17
1.13.4 Estilo fotográfico.....	18
1.13.5 Requisitos básicos para alinearse con la marca.....	18
1.13.6 Tipografía.....	18
1.14 Ubicación y oficinas.....	18
1.15 Mapa de públicos.....	20
1.16 Área de comunicación Quifatex (Arcom).....	21
1.16.1 Misión Arcom.....	21
1.16.2 Visión Arcom.....	22
1.16.3 Objetivo general.....	22
1.16.4 Objetivos específicos.....	22
1.17 Responsabilidad del área de comunicación Quifatex (Arcom).....	22
1.17.1 Imagen corporativa.....	22
1.17.2 Redes Sociales.....	23
1.17.3 Marca institucional Quifatex.....	23
1.17.3.1 Objetivo.....	23
1.17.3.2 Qué se quiere comunicar.....	23
1.17.3.3 Quién es nuestro target.....	24
1.17.4 Twitter.....	24
1.17.5 Hashtags.....	24
1.17.6 Tendencias.....	24
1.17.7 Comunicación interna.....	24
1.17.8 Responsabilidad Social Corporativa.....	25
1.17.9 Eventos.....	25
1.17.10 Agencia.....	25
1.17.11 Relaciones Públicas.....	26
1.17.12 Capacitaciones.....	26
1.17.13 Indicadores y Reportes.....	26
1.18 Tipos de Comunicación que maneja Quifatex.....	26
1.18.1 Comunicación descendente.....	26
1.18.2 Comunicación ascendente.....	26
1.18.3 Comunicación horizontal.....	27
1.19 Responsabilidad social en Quifatex.....	27
1.20 Caso de estudio: Campaña de Responsabilidad Social.....	28

## **CAPÍTULO II**

<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>36</b>
2. La comunicación en las organizaciones.....	36
2.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.....	36
2.1.1 El concepto de comunicación.....	36
2.1.2 Tipos de comunicación.....	37
2.1.2.1 Comunicación interna.....	37
2.1.2.2 Comunicación externa.....	37

2.1.3 El concepto de organización.....	37
2.1.4 El concepto de empresa.....	38
2.1.5 El concepto de sistema.....	39
2.1.5.1 Sistemas cerrados.....	40
2.1.5.2 Sistemas abiertos.....	40
2.1.5.3 Input/Output.....	41
2.1.5.4 Relación.....	41
2.1.5.5 Retroalimentación.....	41
2.1.5.6 Servicio.....	42
2.1.5.7 Sinergia.....	42
2.1.5.8 Subsistema.....	42
2.1.6 La comunicación en las organizaciones.....	42
2.1.7 Los comportamientos organizacionales y la comunicación.....	43
2.1.7.1 Dirección científica: Escuela Management científico.....	44
2.1.7.2 Teoría de las relaciones humanas.....	44
2.1.7.3 Teoría de sistemas.....	44
2.1.7.4 El enfoque sistémico y los modelos de R. Públicas.....	45
2.1.7.5 Concepto de Relaciones Públicas.....	45
2.1.7.6 Modelos de Relaciones Públicas.....	46
2.1.7.7 La planificación estratégica en comunicación: RACE.....	47
2.1.7.8 El modelo RACE para la toma de decisiones.....	49
2.1.7.9 La función de evaluación en planificación Estratégica en comunicación.....	50
2.1.8 Medición y evaluación en comunicación estratégica.....	52
2.1.8.1 La función de evaluación.....	52
2.1.8.2 Medición y evaluación.....	53
2.1.8.3 Métodos de medición y evaluación.....	53
2.1.9 El modelo Communication Management Bridge.....	54
2.1.9.1 Supuestos teóricos y metodológicos.....	54
2.1.9.2 Fases y actividades del modelo.....	56

### **CAPÍTULO III**

<b>3. MARCO METODOLÓGICO PARA EL DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO.....</b>	<b>59</b>
3.1 Enfoque.....	59
3.2 Técnicas para recolección de datos.....	60
3.2.1 Investigación documental.....	60
3.2.2 Entrevista semiestructurada.....	60
3.2.3 Investigación de campo.....	61
3.2.4 Población y muestra.....	61
3.3 Banco de preguntas.....	62
3.4 Operacionalización de variables.....	65
3.4.1 variables principales.....	65
3.4.2 Hipótesis de trabajo.....	65
3.4.3 Variables de estudio.....	65



## **CAPÍTULO IV**

<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
4.1 Fase estratégica.....	68
4.1.1 Análisis e interpretación fase estratégica.....	74
4.2 Fase táctica.....	77
4.2.1 Análisis e interpretación fase táctica.....	79
4.3 Fase Operativa.....	84
4.3.1 Análisis e interpretación fase operativa.....	88
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	94

## **RESUMEN**

A través del presente trabajo se realiza el análisis de la gestión de comunicación en la empresa Quifatex así como si cumple o no con cada una de las etapas en el proceso de planificación estratégica en comunicación, especialmente la de medición y evaluación, importantes en la organización para poder identificar herramientas que permitan establecer programas de comunicación con objetivos claros y estratégicos.

La metodología utilizada para la investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo a través de entrevistas realizadas a los directivos de la organización, así como la técnica de la observación, lo que me permitió estar en contacto directo con el personal de la organización, especialmente con aquellos involucrados en el área de comunicación.

Los resultados obtenidos me han permitido concluir que a pesar de que Quifatex es una empresa multinacional con gran trayectoria a nivel nacional e internacional, en el Ecuador tiene todavía mucho camino por recorrer para implementar un programa de comunicación integral que les permita establecer actividades con objetivos estratégicos y que éstos puedan ser auditados y medidos en función de sus resultados.

**PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, EVALUACIÓN.**

## **ABSTRACT**

Through this work I carry out the analysis of the communication management in the company Quifatex and whether it meets performed with each of the steps in the strategic planning process in communication, especially the measurement and evaluation, important in the organization to identify tools to establish communication programs with clear and strategic objectives.

The methodology used for the research was exploratory and descriptive through interviews with the directors of the organization as well as the art of observation, which allowed me to be in direct contact with the staff of the organization, especially those involved in the communication area .

The results allow me to conclude that although Quifatex is a multinational company with great experience at national and international level, in Ecuador is still much to be done to implement a comprehensive communications program that allows them to establish activities with strategic objectives and that they can be audited and measured in terms of results.

**KEYWORDS: COMMUNICATION, STRATEGIC PLANNING, EVALUATION**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente estudio de caso detalla el tratamiento que las organizaciones le dan a la gestión de la comunicación, específicamente a la comunicación estratégica, así como la importancia de la planeación estratégica en comunicación y para que ésta sea integral y funcione, deberá incluir dentro de su proceso, la investigación y evaluación con la finalidad de puedan establecer metas, actividades, objetivos estratégicos y tácticos.

La comunicación organizacional en una empresa como Quifatex, con 1.400 colaboradores, se torna imprescindible y esencial el practicarla integralmente, con el propósito de llegar a tener un alto grado de relacionamiento efectivo, duradero, armónico y transparente con los públicos que cada día demandan estar informados, que exigen el desarrollo de prácticas éticas y socialmente responsables, marcas y productos de calidad e influencia de sus valores e imagen corporativa, identidad y cultura organizacional.

Quifatex ha iniciado el cambio. En el año 2013 con el propósito de tener una comunicación integral, eficiente y guiada por objetivos organizacionales, creó el Área de Comunicación que le permita centralizar tanto la comunicación interna como externa con sus públicos y stakeholders. Como empresa socialmente responsable, Quifatex ha cumplido con sus obligaciones laborales, medioambientales y legales; adicional a la implementación de estrategias de comunicación hacia el campo de la Responsabilidad Social, donde involucró a los colaboradores de la empresa impulsando el reciclaje y el ahorro del papel, para que con los recursos que se obtuviera de esta acción, realizar campañas de responsabilidad con la comunidad.

### **LÍMITES DEL ESTUDIO**

La investigación de este caso se efectuó en Quifatex S.A. de la ciudad de Quito, como matriz en el Ecuador del holding Quicorp. En sus oficinas, ubicadas en la Av. Plaza Lasso y Manuel Zambrano, se obtuvo información a través del Área de Comunicación, Recursos Humanos, Comité de Responsabilidad Social, Área Legal entre otros.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Demostrar a través del estudio de caso, durante el año 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Realizar una aproximación a la realidad de la empresa asignada.
2. Analizar en el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación al programa de comunicación más importante realizado durante el 2013; la contribución de la comunicación a los objetivos de la organización.
3. Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

No existieron limitaciones de ninguna naturaleza debido a la vinculación que existe con la compañía, cuyos colaboradores e integrantes de la misma, facilitaron el acceso a la información, recopilación y procesamiento de la misma, con lo que se estuvo en capacidad de desarrollar la investigación sin contratiempos.

## **DESARROLLO DE LOS CAPÍTULOS:**

Con los antecedentes expuestos, la presente tesis está dividida en cinco capítulos, los mismos que están constituidos de la siguiente manera:

En el **Capítulo I**, se describe el marco referencial o institucional del caso de estudio, donde se describe a detalle todo lo referente a la empresa evaluada que es Quifatex S.A.

En el **Capítulo II**, se desarrolla el Marco Teórico conceptual constituido por la descripción de las bases teóricas de cada una de las variables de estudio, los términos básicos así como los conceptos y operacionalización de las mismas.

En el **Capítulo III**, se representa el Marco Metodológico para el desarrollo de este estudio, el cual consta de tipo y diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la validez y confiabilidad de los instrumentos, la técnica para el análisis de los datos y el procedimiento que se llevó a cabo para desarrollar la investigación.

**El Capítulo IV y V**, presenta la descripción del trabajo realizado, aplicando el modelo de medición y evaluación, así como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos al aplicar las técnicas e instrumentos a la población seleccionada.

**El Capítulo VI** detalla las Conclusiones, Recomendaciones así como la propuesta que aporte soluciones o mejoras a la problemática definida en la etapa de investigación.

**Finalmente** se presenta el índice de referencias bibliográficas, índice de fuentes documentales.

## **CAPÍTULO I**

## 1. Marco Institucional.

**Razón Social:** Quifatex S. A. (parte del grupo QUICORP)

**Dirección Matriz:** Av. Galo Plaza Lasso 10640 y Manuel Zambrano  
Quito - Ecuador

Telf. (593) 2 396 900

Página Web: [www.quifatex.com](http://www.quifatex.com)

Sector institucional al que pertenece: Privado



### 1.1 Descripción de las actividades<sup>1</sup>.

Quifatex inició sus actividades representando a compañías internacionales de productos químicos y colorantes para textiles. Posteriormente fue incluyendo nuevas líneas de distintas áreas de comercialización: veterinaria, materias primas para la industria

---

<sup>1</sup> Recuperado 06 04, 2014, de página web Quifatex: [www.quifatex.com](http://www.quifatex.com)

farmacéutica y alimenticia, maquinaria, productos farmacéuticos, productos de consumo y cuidado personal, agricultura, entre otros.

## 1.2 Historia.

QUIFATEX S.A. fue fundada el 26 de mayo de 1978 con administración y capital suizo.

En el año 2011, se funda el holding QUICORP, una empresa internacional especializada en Latinoamérica, con una estructura regional flexible y con unidades de negocios focalizadas, que brinda excelentes servicios en producción, mercadeo, ventas y distribución adaptados a las necesidades de sus clientes.

El Grupo Regional Quicorp, está compuesto aproximadamente por 9.000 colaboradores, dividido en las siguientes empresas :

QUIMICA SUIZA en Perú.

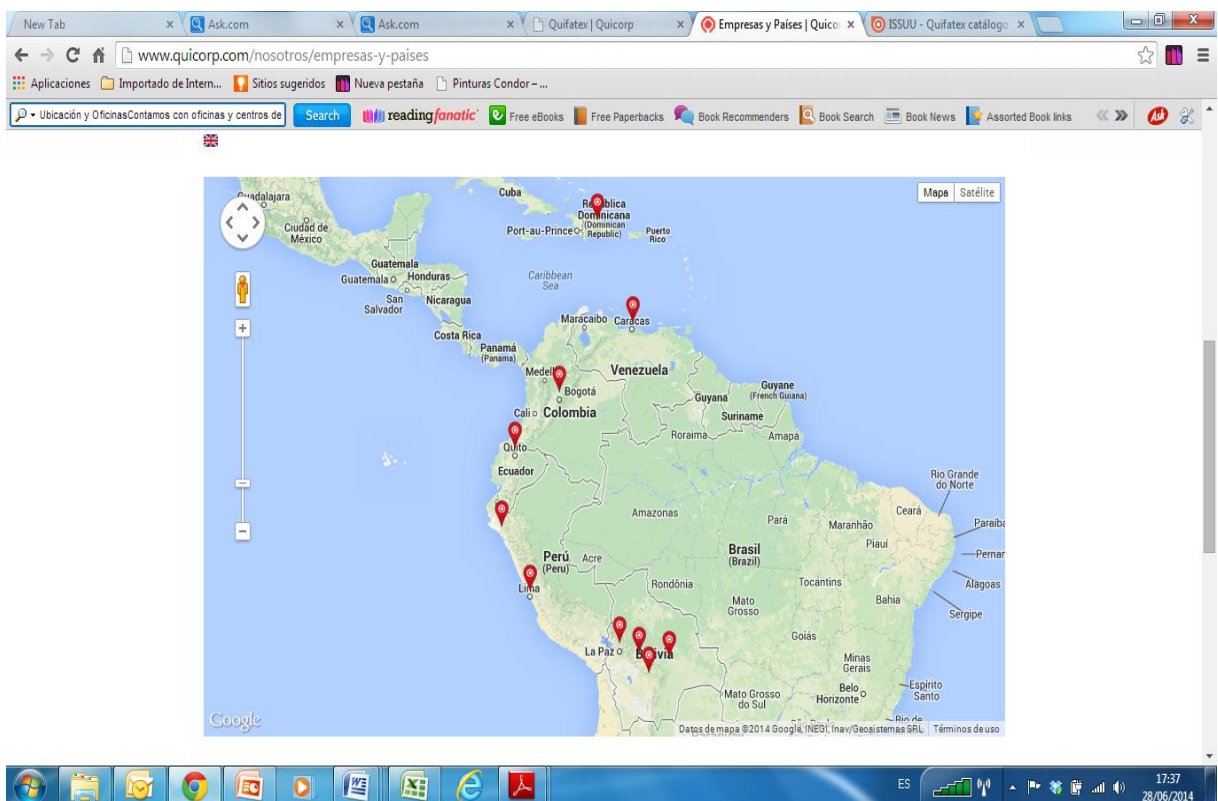
QUIMIZA en Bolivia.

QUIREXA en Venezuela.

QUIDECA en Colombia.

QUIFATEX en Ecuador.

QUÍMICA SUIZA INDUSTRIAL en Ecuador.





QUIFATEX S.A. cuenta con 1.400 colaboradores y es una compañía dinámica, muy bien organizada, cuyas oficinas principales están localizadas en Quito - Ecuador.

En el sector de Calderón, al norte de la ciudad capital, Quifatex cuenta con el Centro de Distribución, cuyas bodegas tienen un total de 12.000m<sup>2</sup>.

Una de las bodegas, incluyen un área para la elaboración de productos auxiliares de las industrias textil y veterinaria, tiene una superficie de aproximadamente 7.000m<sup>2</sup>

### **1.3 Logística.**

Ofrecen una cadena de logística integrada mediante la fabricación, comercialización y distribución de productos.

#### **1.3.1 Servicios.**

- Abastecimiento:
- Compras locales
- Planificación de importaciones
- Trámites de aduana,
- Verificación de mercadería en puerto y aeropuerto
- Legalización
- Recepción:
- Recepción de productos
- Valora mercadería local/importada.
- Almacenamiento:
- Almacenamiento.
- Manejo de cadena frío.
- Preparación
- Identificación producto, Acondicionado.
- Acondicionado:
- Infraestructura separada para productos Farma y Consumo
- Impresiones inkjet (cera y láser) Etiquetados
- Agrupamientos (túnel de termoencogido)
- Equipar al producto para la Venta.

### **1.3.2 Preparación.**

- Se prepara el producto según el pedido de nuestros vendedores.
- Verificación:
- Validar el pedido y facturar el mismo.

### **1.3.3 Despachos y entregas.**

- Se planifica la entrega de los pedidos a los transportistas.
- Entrega producto cliente .
- Logística Inversa:
- Retiro del producto del mercado
- Devoluciones a proveedores

## **1.4 Certificación ISO 9001:2008.**

Se implementó en la compañía en el año 2006, dada la necesidad de crear un Sistema de Gestión de Calidad, que permita competir con el mercado internacional.

Esta normativa implementada es basada en una serie de estrategias pensadas tanto para mejorar el producto como para mejorar las habilidades de cada empleado, ofreciendo así una calidad de trabajo digno en cada lugar de desenvolvimiento.

En el año 2012 se funda Química Suiza Industrial en Perú, Colombia, Ecuador, Bolivia, Venezuela y República Dominicana. Quifatex ha ido creciendo favorablemente hasta llegar a ser hoy por hoy: una compañía dinámica y muy bien organizada, con un reconocido liderazgo en servicios de mercadeo y distribución.

## **1.5 Unidades de Negocio.**

### **1.5.1 Marketing Farma.**

Representantes exclusivos de importantes empresas farmacéuticas extranjeras, a quienes les brindan servicios diferenciados en logística, mercadeo, ventas y distribución.

Tiene un amplio conocimiento del mercado y son expertos en desarrollar marcas de prestigio gracias a una eficiente labor de mercadeo y distribución que les permite ubicarse dentro de las cuatro primeras corporaciones del Mercado (IMS Health).

Sus representadas son:



### **1.5.2 Marketing Consumo.**

Especialista en comercializar marcas de empresas representadas y/o marcas propias en las categorías de:

- Alimentos y bebidas
- Papelería, ferretería y cuidado del hogar
- Cuidado de la Salud, personal y belleza

Estas son algunas de sus representadas:



### 1.6 Distribución.

Distribución de productos farmacéuticos y de consumo en el mercado ecuatoriano.

Satisface las necesidades de servicio de los clientes privados en las diferentes regiones del país, atendiendo a farmacias independientes, a grandes cadenas farmacéuticas nacionales y regionales, a clínicas, hospitales y centros médicos privados; así como, al mercado de mayoristas, minoristas, detallistas y puntos de venta.

Cuenta con servicios de distribución desde Quito y Guayaquil, con puntos de cross-docking para atención de clientes en provincias.

### 1.7 Canales de comercialización.

Quifatex adapta constantemente su estructura comercial a las necesidades del mercado, sus clientes y proveedores, buscando permanentemente el beneficio de todos los participantes.

Distribuye sus productos y los de las empresas representadas en diferentes locales:

#### 1.7.1 Farma.

- ✓ Cadenas de Farmacias
- ✓ Clínicas
- ✓ Farmacias independientes
- ✓ Médicos
- ✓ Centros médicos

- ✓ Instituciones privadas
- ✓ Instituciones públicas
- ✓ Distribuidores

#### **1.7.2 Consumo.**

- ✓ Autoservicios
- ✓ Concesionario autoventa
- ✓ Detallista / Minorista
- ✓ Distribuidoras
- ✓ Instituciones privadas
- ✓ Mayoristas
- ✓ Puntos de consumo
- ✓ Tiendas de conveniencia
- ✓ Pets
- ✓ Papelerías

#### **1.7.3 Química Suiza Industrial.**

Equipos, insumos y productos para el área:

- ✓ Textil
- ✓ Alimenticia
- ✓ Veterinaria
- ✓ Agrícola
- ✓ Sector de la construcción

Desarrolla técnicamente soluciones integrales y distribuye productos líderes para las áreas:

- ✓ Avícola
- ✓ Acuícola
- ✓ Ganadera
- ✓ Agrícola.

#### **1.8 Servicios que Quifatex presta.**

##### **1.8.1 Fuerza de Ventas a Nivel Nacional.**

Cuenta con equipos de ventas a nivel nacional, especializados en los sectores de farma y consumo, lo que les permite lograr mejores resultados y una amplia cobertura.

### ***1.8.2 Equipos de Ventas Especializados.***

Maneja alianzas estratégicas con sus socios, ponen a disposición de sus clientes equipos de ventas específicos para los productos de sus empresas.

### ***1.8.3 Call Center.***

Dispone de tecnología de vanguardia para el servicio de una unidad funcional diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia los clientes; sin perder de vista la comunicación cálida y servicial de sus agentes con la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.

### ***1.8.4 Equipo de Merchandising.***

El refuerzo de la marca y la colocación del material POP se halla a cargo de un disciplinado equipo de promotores que a lo largo de sus jornadas proveen a los farmacéuticos y dependientes de los conocimientos y herramientas que los ayuden a lograr en su farmacia una gestión, eficiente, eficaz y de calidad.

### ***1.8.5 Marketing Directo.***

Se han desarrollado varias estrategias de Marketing directo que les permite mejorar la relación con su cliente y de esta manera poder satisfacer de mejor manera sus necesidades.

### ***1.8.6 Campañas Especiales.***

Ponen a disposición de sus proveedores la posibilidad de realizar campañas de cobertura, crecimiento, penetración, etc. con el objetivo de lograr mejores beneficios para el proveedor participante pero sobretodo beneficios especiales para sus clientes.

### ***1.8.7 E-bussiness.***

Para todos sus clientes, Quifatex ofrece un sistema e-business automatizado que permite realizar un proceso detallado de sus pedidos.

### ***1.8.8 Programas de Fidelización.***

Ha desarrollado una estrategia de fidelización para farmacias independientes con el objetivo principal de poderles brindar mayor competitividad para que puedan mantenerse y crecer en el mercado.

### **1.8.9 Automatización de la Fuerza de Ventas.**

Cuenta con SAP, un Software ERP de clase mundial para administración de control interno y manejo de información. Además, un Sistema CRM para manejo y administración de la relación con sus clientes.

### **1.9 Visión.**

- ✚ Tener un grupo de empresas internacionales especializadas en el desarrollo y la comercialización de productos de calidad y éxito.
- ✚ Ser la opción preferida para nuestros clientes y representadas y mantener el liderazgo comercial, técnico y científico en los sectores y países donde participamos.

### **1.10 Misión.**

- ✚ Utilizar nuestras ventajas de conocimiento de mercado, distribución, mercadeo y tecnología en beneficio de nuestros clientes y representadas.
- ✚ Contar con colaboradores competentes, motivados, disciplinados y honrados, ofrecerles seguridad; buen ambiente y armonía en el trabajo; darles un trato justo y velar por su bienestar.
- ✚ Lograr objetivos y tener empresas rentables con una posición financiera sólida y reservas a fin de modernizar la organización, integrar nuevos negocios y afrontar épocas difíciles.
- ✚ Apoyar las instituciones de salud, educación, defensa del medio ambiente y de recursos naturales; participar en el desarrollo del país y de la sociedad con responsabilidad social
- ✚ Mantener nuestras relaciones con clientes, proveedores, colaboradores y socios en un clima de confianza, seguridad y optimismo.

### **1.11 Valores corporativos.**

#### **1.11.1 Compromiso.**

- ✓ Cumplimos con nuestras obligaciones y compromisos.
- ✓ Comercializamos productos y servicios de calidad en beneficio de nuestros clientes y consumidores.

- ✓ Trabajamos en equipo con celeridad y eficacia para que nuestros clientes estén satisfechos.
- ✓ Perseveramos en el logro de resultados generando valor.

#### ***1.11.2 Innovación.***

- ✓ Motivamos la creatividad y la mejora permanente.
- ✓ Incorporamos avances tecnológicos y mejores prácticas.

#### ***1.11.3 Integridad.***

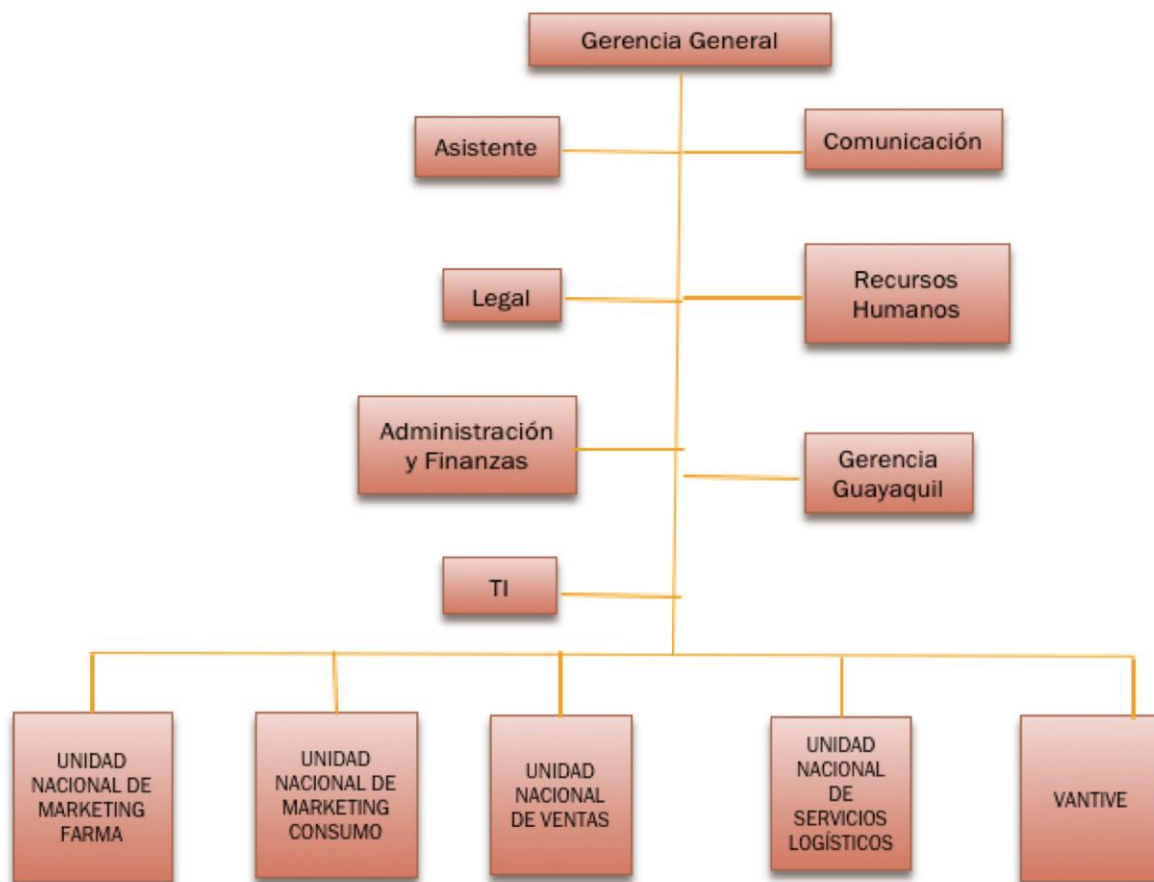
- ✓ Basamos nuestros éxitos en la honestidad y la confianza
- ✓ Promovemos orden, puntualidad y disciplina.

#### ***1.11.4 Respeto.***

- ✓ Tratamos a las personas con dignidad y consideración.
- ✓ Actuamos con responsabilidad social y ambiental.
- ✓ Actuamos con humildad.



1.12 ORGANIGRAMA GENERAL QUIFATEX



### 1.13 Identidad Visual.

Desde sus inicios hasta enero del 2013, Quifatex manejaba el siguiente logo:



A partir del año 2013, Quifatex se alinea a su holding Quicorp y toma como propio el cumplimiento al manual de imagen corporativa, donde se registra los siguientes cambios:

#### ***1.13.1 Logotipo e isotipo Quifatex<sup>2</sup>.***

El logotipo tipográfico nace de la tipografía Quadraat Sans, la cual ha sido manipulada para transformarla en una versión única para transmitir la modernidad y agilidad de la empresa.

El isotipo se puede utilizar como un elemento gráfico siempre y cuando coexista con el logotipo en una misma pieza o documento.

#### ***1.13.2 Logotipo de la empresa.***



#### ***1.13.3 Logotipo de la empresa con endoso.***

---

<sup>2</sup>Quicorp, 2013. Manual de Imagen Corporativa



Uso del color (elemento cromático):

El **color Corporativo** que caracteriza la marca es el Rojo Quicorp, mezcla de los colores Pantone® 032U/C, CMYK 0 90 86 0 y RGB 239 43 45.

#### ***1.13.4 Estilo fotográfico (elementos icónicos).***

Los estilos fotográficos adecuados sirven para reforzar la imagen de la empresa. Son indispensables para la construcción de una imagen de marca sólida, integrada y coherente, definiendo códigos de comunicación visual alineados con los principios clave de la misma.

#### ***1.13.5 Requisitos básicos para alinearse con la marca.***

Se puede recurrir al close-up, siempre mirando a la cámara y mostrando profesionalismo. En retratos, el plano puede llegar a tomar la cabeza completa, parte del torso, hombros o cuello. Las tomas deben verse luminosas y enfocadas en un punto, con colores brillantes y puros.

Las fotografías de interiores como de exteriores deben expresar actividad a través de movimiento de objetos o personas. Se debe mostrar la ecología, el desarrollo del país y sociedad. Se debe expresar unidad, reflejar el espíritu del equipo.

#### ***1.13.6 Tipografía.***

La familia tipográfica utilizada por Quifatex es la Times New Roman, que forma parte de la identidad de la marca Quicorp. Por ello no debe ser distorsionada o reemplazada por otras parecidas.

La Times New Roman Bold se utiliza en los títulos y textos importantes. La Times New Roman Regular se utiliza en los cuerpos de textos.

#### **1.14 Ubicación y Oficinas.**

Quifatex cuenta con oficinas y centros de distribución en Quito y Guayaquil.

Tiene oficinas de venta en Ambato, Cuenca, Manta y Machala.

Oficina Quifatex	Código Ciudad	Teléfono	Fax	Dirección de Oficina	Centro de Distribución
Quito	02	3961900	2478600	Av. 10 de Agosto 10640 y Manuel Zambrano	Si
Calderón	02	2995100		Panamericana Norte, Km. 14.5, entre Pasaje Cenepa y Calle Leonidas Proaño	Si
Guayaquil	04	2282433	2289734	Av. De Las Américas entre Eleodoro Arboleda y Eugenio Almazán Edificio Las Américas, 2do piso	Si
Plaza Intequim	04	5012100		Km 14.5 Vía a Daule, Plaza Intequim	Si
Cuenca	07	2881438	2881438	Av. Remigio Crespo 1318 y Av. Unidad Nacional Edificio Los Totems, 2do piso	
Manta	05	2620630	2620640	Calle 13 y Av. 2da Edificio DelBank, 2do piso, Oficina 211	
Machala	07	2960825	2960684	Calle Tarqui y Manuel Estomba (esquina), altos Farmacia Servifarm	
Ambato	03	2420084	2420084	Av. Rodrigo Pachano S/N Edificio Plaza Ficoa, 4to piso	

### 1.15 Mapa De Públicos.



### **1.16 Área de Comunicación Quifatex (ARCOM)<sup>3</sup>.**

A inicios del año 2013 y ante el marcado crecimiento que Quifatex ha tenido en la última década, se vio en la necesidad de crear el área de comunicación (Arcom), que le permita tener una comunicación integral y estratégica con todas las áreas de la empresa, especialmente con aquellas en donde se genera la imagen corporativa, la cultura empresarial, las buenas relaciones con el entorno como los stakeholders, empleados, medios de comunicación, proveedores, clientes, etc., así como las que cuidan, diversifican y promueven los productos que comercializa de acuerdo a su actividad.

Por esta razón, se creó el Área de Comunicación compuesta actualmente por dos personas, que bajo el organigrama de la compañía, se encuentran bajo la dirección y en estrecha relación con la Gerencia General de Quifatex.

Éstas personas se encargan cada una de diferentes actividades, pero que se complementan entre sí:

Paul Baumgartner

Jefe de Comunicación y Publicidad

Damaris Montenegro

Community Manager

Quifatex cuenta con el “Plan General de Comunicación”, mismo que muestra las pautas sobre el manejo en sí de ésta área, especialmente en lo que se refiere a la comunicación interna. Al ser una empresa con áreas diversificadas en la distribución de productos farmacéuticos, consumo e industrial, actualmente las campañas de comunicación externa están manejadas por cada una de las áreas de la compañía, quienes a su vez tienen relación directa con sus stakeholders (proveedores, agencias de publicidad, clientes, gobierno, etc.).

#### **1.16.1 Misión de ARCOM.**

Agregar valor a todas las unidades y áreas de negocio de Quifatex.

---

<sup>3</sup> Quifatex (2014) Presentación Comité Ejecutivo Área de Comunicación y Plan estratégico

### **1.16.2 Visión de ARCOM.**

Ser el área centralizada que ayuda a los demás departamentos a tener una comunicación integral, eficiente y guiada por el objetivo final con altos estándares de calidad, servicio y con procesos automatizados.

### **1.16.3 Objetivo general.**

Difundir e intercambiar información de las actividades administrativas y sociales de Quifatex, participar y organizar eventos, resolver problemas vinculados con los procesos comunicativos de los miembros de la organización, colaboradores, clientes y proveedores, e influir en las opiniones y conductas de los públicos internos y externos; así como con sus marcas representadas.

### **1.16.4 Objetivos específicos.**

- ❖ Posicionar la imagen corporativa de Quifatex interna y externamente con el fin de generar reputación positiva de la marca.
- ❖ Centralizar la comunicación de las marcas que representa Quifatex adaptándonos a sus diferentes necesidades.
- ❖ Tomar las responsabilidades que el Departamento de Recursos Humanos desempeña ahora y que en fondo corresponden al Departamento de Comunicación.
- ❖ Brindar soporte a los departamentos de Quifatex a través de distintas herramientas de comunicación.
- ❖ Generar ahorro a través de la eliminación de servicios brindados por agencias externas.
- ❖ Definir estrategias comunicacionales para conseguir los objetivos definidos por cada departamento o línea de negocio.

## **1.17 Responsabilidades del Área de Comunicación de Quifatex (ARCOM).**

### **1.17.1 Imagen corporativa.**

- ✚ Construir un manual de marca y difundir su correcto uso.
- ✚ Posicionar nuestro sitio Web oficial a través de SEO y su actualización pertinente.
- ✚ Crear material corporativo gráfico y audiovisual (folletos, memorias, video, etc)
- ✚ El plan de marketing y publicidad corporativos.
- ✚ Las campañas de publicidad institucional y la contratación de espacios.

- ✚ Los patrocinios corporativos.
- ✚ Difusión periódica y mantenimiento del nuevo portal laboral  
Multitrabajos:quifatex.bumeran.com.ec

### **1.17.2 Redes sociales.**

- ✚ Representación de la presencia Online de Quifatex y los productos de sus marcas representadas.
- ✚ Gestionar acciones de Comunicación, Promoción, y Marketing planificadas.
- ✚ Creación de estrategias digitales para cada marca.
- ✚ Planificación, implementación y distribución de contenidos en redes sociales.
- ✚ Monitorear conversaciones online y participar activamente en ellas.
- ✚ Asistencia a eventos para documentarlos y compartirlos.
- ✚ Mantener y propagar la identidad de los contenidos y novedades de los productos dentro de las redes sociales.
- ✚ Estar en constante actualización de las tendencias digitales y lo que pasa en el mundo.
- ✚ Identificar líderes y personas influyentes dentro de la red.
- ✚ Manejar la crisis, dentro de las redes, cuando se presente.
- ✚ Crear engagement con la comunidad.
- ✚ Crear diseños para tener presencia, vía imagen, en Facebook, Twitter, LinkedIn y nuevas redes sociales en el mercado digital.
- ✚ Generar todo el tiempo contenido de valor.

### **1.17.3 Marca institucional: Quifatex.**

- FACEBOOK

#### **1.17.3.1. Objetivos.**

- Ser un canal de comunicación para nuestros usuarios.
- Generar reputación online de la marca.
- Fidelizar a nuestra comunidad.

#### **1.17.3.2 ¿Qué se quiere comunicar?.**

- Historia de la empresa
- Perfiles de gerentes y demás directivos
- Eventos
- Quifacetas



- Compartir contenido de marcas representadas
- Fechas estacionales
- Concursos, activaciones con el personal de la empresa a través de esta red
- Definir

#### **1.17.3.3 Quién es nuestro target.**

- Estrategia de comunicación
- Nuevo profile y cover picture
- Nuevo footer
- Pauta
- Tab Portal Web

#### **1.17.4 Twitter.**

¿A quién seguir?


- Farmacéuticas
- Nuestras marcas de Farma y Consumo
- Gente de negocios
- Medios especializados en negocios
- Medios de comunicación
- Periodistas y líderes de opinión

#### **1.17.5 Hashtags.**

 #Quifatex

 #Quicorp

#### **1.17.6 Tendencias.**

 Generar noticias en base a las noticias nacionales e internacionales.

#### **1.17.7 Comunicación interna.**

- Dirección, redacción y edición de Revista Quifacetas.
- Reinención de Intranet y extranet Quifatex.
- Diseño y estrategia de promociones internas de productos que representa Quifatex.
- Comunicación y felicitación de efemérides como ascensos, nacimientos, defunciones, etc.

- Creación de material informativo para pantallas a nivel nacional y su actualización mensual.
- Estrategia, creación, ejecución, difusión y evaluación de campañas internas.
- Definir necesidades, tiempos de la información interna, medios y herramientas necesarios para su gestión eficaz.
- Asesorar sobre las estrategias más oportunas y proponer iniciativas que estimulen al personal.

#### **1.17.8 Responsabilidad Social Corporativa.**

- Investigación de casos y creación de nuevas propuestas de RSC.
- Diseñar, impulsar y coordinar las acciones de responsabilidad social y gestión ética.
- Representar a la organización en los foros y plataformas que promuevan la interrelación entre la organización y su entorno social.
- Coordinar las acciones de responsabilidad social con los distintos departamentos o unidades de la organización.
- Contribuir a la difusión de las políticas de responsabilidad social mediante publicaciones externas e internas.
- Motivación al personal sobre su participación activa en dichos proyectos.
- Creación de la Memoria de Sostenibilidad de Quifatex.
- Generar indicadores al final de los proyectos.
- Documentar de todo el material.

#### **1.17.9 Eventos.**

- Organización, planificación y ejecución de eventos internos y externos.
- Organizar los actos públicos, propios o de terceros, así como la participación en seminarios, ferias, conferencias, encuentros y eventos de la empresa y sus marcas representadas.
- Elaborar y supervisar el manual interno de protocolo.
- Coordinar la realización de visitas a la sede social.

#### **1.17.10 Agencia.**

- Planificación y creación de catálogos digitales.

Nota.- Para su correcto desempeño hace falta un Diseñador Gráfico, el mismo que permitirá la formación de una mini agencia “inhouse”, lo que reducirá costos, optimizará recursos y tiempo para el departamento.

#### **1.17.11 Relaciones públicas.**

- Las relaciones oficiales y cotidianas con los medios.
- Identificar, recuperar y dar forma a la información generada internamente que sea susceptible de ser transmitida a los medios.
- Nutrir de contenidos el área prensa de la web corporativa.
- Colaborar en la comunicación interna al transmitir la información que sale de la organización, así como por la competencia.
- Aconsejar la mejor herramienta comunicacional en cada ocasión.
- Controlar y formar la capacidad comunicativa de los portavoces.
- Hacer seguimiento de las noticias generadas en la empresa.

#### **1.17.12 Capacitaciones.**

Capacitaciones de comunicación para colaboradores con el fin de responder dudas e inquietudes sobre este tema que es nuevo para la empresa, sobre:

- Manejo de redes sociales
- Importancia de la comunicación en las empresas
- ¿Cómo se hace un Brief?

#### **1.17.13 Indicadores y reportes.**

- Estadísticas generales de los resultados obtenidos con cada acción.
- Flujos de comunicación:

### **1.18 Tipos de comunicación que maneja Quifatex.**

#### **1.18.1 Comunicación descendente.**

Para comunicar especialmente directrices y políticas que deben ser cumplidas. Medio utilizado Intranet.

#### **1.18.2 Comunicación Ascendente.**

Los empleados se dirigen a los niveles más altos de la empresa, para participar en la creación e innovación. Medio utilizado: Intranet - programa "Colaborador Emprendedor".

### **1.18.3 Comunicación Horizontal.**

Importante para tomar decisiones en las que intervienen los empleados que tienen un mismo nivel jerárquico. Permite solucionar y agilizar una serie de necesidades e inconvenientes. Medio utilizado: Video conferencias a nivel nacional.

### **1.19 Responsabilidad Social en Quifatex.**

El compromiso del holding Quicorp al cual pertenece Quifatex, va más allá de la entrega de productos y servicios de calidad a sus clientes de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Actúa de manera responsable hacia el medio ambiente y con respeto a las comunidades con las que interactúa.

Sus acciones buscan la sostenibilidad de los programas o proyectos que trabajan en forma conjunta con sus socios estratégicos. Asimismo, busca alinear sus objetivos con los de sus Stakeholders.

Participan principalmente apoyando las distintas iniciativas que se vienen desarrollando tanto en el sector educativo como en el de salud. Les motiva la relevancia que tienen ambos sectores tanto para nuestro país como para el desarrollo de nuestra sociedad. Quicorp cree en la mejora constante de la calidad de vida de nuestras comunidades.

Desde el año 2013 Quifatex se está alineando a las políticas de su holding Quicorp; sin embargo, Quifatex como parte de sus políticas locales, ha cumplido con todas sus obligaciones laborales, medioambientales y legales manteniendo, como parte de su Responsabilidad Social, programas continuos que aportan al crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores a través de proyectos vinculados con desarrollo de carrera, planes de sucesión, encuestas de satisfacción laboral, trabajo social y esquemas de capacitación sostenida.

Adicionalmente, participan en programas medioambientales de apoyo a la comunidad vecina de nuestros Centros de Distribución de Quito y Guayaquil, y los convenios con gestores ambientales para el reciclaje de los desechos reutilizables, entre otros.

Al ser Quifatex una organización socialmente responsable y ante la necesidad de difundir a la sociedad las actividades de Responsabilidad Social, la compañía implementó algunas acciones en el año 2013, que permitieron la participación activa de los colaboradores de la empresa con la comunidad.

## 1.20 Caso de estudio: Campaña de Responsabilidad Social.

Parte de la filosofía y valores corporativos de Quifatex, es el realizar actividades de Responsabilidad Social Corporativa, por lo que en el año 2013 se inició e impulsó internamente la “campana verde”, cuyo objetivo principal era fomentar el ahorro del papel y reciclaje. Dando continuidad a esta campana de reciclaje, a inicios de este año se realizó con todos los colaboradores de Quifatex, el primer concurso de Responsabilidad Social Corporativa 2013-2014, con el fin de reconocer y promover trabajos de Responsabilidad Social Corporativa que contribuyan en el desarrollo de la comunidad y que los fondos recaudados en el año 2013, los destinen a obras relevantes a inicios del 2014.

El resultado obtenido fue la recaudación de \$16.250, de los cuales el 80% se originó del reciclaje y ahorro en la ciudad de Quito y el 20% en Guayaquil. El material reciclado fue en su mayoría cartones, obteniendo adicionalmente el ahorro hasta el 90% en impresiones, lo que redundó en el ahorro del uso de papel.



# Concurso

## Primer concurso de responsabilidad social

**Importancia de la responsabilidad social**  
Jaime Velasco, Gerente General de Quifatex mencionó en su mensaje de fin de año 2013 que la responsabilidad social corporativa es «una tarea que hemos iniciado este año como una filosofía de empresa. Los fondos que recolectamos el año 2013 dentro de la “campana verde” serán canalizados a una obra social relevante al inicio del 2014».

**Participa en el concurso**  
*Nuestra corporación tiene como objetivo, apoyar a un proyecto de responsabilidad social en este año. Te invitamos a enviarnos tu idea o tu proyecto.* Adjunto te mandamos el formulario para el concurso y las bases del mismo. Solo llena el formulario y envíalo al correo [responsabilidad.social@quifatex.com](mailto:responsabilidad.social@quifatex.com).

**Como funciona?**  
El concurso tiene dos fases. En la primera fase se evaluarán las ideas ingresadas y en una segunda fase se elegirá el proyecto ganador entre los 5 proyectos mas prometedores (votación online). Conoceremos el ganador hasta finales de Enero.

**Cronograma**

Convocatoria para participación	21/01/2014
Fecha tope para ingresar ideas	24/01/2014
Jurado elige 5 ideas finalistas	27/01/2014
Votación online de mejor idea	29/01/2014
Publicación de resultado	30/01/2014

**Envíanos tu idea o tu proyecto. Tu puedes hacer la diferencia! Estamos seguros que nos van a llegar ideas muy interesantes.**

Saludos cordiales  
Comité responsabilidad social

Comité Responsabilidad Social Corporativa, [responsabilidad.social@quifatex.com](mailto:responsabilidad.social@quifatex.com)

## CONCURSO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL:

En el concurso participaron 26 proyectos de los cuales quedaron 6 finalistas que estuvieron sujetos al voto on line, quedando como ganadores los siguientes proyectos:

– **Ganador 1:**

Asociación minadores de sueños (niños): \$10.000,00

– **Ganador 2:**

Prevención y Rehabilitación Visual en 1500 niños de escuelas urbano marginales de la ciudad de Quito: \$6.250,00

Con la finalidad de aprovechar el aniversario de Quifatex, la campaña de comunicación para difundir estas actividades de Responsabilidad Social, fue realizada en el mes de mayo y junio de este año, a través de:

- Revista interna Quifacetas.
- Redes Sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn de Quifatex
- Revista Online El Papel<sup>4</sup>
- Otras revistas de mayor circulación a nivel país.

 [NEWS FEED](#)  [COMMENTS](#)

revista especializada del sector librero papelerero

# El Papel



- [Portada](#)
- [Quienes somos](#)
- [Noticias](#)
- [Número actual](#)
- [Media Kit](#)
- [Suscripciones](#)

---

<sup>4</sup> Revista On Line “El Papel”, recuperado el 4 de julio, 2014 de <http://revistaelpapel.com/es/2014/06/ecuador-empresas-quivatex-realizan-actividades-de-ayuda-social/>

Estamos en > [Portada](#) / [Noticias](#) / Ecuador: Empresas Quicorp realizan actividades de ayuda social

## Ecuador: Empresas Quicorp realizan actividades de ayuda social

19 de junio de 2014 - [Noticias](#)



Quicorp, el grupo de empresas al que pertenece Quifatex, realizó importantes donaciones a dos fundaciones que trabajan en pro del bienestar comunitario.

El primer aporte, por U\$ 10.000, tuvo como destinatario a la Fundación Minadores de Sueños y el segundo, por U\$ 6.250, a la Fundación Ecuatoriana Vista para Ciegos, ambas ubicadas en la ciudad de Quito.

El monto donado fue obtenido gracias a diferentes actividades de reciclaje realizadas por Quicorp en el año 2013. Las instituciones elegidas para recibirlo surgieron luego de un proceso interno, en el que intervinieron y aportaron todos los trabajadores del grupo.

“Esta donación es una manifestación más del compromiso de la corporación, sus ejecutivos y colaboradores en cumplir no solamente con sus stakeholders más cercanos como en efecto lo hace, pues es un paso más allá hacia los más necesitados de nuestra sociedad”, expresó Eduardo Felix, Gerente del Comité de Responsabilidad Social Quicorp.

*En la imagen, Diego Peñaherrera, Gerente Farma Marketing Quifatex, Eduardo Felix, Gerente Asuntos legales y Regulatorios Quicorp en Ecuador, Gustavo Suarez A., Director de la Fundación Vista para los Ciegos y niños de colegio*

# HACIENDO UN MUNDO MEJOR

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

### Las empresas Quicorp (Quifatex, QSI Y Vantive) donan \$ 16.250 a dos fundaciones

Las actividades de reciclaje del año 2013 nos dieron la posibilidad de recaudar el monto de \$16.250, monto destinado a nuestro Proyecto de Responsabilidad Social. Cumpliendo con nuestros valores corporativos entregamos dos cheques de \$10.000 y \$6.250 a las fundaciones "Minadores de Sueños" y a la "Fundación Ecuatoriana Vista para los Ciegos", ganadoras de la votación interna de la empresa. El día viernes 06 de junio se realizó la entrega oficial, acto que generó felicidad en los miembros de las fundaciones y los más necesitados. Con esto, las empresas Quicorp (Quifatex, QSI y Vantive) demuestran una vez más que aún en tiempos con muchos retos cumple con su planes y políticas pensando en la comunidad y un mejor vivir para todos. ¡juntos hacemos el cambio!



 QUICORP



**QUIFATEX S.A.** ha añadido 2 fotos nuevas.  
El 30/06/2014 a la(s) 08:29

Cumpliendo con sus valores corporativos y su plan de responsabilidad social, Quicorp y sus empresas en Ecuador (Quifatex, Química Suiza Industrial del Ecuador y Vanttive) entregó dos cheques a las fundaciones Minadores de Sueños (Quito) y la Fundación Ecuatoriana Vista para los Ciegos (Quito).



**QUIFATEX S.A.**  
El 30/06/2014 a la(s) 08:28  
Entrega de cheque a la Fundación Minadores de Sueños



Me gusta Comentar Compartir

**QUIFATEX S.A.**  
El 20/06/2014 a la(s) 14:48

**QUIFATEX S.A.**  
 El 30/06/2014 a la(s) 08:28

Entrega de cheque a la Fundación Vista para los Ciegos



Me gusta Comentar Compartir

**QUIFATEX S.A.**  
 El 30/06/2014 a la(s) 08:28

## **CAPÍTULO II**

## **Marco Teórico Conceptual.**

En el marco teórico se presentan de manera amplia las bases teóricas de las variables: comunicación, planificación estratégica; evaluación y objetivos organizacionales para conformar una referencia teórica que articule los planteamientos centrales del caso de estudio, que sirven de guía para desarrollar la influencia de la planificación estratégica en comunicación y su impacto a los objetivos organizacionales.

## **2. La comunicación en las organizaciones.**

### **2.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.**

Es importante poner a consideración los siguientes conceptos:

#### **2.1.1 El concepto de comunicación.**

Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato entre dos personas<sup>5</sup>.

“La comunicación ha existido siempre, desde que nuestros antepasados expresaban sus ideas en dibujos rupestres, pasando por Aristóteles que enseña que la comunicación (Retórica) es la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance” (Berlo, 1969).

Adicional Berlo (1969) indica:

La comunicación no debe ser únicamente la transmisión de mensajes e información, sino que el mensaje transmitido afecte de alguna manera la conducta del receptor, utilizando el efecto de persuasión intencional. David Berlo lo expresa de la siguiente manera: “nuestro objetivo básico en la comunicación [...] es influir en los demás [...] en resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente (pp. 10-11). “La comunicación, más que una ciencia es un proceso que aparece tanto en los niveles cognitivos del individuo como en su acción social” (Lozano, 1996, p.21)

---

<sup>5</sup> Diccionario Larousse

## **2.1.2 Tipos de Comunicación.**

### **2.1.2.1 Comunicación Interna.**

Es cuando la información está dirigida al personal de la organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados contribuyendo así con el trabajo y al logro de los objetivos organizacionales.

### **2.1.2.2 Comunicación Externa.**

Cuando se dirige a los diferentes públicos externos de la organización, con mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectando una imagen favorable a promover sus productos y servicios.

### **2.1.3 El concepto de organización.**

Una organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Recuperado mayo 27,2014 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Organización>

Lucas Marín (1997) define a éste término como:,

Agrupación de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen. Para el autor, existen distintos tipos de acuerdo a la naturaleza de los objetivos que persiga. Uno de estos tipos de organización, emblemática de las sociedades modernas, son las empresas, en la que los objetivos de quienes las integran son exclusivamente económicos.(p.37)

#### **2.1.4 El concepto de empresa.**

La empresa se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el entorno social para satisfacer las necesidades de los seres humanos. Debe estar organizada y cada uno de los miembros que la componen deben conocer cuáles son sus actividades y hacia donde se proyectan. “Organización y trabajo son elementos esenciales de la empresa que necesariamente deben ir unidos” (Nieto e Iglesias, 2000:13)

Toda organización está regida por normas compartidas y con roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades dentro de la organización, estas deben ser respetadas por todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa.

La empresa es un sistema creado por el hombre, mantiene una interacción dinámica con el entorno, llámese clientes, proveedores, competidores u otros agentes externos, que trabajan dentro del sistema macroeconómico de un país, produciendo interacciones de entrada y de salida con un propósito fijo.<sup>7</sup>

Estas acciones en las empresas llevan implícita la comunicación, importante para integrar la acción con la comunicación y así conformar la estrategia de comunicación organizacional. “La empresa es acción y, en ésta, los hechos crean realidad y los mensajes dan significado a esas realidades” (Costa, 2009:55)

---

<sup>7</sup> J.Yaguache: Comunicación Organizacional – Guía didáctica p.23.

Como se puede observar los dos términos “organización” y “empresa” son conceptos sinonímicos y ambos se considerarán indistintamente en la presente tesis.

### **2.1.5 El concepto de sistema.**

Según Bertalanffy, un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, que formando una unidad compleja actúan para alcanzar unos objetivos comunes. Así, los primeros teóricos de la sistémica definieron muchas veces los sistemas como “conjuntos de elementos en interacción”. Las partes de las que se componen pueden ser de distinta naturaleza, tanto física como biológica, así como también pueden ser teorías, principios y técnicas. De ésta forma podemos considerar a las empresas e instituciones como sistemas.

“El término de “sistema” y de “sistémica” no puede ser extraño [...]. Aún cuando estas palabras están muy relacionadas con la mecánica, su sentido es muy general, incluso diría universal. La teoría general de sistemas ya se define ella misma en este sentido” (Moles 1987).

La concepción sistémica de Bertalanffy (1986) incluye y recubre todos los recursos – materiales e inmateriales- y todas las facetas de la empresa con sus diversas actividades. El funcionamiento sistémico abarca desde las decisiones que se toman (que introducen cambios en el sistema) hasta las acciones y las reacciones que tienen lugar en el interior mismo de la empresa y asimismo con los elementos de su entorno (que también provoca cambios en la empresa) [...] Por eso, comprender la estructura, las leyes y el funcionamiento de los sistemas abiertos es comprender –para dominarlo- el sistema empresa-entorno. La sistémica es hoy una rama de la ciencia de los organismos, y “sistema” es sinónimo de organización.<sup>8</sup>

Costa (2009) indica:

Un sistema es holístico porque es un todo en el que sus partes están interrelacionadas y en interacción. Pero un sistema abierto, como la empresa, se encuentra en relación de interdependencia con otros sistemas asimismo abiertos: las instituciones, los media, la distribución, el mercado, la sociedad. Y un sistema en sí mismo una red; porque los nodos

---

<sup>8</sup> L.V. Bertalanffy, 1986. General Sistem Theory, G. Braziller, New York.



que la forman y sus extensiones, están a su vez interconectados tejiendo una malla. Son interdependientes. Y funcionan hacia un fin (p.49)

Bajo su perspectiva sistémica Wiener (1979) plantea que la organización debía concebirse como "una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. Ciertas interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa" (Buckley, 1970,p.127).

De acuerdo a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

#### **2.1.5.1 Sistemas cerrados.**

“No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo e igualmente no envían ningún recurso al exterior. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con un muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable.

#### **2.1.5.2 Sistemas abiertos.**

Presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Se adaptan para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, y se adapta. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y retroalimentación. Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, sino que necesitan la influencia constante del ambiente o entorno que les rodea.

Tal y como afirmaban Barnard y Follet las organizaciones debían ser consideradas como sistemas abiertos, es decir, aquel en el que las partes interactúan con su entorno relevante y es influenciado por el mismo. La organización, como sistema, tiene flujos de información, de materiales y de energía procedentes de su entorno (*inputs*), y que una vez transformados salen en forma de bienes y servicios (*outputs*). Se produce un continuo *feedback* o sistema de retroalimentación. La sensibilidad de un sistema abierto implica que éste cambia con el

tiempo y en función de los cambios externos. Así, las empresas e instituciones por su propia naturaleza son sistemas abiertos, que intercambian toda clase de recursos con su ambiente<sup>9</sup>

“Es importante el considerar otros conceptos que son útiles para comprender a la organización como un sistema<sup>10</sup>”:

#### **2.1.5.3 Input/Output.**

(Modelo de): Los conceptos de input y output nos aproximan instrumentalmente al problema de las fronteras y límites en sistemas abiertos. Se dice que los sistemas que operan bajo esta modalidad son procesadores de entradas y elaboradores de salidas.

INPUT: Todo sistema abierto requiere de recursos de su ambiente. Se denomina input a la importación de los recursos (energía, materia, información) que se requieren para dar inicio al ciclo de actividades del sistema.

OUTPUT: Se denomina así a las corrientes de salidas de un sistema. Los outputs pueden diferenciarse según su destino en servicios, funciones y retroinputs.

#### **2.1.5.4 Relación.**

Las relaciones internas y externas de los sistemas han tomado diversas denominaciones. Entre otras: efectos recíprocos, interrelaciones, organización, comunicaciones, flujos, prestaciones, asociaciones, intercambios, interdependencias, coherencias, etcétera. Las relaciones entre los elementos de un sistema y su ambiente son de vital importancia para la comprensión del comportamiento de sistemas vivos.

Las relaciones pueden ser recíprocas (circularidad) o unidireccionales. Presentadas en un momento del sistema, las relaciones pueden ser observadas como una red estructurada bajo el esquema input/output.

#### **2.1.5.5 Retroalimentación.**

Son los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas. La retroalimentación puede ser negativa (cuando prima el control) o positiva (cuando prima la amplificación de las desviaciones). Mediante los mecanismos de

---

<sup>9</sup> M. Gómez Aguilar (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Recuperado el 28 de mayo del 2014 de la página electrónica de la Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Departamento de Periodismo: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>

<sup>10</sup> A.Álvarez: Medición y Evaluación en Comunicación, pp. 31-33.

retroalimentación, los sistemas regulan sus comportamientos de acuerdo a sus efectos reales y no a programas de outputs fijos. En los sistemas complejos están combinados ambos tipos de corrientes (circularidad, homeostasis).

#### **2.1.5.6 Servicio.**

Son los outputs de un sistema que van a servir de inputs a otros sistemas o subsistemas equivalentes.

#### **2.1.5.7 Sinergia.**

Todo sistema es sinérgico en tanto el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones entre las partes o componentes de un sistema (conglomerado). Este concepto responde al postulado aristotélico que dice que "el todo no es igual a la suma de sus partes". La totalidad es la conservación del todo en la acción recíproca de las partes componentes (teleología). En términos menos esencialistas, podría señalarse que la sinergia es la propiedad común a todas aquellas cosas que observamos como sistemas.

#### **2.1.5.8 Subsistema.**

Son conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas (sinergia) y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al modelo que tenga de éstos. Desde este ángulo se puede hablar de subsistemas, sistemas o supersistemas, en tanto éstos posean las características sistémicas (sinergia)."

### **2.1.6 La comunicación en las organizaciones.**

Se denomina comunicación organizacional cuando la comunicación es aplicada en las organizaciones. Es la única herramienta que permite establecer relaciones entre los individuos dentro de una empresa, el intercambio planificado que sirve como instrumento de gestión y dirección dentro de una organización, para lograr los objetivos de la empresa.

Para Katz y Kahn citado por Carlos Ramos (Ramos, 1991, p.14) la comunicación organizacional *consiste en el intercambio de información y la trasmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.*

“La comunicación es un instrumento de gestión que poseen las empresas actuales para innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones” (Saló, 2005:14)

Según Fernández y Galguera (2008):

La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación” (*producción*), “intercambio (*recepción y envío*), proceso y almacenamiento de *mensajes*”. Partiendo de estas premisas se puede pensar, en un nivel básico, que la comunicación organizacional es “un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados” (p.98).

Libaert (2008)) enseña lo siguiente:

Las organizaciones y las empresas se componen de personas y el denominador común que aglutina a éstas es la comunicación. De alguna manera, la comunicación está estrechamente relacionada con el conocimiento operativo” (Calonje, 2004). La comunicación le da sentido al trabajo, permite coordinar actividades, fijar objetivos y lograr metas específicas, tanto individuales como colectivas. Sin comunicación no podría haber funciones gerenciales de planificar, organizar y dirigir; y sin estas la empresa no podría alcanzar sus objetivos. Esto tampoco sucedería si no hubiese la función financiera o la función de producción. A pesar de su importancia y los avances que se han producido, “la comunicación todavía encuentra dificultades para lograr que la empresa la reconozca como una verdadera profesión” (p. 26).

La clave del éxito de la comunicación dentro de una empresa, consiste en gestionarla mediante un departamento de comunicación, para que le dé un buen manejo a toda esa información que tiene la organización, valiéndose de medios y recursos adecuados para difundirla tanto internamente como externamente, ya que toda empresa tiene la necesidad de comunicar y ser comunicada.

### **2.1.7 Los comportamientos organizacionales y la comunicación.**

Existen tres Escuelas que han estudiado el comportamiento y el funcionamiento organizacional y la relación directa que tienen con la comunicación. Estos son:

### **2.1.7.1 Dirección científica: Escuela del Management Científico.**

Nace tras la revolución industrial a principios del siglo XX con Frederick Taylor., Henry Fayol y Max Weber, quienes fueron sus máximos representantes. Taylor fue quien “intentó establecer una serie de principios por medio de los cuales los administradores podrían llegar a determinar los métodos más eficaces y científicos para que los obreros realizaran su trabajo<sup>11</sup>. Su objetivo era hallar la forma óptima de hacer cada trabajo (*one best way*).

### **2.1.7.2 Teoría de las relaciones humanas.**

Nace con una investigación (estudios de Hawthorne) desde 1927 hasta mediados de la década de los 30, donde los profesores de Harvard Elton Mayo, William J. Dickson y Fritz Roethlisberger realizaron estudios sobre el comportamiento humano, el más famoso en la historia administrativa.

“Esta teoría promovió un modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización, un proceso por el cual el ser humano desarrolla conocimiento, destrezas y habilidades individuales. La autorrealización es tan importante para sus miembros como las recompensas financieras que reciben.

Las principales aportaciones de la escuela humanística, o movimiento de las relaciones humanas estarán en reconocer:

La motivación de las personas en el trabajo se produce, en gran parte cuando sus necesidades sociales han sido cubiertas.

Las personas obtienen su sentido de identidad cuando se sienten formando parte de un grupo con una serie de objetivos comunes.

Cuando se produce una mejora en la comunicación entre mandos y trabajadores, los empleados responden positivamente ante los esfuerzos e intereses demostrados por los mandos para satisfacer las necesidades sociales<sup>12</sup>”

### **2.1.7.3 Teoría de sistemas.**

“Surgió a mediados de los años setenta, siendo su raíz la publicación de la obra de L. Von Bertalanffy, *General system theory, foundation, development, applications*, de 1968. Desde

---

<sup>11</sup> POZO LITE, M. Del. Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la *gestión estratégica*. Madrid: Fragua, 1997.

<sup>12</sup> Ibidem.

entonces ha demostrado su fecundidad y su aplicabilidad que va desde la biología (su origen) hasta la sociología, la mecánica, la informática, la lógica y la epistemología<sup>13</sup> Se ha vislumbrado como particularmente útil en el campo de las ciencias humanas, e igualmente la teoría de sistemas es un medio de estudio destinado a enfrentar la complejidad. El hecho de su denominación como “teoría general de sistemas” o “teoría del sistema general”, indica la ambición de esta teoría, que es aplicable a la totalidad del universo, es decir, a todos los objetos que componen el universo.

#### **2.1.7.4 El enfoque sistémico y los modelos de Relaciones públicas.**

Una vez que se ha revisado los conceptos históricos sobre las organizaciones como sistemas, tal como lo mencionan algunos autores como L. Von Bertalanffy, Kaufmann o Lucas Marín, es importante el relacionar este enfoque con la importancia de las Relaciones Públicas en las organizaciones, ya que éstas son un punto de partida de relación constante de la compañía con sus diversos públicos y stakeholders.

Las relaciones públicas cumplen un papel preponderante tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización, ya que es considerada como una herramienta de estrategia que participa en la toma de decisiones y como tal, forman parte de las funciones directivas de la organización, por lo tanto participan en la misión de la empresa y en la consecución de sus objetivos.

#### **2.1.7.5 Concepto de Relaciones Públicas.**

“Las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente” (Castillo, 2010).

Otra definición de Relaciones Públicas citada por el I *Public Relations News*<sup>14</sup>

Las relaciones públicas son, en sí, una función administrativa que evalúa la actitud del público, identifica la política y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y lleva a cabo un programa de acción destinado a atraerse la comprensión y la aceptación del público.

Para Rios (2011) la función de relaciones públicas es:

---

<sup>13</sup> COLLE, R. Teoría cognitiva sistémica de la comunicación. Santiago de Chile: San Pablo, 2002.

<sup>14</sup> Citada por Cutlip, S.M. y Center, A.H. Obra citada, p.18

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y entre la organización y los demás sectores de la opinión público, o “públicos”, tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de ésta. (p. 13)

Para Grunig y Hunt (2000) los relacionistas públicos desarrollan diferentes funciones:

Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.

Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar las estrategias comunicativas más adecuadas.

Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad.

J.Xifra (2005) menciona lo siguiente:

James E. Grunig (1975) puso en marcha un programa de investigación para explicar el comportamiento de las organizaciones en términos de relaciones públicas. A partir de los resultados obtenidos, elaboró cuatro modelos conductuales de las relaciones públicas basados en el análisis del desarrollo histórico de su ejercicio profesional. Estos modelos formales constituyen en representaciones de los valores, fines y comportamientos considerados o empleados por las organizaciones cuando practican las relaciones públicas. (p. 73)

#### ***2.1.7.6 Modelos de Relaciones Públicas.***

Xifra (2005) menciona los cuatro modelos de relaciones públicas según Grunig:<sup>15</sup>

##### **a) Agentes de prensa/Publicity.**

En este modelo, las relaciones públicas realizan una función persuasiva, propagandística y desinformativa. Los profesionales difunden información, a menudo incompleta y deformada, de sus clientes. Se trata de un modelo de comunicación unidireccional, de la organización hacia los públicos. Esta dimensión propagandística se articula a través de la aplicación de

---

<sup>15</sup> J. Xifra: Planificación estratégica de las relaciones públicas, p.73-76

los principios de la propaganda científica gestada a finales del siglo XIX y principios del XX y de la utilización de la publicity como forma exclusiva de relaciones públicas.

### **b) Información pública**

El fin de las relaciones públicas es la difusión de información, no necesariamente con finalidad persuasiva. El profesional actúa aplicando los principios de la información de actualidad, con la función de transmitir al público –interno o externo- información sobre la misma. En este modelo la comunicación también es unidireccional, pero con la diferencia respecto al anterior de que aquí la información transmitida es mucho más exhaustiva. [...]

### **c) Asimétrico Bidireccional**

Tiene como finalidad persuadir científicamente a los públicos; es decir, que aquellos profesionales que lo practican utilizan los métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos, con el objetivo de que éstos acepten el punto de vista de la organización y se comporten de manera que secunden sus decisiones. La comunicación es, obviamente, bidireccional: fluye hacia el público y desde el público (feedback). La asimetría se infiere del hecho de que los efectos de las relaciones públicas están desequilibrados a favor de la organización. En otras palabras, la organización no modifica su comportamiento de resultados de las relaciones públicas, sino que procura modificar las actitudes y las conductas del público. [...]

### **d) Simétrico bidireccional**

Ha supuesto uno de los ejes vertebradores de la teoría contemporánea de las relaciones públicas. Constituye el ideal de las relaciones públicas, el modelo normativo por excelencia, el que, por ende, ha generado más críticas, revisiones y adaptaciones desde su formulación en 1984. El propio Grunig lo ha ido ajustando, aunque su finalidad sigue inalterable. Los profesionales de las relaciones públicas que lo practican actúan como mediadores entre la organización y los públicos de su entorno. El fin es el entendimiento mutuo entre ambas partes. La teoría y los métodos empleados son los de la comunicación más que los persuasivos. La comunicación simétrica bidireccional se traduce en un diálogo que debería llevar, en palabras de Grunig y Hunt (1984), a que la organización y el público modifiquen sus actitudes y comportamientos después de la ejecución del programa de relaciones públicas [...]

#### ***2.1.7.7 La Planificación Estratégica en Comunicación: el modelo RACE (IACE).***

Xifra (2005) define a la planificación como:



“Ir desde donde estamos hasta donde queremos llegar. “Dónde estamos” significa nuestra actual situación, la descrita en las conclusiones de la investigación. “Dónde queremos llegar” significa donde queremos estar, lo que queremos ser o la resolución del problema de relaciones públicas. La planificación nos ayuda a mirar más allá del horizonte actual, a trazar un camino hacia la resolución del problema. Como en la navegación marítima, la planificación debe ser flexible y abierta a las posibles alteraciones, redefiniciones y correcciones inferidas del feedback procedente de los públicos. Sin embargo, si no sabemos hacia dónde vamos ni tenemos alguna idea del trayecto apropiado para llegar a ese destino relacional propio de toda campaña de relaciones públicas, alcanzar la resolución del problema será cuestión de suerte” (p. 172)

Albrecht (1996) define a la *planificación* como:

“El conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido” (p.74).

Alvarez (2011) señala que:<sup>16</sup>

La planificación en la comunicación se convierte así en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guión y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto.

Sin embargo, Xifra (2005) sostiene que si bien la investigación y su posterior evaluación constituyen las etapas más esenciales de todo el proceso de planificación, sorprendentemente, en el campo de la comunicación y las relaciones públicas son las más menospreciadas. Y es que un problema de comunicación sólo será correctamente tratado y eficazmente resuelto si previamente se han investigado las razones de su emergencia para diseñar una acción que lo solucione. Al adquirir la comunicación una función directiva, las acciones de planificación estratégica se vuelven fundamentales.

---

<sup>16</sup> A.Alvarez: Medición y Evaluación en Comunicación, p. 42

Tradicionalmente, en los procesos de *Management* se suelen distinguir cuatro funciones esenciales para la organización: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas.

Planear: supone prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.

Organizar: implica definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).

Dirigir: integra las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación (creación de incentivos), liderazgo y conformación de equipos y también resolución de conflictos.

### **2.1.7.8 El modelo RACE para la toma de decisiones estratégicas.**

Marston (1963) en su libro *The Nature of Public Relations* estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro etapas, mismo que lo denominó con el acrónimo RACE<sup>17</sup>:

**Research (Investigación):** Es la primera de las cuatro etapas, donde se hace definición y análisis de los problemas. Marston sugiere llevar a cabo una serie de acciones previas al comenzar el proceso, como hacer una recopilación de datos sobre el caso mediante consulta de prensa, correspondencia y conversaciones con personas involucradas. Los estudios de opinión son también muy útiles, al igual que los sondeos para conocer al público objetivo. Tendrá que estar basada en argumentos y tácticas científicas y deberá definir un posible boceto de planificación de actividades. El autor sugiere asimismo, hacer en esa fase un pre-test para probar la campaña antes de lanzarla.

**Action (Acción):** Según Marston, una de las principales características que diferencian a las relaciones públicas actuales de las de otros tiempos. Es donde el profesional debe planear el programa de actividades y su presupuesto.

**Communication (Comunicación):** Esta fase conlleva la comprensión de la cantidad y calidad de medios existentes y útiles para nuestros fines y el conocimiento de cómo funcionan éstos para poder llegar al público objetivo. De ahí que sea ésta la fase más importante y requiere más habilidad. Asimismo, se hará el desarrollo del programa planificado anteriormente.

**Evaluation (Evaluación):** El producto del proceso debe ser analizado para anotar sus resultados y, en caso de que éstos no sean los planeados, hacer una modificación, que en

---

<sup>17</sup> Landa Rivera, R. (2012) Guía Didáctica de Elaboración de Planes de Relaciones Públicas. Loja-Ecuador UTPL, p.33

la mayoría de los casos hará repetir el ciclo del proceso de relaciones públicas. Muchas veces ésta es la fase menos utilizada por el relacionista público.

Según Arceo (1989) la evaluación debe responder a las siguientes interrogantes:

¿Quién escuchó?

¿Cuánto se escuchó?

¿Qué significó el mensaje en los propios términos del auditorio?

¿Qué efecto tuvo sobre sus actitudes y acciones?

(Caldevilla,2007)

### **2.1.7.9 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.**

“La evaluación es el motor que dinamiza el proceso cíclico de las relaciones públicas. La campaña no finaliza con la implantación de las estrategias. Su eficacia debe ser auditada y, en función de los resultados, el proceso vuelve a ponerse en marcha con las mismas etapas [...]” (Xifra: 2005,p 209).

Wilcox (2001) plantea que:

“La evaluación es el paso dentro del proceso de relaciones públicas que consiste en la medición de los resultados respecto de los objetivos definidos durante el proceso de planificación”.(p.203)

El propósito de la evaluación debe ser “el deseo de hacerlo mejor la próxima vez” [...] Aprender de lo que hemos hecho bien, qué hemos hecho mal, cuál es el progreso conseguido y cómo mejorarlo la próxima vez. Sin embargo, la clave está en la adopción generalizada del “sistema de dirección por objetivos”. [...] El cliente y/o empresario quiere saber si el dinero, el tiempo y el esfuerzo en relaciones públicas han sido bien invertidos y si han contribuido a lograr el objetivo de la organización” (p.204).

WILCOX, L., CAMERON, T. y XIFRA J., (2006) afirman que:

Antes de que se pueda evaluar correctamente un programa de relaciones públicas, es importante haber definido claramente un conjunto de objetivos mensurables. Estos objetivos debe ser parte del plan del programa [...]. El profesional de las relaciones públicas y la dirección deben alcanzar un acuerdo sobre los criterios que se van a utilizar para medir el éxito de la consecución de los objetivos. Un informe de la consultora Ketchum afirma simplemente “Escriba los objetivos lo más precisos

que pueda, que sean realistas, creíbles, mensurables y compatibles con las demandas de relaciones públicas del cliente”<sup>18</sup>. (p.245)

[...] Aunque los objetivos pueden variar, la siguiente lista presenta las preguntas de evaluación básicas que debe plantearse cualquier profesional:

¿Se ha planificado correctamente la actividad o el programa?

¿Han entendido los receptores el mensaje?

¿Cómo podría haberse mejorado la eficacia de la estrategia del programa?

¿Se ha logrado alcanzar a todos los públicos primarios y secundarios?

¿Se ha alcanzado el objetivo deseado por la organización?

¿Qué circunstancias no previstas han afectado al éxito del programa o la actividad?

¿Se ha cumplido el presupuesto previsto de las actividades o el programa?

¿Qué pasos se pueden dar para mejorar el éxito de actividades futuras análogas?

Linderman sugiere que el profesional de las relaciones públicas debe utilizar un conjunto de técnicas de evaluación, muchas de ellas tomadas prestadas de la publicidad y el marketing, para ofrecer la evaluación más exhaustiva. Además, señala que existen, al menos, tres niveles de medición y evaluación.

En el nivel más básico se encuentran la contabilidad de la distribución de mensajes y de la aparición en los medios de comunicación. En un segundo nivel, que requiere técnicas más sofisticadas, se mide el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte del público. El nivel más elevado es la medición de los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos<sup>19</sup>. (p. 247)

Álvarez (2011) manifiesta que<sup>20</sup> :

“Robinson (1969, p.30) se atrevió a aventurar que en un futuro próximo los profesionales de las Relaciones Públicas dejarían de guiarse por procedimientos intuitivos y subjetivos para evaluar la eficacia de sus planes estratégicos y que, para

---

<sup>18</sup> WILCOX, L., CAMERON, T. y XIFRA J., (2006), *Relaciones Públicas Estrategias y tácticas*” p.244

<sup>19</sup> WILCOX, L., CAMERON, T. y XIFRA J., (2006), *Relaciones Públicas Estrategias y tácticas*” p.247

<sup>20</sup> A.Álvarez: Medición y Evaluación en Comunicación, p.52

ello, adoptarían métodos de investigación más sistemáticos, de carácter científico. Años después Dozier (1984, pp. 113-121) se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, que produjo unos resultados que evidenciaron tres grandes estilos de evaluación:

- La *evaluación científica del impacto*. Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- La *evaluación instintiva*. Constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
- La *evaluación científica de la difusión*. Constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los *mass media*. En general consistía en un análisis del *press clipping*, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes”.

## **2.1.8 Medición y evaluación en comunicación estratégica.**

### **2.1.8.1 La función de evaluación.**

Álvarez (2011) manifiesta que<sup>21</sup>:

“[...] No cabe duda que el modelo sistémico, la dirección por objetivos y la propuesta de planificación estratégica basada en *Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación (RACE)* (Marston, 1963) son la base de una posible teoría sobre la Evaluación en Comunicación.

Ahora bien, para avanzar en cuestiones de medición y evaluación, es necesario que los profesionales previamente se desempeñen estableciendo con claridad programas, actividades, objetivos estratégicos y tácticos y los resultados buscados, para proporcionar una base a la función de evaluación.

---

<sup>21</sup> A.Álvarez (2013) **“Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos.** V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social Sociedad Latina de Comunicación Social p.3, recuperado mayo 31, 2014 de [http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013\\_actas/131\\_Nobell.pdf](http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf)

Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización. Sólo podrá llevarse adelante la función de evaluación si los mensajes claves, los grupos de público objetivo y los canales deseados de comunicación están claramente identificados y gestionados”.

### **2.1.8.2 Medición y evaluación.**

Álvarez (2013) continúa su análisis sobre este tema indicando:

“Existen ya consensos acerca de que, para habilitar niveles de excelencia en comunicación estratégica, se debe alcanzar la excelencia en la investigación, la medición y la evaluación; discusión que a menudo se diluye o simplifica por tratar en exceso y de modo reduccionista cuestiones procedimentales como los tipos de salidas y resultados. Los estudios sobre la industria muestran, por un lado que la mayoría de los profesionales, por su formación y/o experiencia, no tienen un conocimiento práctico de las técnicas de investigación que podrían ayudar a la medición y evaluación en comunicación estratégica. Pero a su vez, muchos de ellos, que poseen habilidades y competencias para medir los resultados y la eficacia de campañas y programas, se encuentran sin recursos o sin presupuesto bloqueando de este modo la aceptación y uso generalizado de las mismas.

La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva. La medición del contenido de los medios de comunicación, por ejemplo, tiene que ser vista sólo como un primer paso en el proceso de evaluación. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las investigaciones necesarias. Las herramientas, técnicas o metodologías que puedan ser empleadas para medir y evaluar en comunicación estratégica deben combinarse<sup>22</sup>.

### **2.1.8.3 Métodos de medición y evaluación.**

Álvarez (2013) menciona a los autores de los métodos de mediación (Lindenmann, 2003; Likely 2003; Stacks, 2006; Paine, 2007), quienes aportan con la descripción de los siguientes métodos<sup>23</sup>:

---

<sup>22/19</sup> A.Álvarez (2013) ***“Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos.*** V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social Sociedad Latina de Comunicación Social pp.3-5, recuperado mayo 31, 2014 de [http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013\\_actas/131\\_Nobell.pdf](http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf)

## **Output**

Es el nivel de resultados más bajo (inmediatos y aparentes) y corresponde a los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Todo lo que se publica o es producido directamente por el equipo de relaciones públicas.

## **Outtake**

Los *outtake* es un tipo de resultado intermedio y se relaciona con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Son importantes para los responsables de comunicación estratégica, ya que nadie más en la organización se preocupa por estas medidas. Se trata de toda la producción de la comunicación y la eficacia de las medidas de distribución. También son importantes porque son los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo y porque pueden conducir a la rentabilidad, la eficiencia y, en última instancia, las medidas de productividad.

## **Outcomes**

Se sitúan en un nivel más elevado y buscan determinar un cambio cuantificable en el conocimiento, opinión, actitud o comportamiento. Son importantes para el responsable de comunicación estratégica para poder mostrar su contribución a los objetivos de otro departamento. Estas son las contribuciones a los objetivos de la línea de negocio, no necesariamente a los objetivos corporativos [...].

## **Outflow**

Los *outflow* o *business results* son los resultados más importantes para que el responsable de comunicación estratégica pueda demostrar su contribución a la gestión estratégica de la misma organización. Estas son las contribuciones al proceso de gestión estratégico, incluyendo en curso las decisiones sobre la fijación de objetivos corporativos.

### ***2.1.9 El Modelo Communication Management Bridge.***

#### ***2.1.9.1 Supuestos teóricos y metodológicos.***

Álvarez (2011) propone un conjunto de supuestos que permitan enmarcar y sustentar la función de medición y evaluación en Comunicación Estratégica:

La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.

Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de *management* adoptados por la organización y el DIRCOM.

La planificación estratégica en comunicación -bajo el fundante modelo RACE (*Reserch, Acción, Comunicación y Evaluate*) propuesto por Marston (1963)- es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.

La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado.

La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.

Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función.

La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.

Los objetivos, que se identifican siempre como *output, outtake, outcome y business results*, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.



No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse.

### **2.1.9.2 Fases y actividades del modelo.**

Álvarez (2011) manifiesta que<sup>24</sup>:

Corresponde entonces enunciar una propuesta inicial de modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica, partiendo del entendimiento de que la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación debe ser vincular para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos, como directivos).

En consecuencia, una primera propuesta de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica debería al menos reconocer y estructurarse en tres fases para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

## **FASE ESTRATÉGICA**

La fase estratégica es llevada adelante conjuntamente con el equipo directivo de la organización. Se compone de tres dimensiones:

Modelo de gestión organizacional. Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el management emplea habitualmente. (Perfil de gestión organizacional:(sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales). Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.

*Objetivos organizacionales.* Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación estratégica.

*Objetivos de comunicación.* Definición de los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir.

---

<sup>24</sup> A.Álvarez (2013) **“Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos.** V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social Sociedad Latina de Comunicación Social pp.3-5, recuperado mayo 31, 2014 de [http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013\\_actas/131\\_Nobell.pdf](http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf)

## **FASE TÁCTICA**

La fase táctica permitirá determinar los componentes de la fase estratégica y delinear y ejecutar los planes de comunicación correspondientes:

1. *Conceptualizar las variables de interés.* Implica comprender y precisar los conceptos que se van a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores).
2. *Dimensiones e indicadores.* Se deben especificar aquellos términos que conforman cada una de las variables de gestión y evaluación, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad el aporte que se está evaluando. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición.

## **FASE OPERATIVA**

La fase operativa es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Aquí se deben:

Establecer los niveles de medición de modo tal que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o desvíos. De este modo, las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas.

Elaboración de índices: los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Buscan sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte.

Reportes e informes: son un elemento clave del proceso de evaluación, ya que permiten la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos. El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de medición.

### **CAPÍTULO III**

## **Marco Metodológico para el Diagnóstico descriptivo**

Quifatex a través de su nueva e integradora Área de Comunicación que nació en el año 2013 y cumpliendo con sus planes y políticas de Responsabilidad Social así como con sus valores corporativos, participó en la Campaña de Responsabilidad Social “Haciendo un mundo mejor” que nació de las actividades de reciclaje y ahorro de papel que se realizaron a nivel de todos los colaboradores de la empresa y permitieron recaudar el monto de \$16.250 para ser destinado a dos fundaciones: “Minadores de Sueños” y “Fundación Ecuatoriana Vista para los Ciegos”

Al ser una empresa socialmente responsable y con la finalidad de mantener informado a sus stakeholders, colaboradores, proveedores, comunidad en general, Quifatex realizó una campaña de comunicación para informar sobre sus actividades de Responsabilidad Social. A través de este estudio de caso, se va a analizar si esta campaña se planificó y gestionó de modo estratégico y si las mismas impactaron a los objetivos organizacionales, para lo cual el marco metodológico nos permitirá recopilar en su fase de investigación descriptiva, el programa de comunicación estratégica que desarrolló Quifatex en el 2013.

### **3.1 Enfoque.**

Con el fin de dar respuesta al caso estudiado y alcanzar los objetivos propuestos, la presente investigación tendrá un enfoque de tipo exploratorio y descriptivo que nos permitirá identificar los elementos y características del caso de estudio, establecer un análisis de la información recopilada, facilitar la descripción de los hechos y conocer el estado actual de la comunicación en Quifatex.

Es descriptivo, porque según Arias (2004) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. De tal manera, este tipo de investigación pretende indagar el comportamiento de las variables comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sean sometidos a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, Fernández y Baptista, 2005).

### **3.2 Técnicas para recolección de datos.**

Para Arias (2004), “un instrumento de recolección de datos es un dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” Por lo tanto, la aplicación de estas técnicas conducen a la obtención de información, para que sean procesados, analizadas e interpretadas.

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos para medir las variables de estudios, son las siguientes:

#### ***3.2.1. Investigación documental.***

Este tipo de investigación tendrá mucha importancia en el estudio del caso ya que para conocer la gestión en comunicación que realiza Quifatex y poder sustentarla teóricamente, se tomó como contribución toda la información relevante y necesaria, tanto la que se indica en textos, como la suministrada por el Área de Comunicación en cuanto a presentaciones institucionales, página Web, guía de procedimientos, artículos, etc.

#### ***3.2.2. Entrevista semiestructurada.***

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, fue necesario emplear esta técnica para captar información de carácter personal por parte de los directivos de la empresa y de las personas que tienen relación con la implementación de la gestión de comunicación..

En honor al tiempo de los directivos, la entrevista fue enviada vía mail a dos ejecutivos de Quifatex: El Jefe de Comunicación, Paúl Baumgartner y Verónica Reyes, Jefe de Recursos Humanos, quienes procedieron a llenar el cuestionario, cuyo contenido son un banco de preguntas abiertas, basadas en la estructura del “Communication Management Bridge” El objetivo principal es el obtener de los interlocutores, la mayor cantidad de información.

La estructura de la entrevista está dirigida para conocer las acciones de comunicación que Quifatex ha desarrollado y la correlación que existe entre la planificación estratégica de la comunicación y los objetivos de la compañía, por lo tanto, basado en la matriz del “Communication Management Bridge”, la entrevista incluirá las tres fases integradas para la medición y evaluación:

✚ Fase estratégica

✚ Fase Táctica y

✚ Fase Operativa

Así como las actividades, descripción y aplicación de cada fase.

### ***3.2.3. Investigación de campo.***

Mediante **la observación**, se logrará estar en contacto con todo lo concerniente a la campaña de Responsabilidad Social realizada en el año 2013. Por lo tanto, me permite obtener, recolectar y analizar información relevante y actualizada de todos los hechos y acontecimientos que se produjeron en su contexto laboral. De esta manera se podrá alcanzar los objetivos de estudio y plantear una serie de conclusiones y recomendaciones luego de la medición de las variables que intervienen en este estudio de caso.

### ***3.2.4 Población y muestra.***

Según Chávez (2003), Población “es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros”

En el presente estudio de caso la población a ser investigada está conformada por los 4 directivos que conforman el Comité de Responsabilidad Social en Quifatex (Generación Q), de los cuales la muestra está conformada por dos de ellos a quienes se realizaron la entrevista: El Jefe de Comunicación y Publicidad y la Jefe de Recursos Humanos.

### **3.3. Banco de preguntas.**

A continuación se detalla el banco de preguntas basadas en la estructura del “Communication Management Bridge”, las mismas que se realizaron a los dos ejecutivos antes mencionados:

#### **A. FASE ESTRATÉGICA**

##### **MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?

¿Cuáles son los ejes estratégicos de la organización?

¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?

¿El responsable de la comunicación tiene una posición directiva o gerencial?

¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?

##### **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?

¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?

¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

## **OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa “Campaña de Responsabilidad Social”

¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación se ajusten a las necesidades de la organización?

¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?

¿Teniendo en cuenta que los objetivos de producción se establecen para llevar adelante el plan/programa de comunicación determinado: ¿el programa “Campaña de Responsabilidad Social” ha previsto estos objetivos de producción que posibilitan verificar de manera continua su cumplimiento?

¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

## **B. FASE TÁCTICA**

¿El programa “Campaña de Responsabilidad Social” ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales?

¿Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

## **INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO**

¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?

¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

## **C. FASE OPERATIVA**

### **NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN**

¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa “Campaña de Responsabilidad Social” que permita determinar de manera comparativa los niveles de mejora?



¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial (6.1) y las metas que se pretenden alcanzar?

¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?

¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?

¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?

¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación “Campaña de Responsabilidad Social”, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?

### **TRATAMIENTO DE RESULTADOS**

¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?

¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr? ¿Cómo se lo hizo?

¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados

### **REPORTES E INFORMES**

¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?

¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?

### **3.4 Operacionalización de variables.**

#### **3.4.1. Variables Principales.**

“Planificación estratégica en comunicación y su impacto a los objetivos organizacionales”.

#### **3.4.2. Hipótesis del trabajo.**

“Si la comunicación se planifica y gestiona de modo estratégico, se producen aportes en los objetivos de la organización?”

#### **3.4.3 Variables de estudio.**

Se analizaron las siguientes variables determinadas a partir de la implementación de un modelo de evaluación denominado Communication Management Bridge :

- ❖ Comunicación
- ❖ Planificación estratégica
- ❖ Evaluación
- ❖ Objetivos organizacionales

## **CAPÍTULO IV**

## **Análisis e interpretación de resultados**

A continuación se detalla el informe sobre las variables que nos proporciona el modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica, con las respuestas otorgadas por los dos directivos de la empresa a las entrevistas realizadas en forma independiente: Sr. Paúl Baumgartner, Jefe de Comunicación y Publicidad y la Sra. Verónica Reyes, Jefe de Recursos Humanos. En base a estos cuadros donde se detalla las 3 fases integradas para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa, se realizará el análisis e interpretación de esta información.

<b>ESTRATÉGICA</b>	<b>MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>Perfil de gestión organizacional</b>	¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?	Jefe de Comunicación y Publicidad	Quifatex es una empresa líder en representación, importación, fabricación, distribución, mercadeo y asistencia técnica de productos farmacéuticos, consumo e insumos	Jefe de Recursos Humanos	Quifatex es una empresa líder en representación, importación, fabricación, distribución, mercadeo y asistencia técnica de productos farmacéuticos, consumo e insumos
			¿Cuáles son los ejes estratégicos de la organización?	Jefe de Comunicación y Publicidad	Las unidades de negocios de ventas, farma, consumo y servicios logísticos	Jefe de Recursos Humanos	Las unidades de negocios de ventas, farma, consumo y servicios logísticos
			¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?	Jefe de Comunicación y Publicidad	Si y no. Si en el sentido que se comunica con los targets constantemente y No en el sentido que no hay una comunicación externa fuerte. Solo las marcas de consumo realmente hacen esfuerzos publicitarios.	Jefe de Recursos Humanos	No. Considero que esta es una gran oportunidad de la organización.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACIÓN	FUENTE UNO	RESPUESTA A ENTREVISTA	FUENTE DOS	RESPUESTA A ENTREVISTA
<b>ESTRATÉGICA</b>			<b>¿El responsable de la comunicación tiene una posición directiva o gerencial?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Hoy no. Hoy es jefe de publicidad y promoción. Pero por la importancia y posición debería ser un DIRCOM	Jefe de Recursos Humanos	No.
		<b>Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes</b>	<b>¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Si, existen. Tenemos una área de Organización y Métodos que define y controla los procedimientos	Jefe de Recursos Humanos	Si existen procedimientos.
			<b>¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Si se emplean todo el tiempo, ya que para cumplir con una gestión se debe revisar y cumplir con el procedimiento en todo requerimiento solicitado.	Jefe de Recursos Humanos	Son validados por cada Unidad responsable con apoyo del área de Organización y Métodos (O&M)
			<b>¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	En la mayoría de casos sí.	Jefe de Recursos Humanos	Si

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACIÓN	FUENTE UNO	RESPUESTA A ENTREVISTA	FUENTE DOS	RESPUESTA A ENTREVISTA
<b>ESTRATÉGICA</b>	<b>SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</b>	<b>Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business results)</b>	<b>¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Si, son la base de la gestión de comunicación.	Jefe de Recursos Humanos	Si
			<b>¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Los planes operativos de comunicación se basan en el esquema de valores de Quicorp (ver adjunto)	Jefe de Recursos Humanos	Considero que lamentablemente aún no tenemos un plan integral de comunicación. Diferentes Unidades hacen esfuerzos aislados, aún sin la participación al 100% del área existente para este manejo. De ahí que puede existir una excelente oportunidad para que los planes operativos individuales, se apoyen en una estrategia de comunicación más sólida. Este seguramente sea un puntal para la Cultura Organizacional que se espera reforzar.

		<b>Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos</b>	<b>¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	No hay indicadores claros y precisos. Hemos establecidos algunos objetivos clave como el ahorro de dinero sobre todo.	Jefe de Recursos Humanos	No.
--	--	--	--	-----------------------------------	---	--------------------------	-----



FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACIÓN	FUENTE UNO	RESPUESTA A ENTREVISTA	FUENTES DOS	RESPUESTA A ENTREVISTA
<b>ESTRATÉGICA</b>	<b>DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación</b>	<b>¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa “Campaña de Responsabilidad Social”</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar el desarrollo sustentable y la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.</li> <li>- Alineación de la responsabilidad social corporativa con los objetivos de la compañía</li> <li>- Mejorar el manejo adecuado de los recursos mediante actividades orientadas a la mejora.</li> <li>- Sensibilizar a todos los colaboradores de la importancia de la responsabilidad social</li> <li>- Reportar interna y externamente los avances por intermedio de los mecanismos que se determinen.</li> </ul>	Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar el desarrollo sustentable y la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.</li> <li>- Alineación de la responsabilidad social corporativa con los objetivos de la compañía</li> <li>- Mejorar el manejo adecuado de los recursos mediante actividades orientadas a la mejora.</li> <li>- Sensibilizar a todos los colaboradores de la importancia de la responsabilidad social</li> <li>- Reportar interna y externamente los avances por intermedio de los mecanismos que se determinen.</li> </ul>
			<b>¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación se ajusten a las necesidades de la organización?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Se hizo una autoevaluación RSC de la compañía (documento adjunto).	Jefe de Recursos Humanos	Se hizo una autoevaluación RSC de la compañía (documento adjunto).
			<b>Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Si	Jefe de Recursos Humanos	Si

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACIÓN	FUENTE UNO	RESPUESTA A ENTREVISTA	FUENTE DOS	RESPUESTA A ENTREVISTA
<b>ESTRATÉGICA</b>		<b>Objetivos de producción previsto para la acción de comunicación</b>	<b>Teniendo en cuenta que los objetivos de producción se establecen para llevar adelante el plan/programa de comunicación determinado: ¿el programa “Campaña de Responsabilidad Social” ha previsto estos objetivos de producción que posibilitan verificar de manera continua su cumplimiento?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Como es el primer año del programa RSC, los objetivos definidos son bastante generales y están enfocados a que los colaboradores estén sensibilizados y que se manejen mejor los recursos.	Jefe de Recursos Humanos	Como es el primer año del programa RSC, los objetivos definidos son bastante generales y están enfocados a que los colaboradores estén sensibilizados y que se manejen mejor los recursos.
			<b>¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	No	Jefe de Recursos Humanos	No

#### ***4.1.1 Análisis e interpretación fase estratégica.***

Al ser Quifatex una organización multinacional con marcado crecimiento en el Ecuador y con apenas un año de creación del área de comunicación, considero que existen grandes oportunidades en la empresa para alinearse a un plan integral de comunicación basado en el “Management Bridge” (proceso de planificación estratégica en comunicación a partir de un modelo para la medición y evaluación). Es importante recalcar que actualmente siguen existiendo esfuerzos aislados de las diferentes unidades o ejes estratégicos de la organización, por cuanto no se vinculan o solicitan apoyo a la reciente creada área de comunicación.

A pesar de estos procesos aislados, el Área de Comunicación se ha visto en la necesidad de iniciar sus actividades con un programa de comunicación muy sensible y que está en auge dentro de las grandes organizaciones a nivel mundial: La Responsabilidad Social Corporativa. Por esta razón y con la finalidad de definir que los objetivos de comunicación se ajusten a los de la compañía, se realizó previamente una autoevaluación sobre la Responsabilidad Social Corporativa, en la que participaron personas claves en las diferentes áreas de la empresa, lo que le permitió conocer más a fondo las oportunidades y debilidades que la compañía tiene referente a este campo.

Con esta autoevaluación, el personal del área de comunicación pudo conocer que Quifatex ha pesar de formar parte de su holding Quicorp, donde ya existen campañas de Responsabilidad Social en los otros países afiliados, no ha realizado ninguna campaña de comunicación referente a este tema en el Ecuador.

A continuación el gráfico sobre esta autoevaluación, con los indicadores sobre los cuales se realizó el estudio.

## Indicadores considerados para la autoevaluación de Responsabilidad Social Corporativa



Su empresa ya realiza acciones en el ámbito de la RSE. Realice un análisis más detallado del Cuestionario verificando en qué temas obtuvo una puntuación mas alta y que contribuyó para ese resultado. Busque prácticas positivas de RSE e ideas sobre...

### Gráfico # 1

Fuente: Área de Comunicación Quifatex

## VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN.

La valoración de la encuesta contiene 4 medidores, cuyo puntaje máximo es 2, de acuerdo al siguiente parámetro:

**Hasta 0.80**

**De 0.81 – 1.19**

**De 1.20 – 1.69**

**De 1.70 – 2.00**

La encuesta arrojó un total de puntos de 0,95, por lo que se alinea a la opción 2: “de 0.81 – 1.19” cuyo diagnóstico es el siguiente:

**“Su empresa ya realiza acciones en el ámbito de la RSE. Realice un análisis más detallado del Cuestionario verificando en qué temas obtuvo una puntuación más alta y que contribuyó para ese resultado. Busque prácticas positivas de RSE e ideas sobre cómo desarrollar acciones creativas y formas de superar obstáculos. Siga leyendo las secciones que vienen a continuación para encontrar ideas concretas”.**

En base a estos resultados, el área de comunicación inició sus actividades en el año 2013 con la campaña de comunicación sobre las actividades de Responsabilidad Social: “implementación del reciclaje y ahorro de papel con la finalidad de obtener recursos que le permitan realizar actividades de Responsabilidad Social con la comunidad”.

Se puede afirmar que esta campaña aportó a la gestión de comunicación y los objetivos de la compañía, sin embargo los objetivos definidos fueron bastante generales y se enfocaron en que los colaboradores de la organización, se sensibilicen sobre el manejo de los recursos de la compañía. No obstante, existe un largo camino por recorrer para trazar estrategias de comunicación sólidas, que les permitan cumplir con un modelo de planificación estratégica integral, donde se realice la medición y evaluación de esta campaña y las que a futuro emprendan.

#### 4.2 Fase táctica.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACIÓN	FUENTE UNO	RESPUESTA A ENTREVISTA	FUENTE DOS	RESPUESTA A
<b>TÁCTICA</b>	<b>CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO</b>	<b>Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar</b>	<b>¿El programa “Campana de Responsabilidad Social” ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	El programa ha sido determinado sobre todo a partir de los valores de las compañías Quicorp y alineándonos a los lineamientos de Perú. Sin embargo nuestro programa de RSC es independiente y tiene un enfoque particular.	Jefe de Recursos Humanos	El programa ha sido determinado sobre todo a partir de los valores de las compañías Quicorp y alineándonos a los lineamientos de Perú. Sin embargo nuestro programa de RSC es independiente y tiene un enfoque particular.
			<b>¿Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Si. Existe un plan claro de comunicación.	Jefe de Recursos Humanos	Considero que un “actor involucrado” muy importante es el personal de toda la organización y me temo que al ser un ejercicio muy nuevo el que se ha ejecutado, no existe aún claridad conceptual en todos.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACIÓN	FUENTE UNO	RESPUESTA A ENTREVISTA	FUENTE DOS	RESPUESTA A ENTREVISTA
<b>TÁCTICA</b>	<b>DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVOS DE RESULTADO</b>	<b>Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables</b>	<b>¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Se ha determinado hacer una memoria de RSC en la cual se habla y se presentan los resultados de las campañas. Esta documentación servirá como una observación y medición de las actividades. Además se han determinado indicadores claros para todas las actividades (Ejemplo: % de disminución de papel utilizado)	Jefe de Recursos Humanos	Se ha determinado hacer una memoria de RSC en la cual se habla y se presentan los resultados de las campañas. Esta documentación servirá como una observación y medición de las actividades. Además se han determinado indicadores claros para todas las actividades (Ejemplo: % de disminución de papel utilizado)
			<b>¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Si	Jefe de Recursos Humanos	Si

#### 4.2.1. Análisis e interpretación fase táctica.

Las dos personas entrevistadas coinciden que la campaña de Responsabilidad Social se determinó a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales. Ésta afirmación se soporta en que los objetivos de la campaña se realizaron en base a los ya existentes en nuestro holding Quicorp en el Perú. Sin embargo, la campaña sobre el reciclaje y ahorro de papel fue una iniciativa tomada en nuestro país, considerando que la acción social pasó a ser un componente natural del proceso de creación de valor, integrada en el concepto de empresa socialmente responsable.

Cabe anotar que esta campaña de Responsabilidad Social contó con indicadores claros para todas las actividades realizadas, que le permitieron medir los resultados obtenidos:

**Cuadro # 1: Indicadores y resultados obtenidos**

INDICADORES	ACCIÓN	RESULTADOS	RECURSOS OBTENIDOS AÑO 2013
RECICLAJE	CONCURSO DE RECICLAJE	80% QUITO 20% GUAYAQUIL Se recicló especialmente cartón	\$16.250 DESTINADO PARA DOS FUNDACIONES
AHORRO DE PAPEL	CONCURSO DE AHORRO DE PAPEL	AHORRO HASTA 90% EN IMPRESIONES	PREMIO AL ÁREA O UNIDAD QUE AHORRÓ MÁS EN IMPRESIONES

Mediante esta campaña de Responsabilidad Social, se incentivó al reciclaje a los colaboradores de las oficinas y Centros de Distribución de Quifatex, se informó sobre esta iniciativa por medio de las pantallas planas que existen en estos centros y se instaló estaciones de reciclaje en cada piso, identificando cada contenedor con un color específico de acuerdo al tipo de reciclaje a realizar.

Fuente: Información otorgada por área de Comunicación  
Elaborado por: Autora de tesis



## Cuadro # 2: Concurso de Responsabilidad Social



### **Presentación**

El primer concurso de Responsabilidad Social Corporativa 2013-2014 está dirigido a todos los colaboradores de Quifatex, QSI y Vanttive con el fin de reconocer y promover trabajos de Responsabilidad Social Corporativa que contribuyan en el desarrollo de la comunidad. Este proyecto da continuidad a la campaña de reciclaje iniciada en el año 2013 y cuyos fondos recaudados, generan este concurso con el propósito de que todos participemos en la definición de su uso.

### **Objetivos**

1. Seleccionar un proyecto para financiarlo
2. Incentivar a todos los colaboradores a participar activamente
3. Difundir a la sociedad las actividades de Responsabilidad Social Corporativa realizadas por nuestras empresas

#### **1. ¿Quiénes participan?**

Podrán participar todos los colaboradores de las empresas Quifatex, QSI y Vanttive

#### **2. ¿Qué ideas podrán participar?**

Todas las ideas de proyectos son bienvenidos, bajo las reglas mencionadas en este documento.

#### **3. ¿Cómo se ingresan las ideas?**

Cada colaborador puede ingresar su idea en un formulario que será colgado en la Extranet. Favor bajarlo, llenarlo de acuerdo a los puntos mencionados abajo y mandarlo por correo a [rsc@quifatex.com](mailto:rsc@quifatex.com)

#### 4. ¿Quiénes integrarán el jurado evaluador?

El comité de responsabilidad social corporativa va ser el jurado:

- Eduardo Felix, Gerente de Asuntos Legales
- Veronica Reyes, Gerente de Recursos Humanos
- Paul Baumgartner, Jefe de Comunicación corporativa
- Cecilia Moreno, Seguridad, Ambiente y Salud

#### Bases del concurso 2014

##### Responsabilidad Social Corporativa

Página 2 de 3

#### 5. ¿Qué criterios se evaluará?

Los criterios de evaluación para seleccionar el proyecto al que se destine los recursos obtenidos de la campaña de reciclaje iniciada en el año 2013, serán los siguientes:

**a. Impacto en la comunidad:** se refiere al aporte en el desarrollo humano sostenible, teniendo en cuenta el desarrollo social, cultural, económico, político en el que pueda incidir el proyecto.

**b. Participación activa de la comunidad:** destaca el grado en el cual la comunidad se involucra y participa dentro del proyecto y al desempeño de un rol activo de los miembros, que permita la existencia de un intercambio de conocimientos y experiencias entre la comunidad y los responsables del proyecto.

**c. Sostenibilidad en el tiempo:** se dará importancia a los proyectos que generen cambios que la comunidad pueda asimilar y tengan la posibilidad de mantenerlos más allá del ciclo de vida del proyecto.

**d. Pertinencia:** considera sí la propuesta del proyecto es adecuada a la realidad y necesidades de la comunidad.

**e. Innovación:** se refiere a cómo el proyecto aborda los problemas y necesidades de la comunidad y realiza una propuesta nueva de soluciones basados en la creatividad y los avances en el conocimiento.

## 6. ¿Cuál es el cronograma?

El programa tendrá el siguiente cronograma:

Convocatoria para participación 21/01/2014

Fecha tope para ingresar ideas 24/01/2014

Jurado elige 5 ideas finalistas 27/01/2014

Votación de mejor idea Online 29/01/2014

Publicación de resultado 30/01/2014

## 7. ¿Qué recibirá el proyecto ganador?

La idea o proyecto que más votos obtenga en la votación será proclamado ganador. El colaborador que ingresó el proyecto recibe de las empresas Quifatex, QSI y Vantive un fondo de más de \$ 16.000 para su proyecto, dinero recolectado mediante la campaña de reciclaje del año 2013.

## Acciones 2014 realizadas



- Concurso Responsabilidad social

**Se conocen los ganadores**  
Gracias por habernos para el comité defini comunicados pudimos presentados en las sij idea ganadora online.

	1	2	3	4	5	6
Asociación Miradores de sueños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoy junto a ti anciano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parque Ecológico Cuadras Albaroz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cafes Impias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un techo digno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevención y Rehabilitación Visual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Cronograma**  
 Convocatoria para participación: 21/01/2014  
 Fecha tope para ingresar ideas: 24/01/2014  
 Jurado elige 5 ideas finalistas: 27/01/2014  
 Votación online de mejor idea: 29/01/2014

QUIICORP

Fuente: Información otorgada por área de Responsabilidad Social  
 Elaborado por: Área de Responsabilidad Social

**Cuadro # 3 :Ganadores Concurso Responsabilidad Social**

<b>FUNDACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR RECIBIDO</b>
Asociación Minadores de Sueños	Dedicado al cuidado de los niños	\$10.000,00
Fundación Ecuatoriana Vista para Ciegos	Dedicado a la prevención y rehabilitación Visual en 1500 niños de escuela urbano marginales de la ciudad de Quito	\$ 6.250,00

Fuente: Información otorgada por área de Responsabilidad Social (SAS) y Comunicación (ARCOM).  
Elaborado por: Autora de tesis.

Es importante recalcar que a través de los cuadros y gráficos sobre esta campaña de Responsabilidad Social, se puede determinar que los actores directamente involucrados son todo el personal de la organización, quienes se han concientizado en la importancia de cuidar y ahorrar los recursos de la compañía, para que con lo ahorrado por estos conceptos, se pueda entregar a los más necesitados de nuestra comunidad.

No obstante, esta campaña al ser nueva deberá ser mencionada por todos los medios que tiene la compañía, con la finalidad de refrescar y recordar a los involucrados los beneficios que ofrece la organización para su público externo (comunidad) y así se ejecute una claridad conceptual en los involucrados.

Para realizar la medición y observación de las actividades realizadas en esta campaña, el área de comunicación ha determinado efectuar en este año, una memoria de Responsabilidad Social, en la cual se deberán presentar los resultados de esta campaña, con la finalidad de que todos los colaboradores estén informados sobre lo que está realizando la organización.

### 4.3 Fase operativa.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACIÓN	FUENTE UNO	RESPUESTA A ENTREVISTA	FUENTE DOS	RESPUESTA A ENTREVISTA
<b>OPERATIVA</b>	<b>ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN</b>	<b>Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos</b>	<b>¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa “Campaña de Responsabilidad Social” que permita determinar de manera comparativa los niveles de mejora?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Como el programa RSC se empezó hace poco, hicimos un autodiagnóstico de la empresa Quifatex para saber cómo estamos en relación a nuestras actividades de RSC con nuestro target. Este autodiagnóstico se puede utilizar para determinar los niveles de mejora.	Jefe de Recursos Humanos	Como el programa RSC se empezó hace poco, hicimos un autodiagnóstico de la empresa Quifatex para saber cómo estamos en relación a nuestras actividades de RSC con nuestro target. Este autodiagnóstico se puede utilizar para determinar los niveles de mejora.
		<b>Delimitaciones de los alcances establecidos.</b>	<b>¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Si	Jefe de Recursos Humanos	Si

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACIÓN	FUENTE UNO	RESPUESTA A ENTREVISTA	FUENTE DOS	RESPUESTA A ENTREVISTA
OPERATIV-A			<b>¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial (6.1) y las metas que se pretenden alcanzar?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Si y no. <b>Si</b> , porque tenemos el autodiagnóstico. <b>No</b> porque no hemos definido claramente cómo mejorar la situación.	Jefe de Recursos Humanos	Si y no. <b>Si</b> , porque tenemos el autodiagnóstico. <b>No</b> porque no hemos definido claramente cómo mejorar la situación.
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto	<b>¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.	Jefe de Recursos Humanos	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.
			<b>¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?</b>	Jefe de Comunicación y Publicidad	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.	Jefe de Recursos Humanos	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTO R	APLICACIÓN	FUENTE UNO	RESPUESTA A ENTREVISTA	FUENTE DOS	RESPUESTA A ENTREVISTA
<b>OPERATIVA</b>	<b>ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN</b>	Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.	¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?	Jefe de Comunicación y Publicidad	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.	Jefe de Recursos Humanos	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.
			¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación "Campaña de Responsabilidad Social", instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?	Jefe de Comunicación y Publicidad	Si.	Jefe de Recursos Humanos	Si.
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, ELABORACIÓN DE ÍNDICES.</b>	Análisis de datos	¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?	Jefe de Comunicación y Publicidad	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.	Jefe de Recursos Humanos	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.
			¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr? ¿Cómo se lo hizo?	Jefe de Comunicación y Publicidad	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.	Jefe de Recursos Humanos	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACIÓN	FUENTE UNO	RESPUESTA A ENTREVISTA	FUENTE DOS	RESPUESTA A ENTREVISTA
<b>OPERATIVA</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, ELABORACIÓN DE ÍNDICES.</b>	Interpretación de resultados	¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?	Jefe de Comunicación y Publicidad	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.	Jefe de Recursos Humanos	Como estamos empezando, no hubo medición todavía.
		Redacción de Informes Finales	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	Jefe de Comunicación y Publicidad	Se hizo una presentación con los logros obtenidos en el 2013.	Jefe de Recursos Humanos	Se hizo una presentación con los logros obtenidos en el 2013.
	¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?		Jefe de Comunicación y Publicidad	No	Jefe de Recursos Humanos	No	
	<b>DISEÑAR LOS REPORTE E INFORMES</b>	Presentación de resultados finales	¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?		Si. Se presentó el concepto, los logros y el plan 2014 al Comité Ejecutivo de Quifatex.	Jefe de Recursos Humanos	Si. Se presentó el concepto, los logros y el plan 2014 al Comité Ejecutivo de Quifatex.



### 4.3.1 Análisis e interpretación fase operativa.


Al ser un programa relativamente nuevo con el que la empresa inició sus actividades de Responsabilidad Social en el Ecuador, se puede determinar de acuerdo a las respuestas de los dos entrevistados que si existió un diagnóstico previo para poder conocer el estado actual de la empresa en actividades de Responsabilidad Social Corporativa.

En base a este auto-diagnóstico se obtuvo información relevante que le va a permitir a Quifatex establecer niveles de mejora en forma periódica en los siguientes aspectos de Responsabilidad Social Corporativa:

#### Cuadro # 4: Aspectos de la responsabilidad social.

### Aspectos de la responsabilidad social

- **Valores, transparencia y gobierno corporativo**
  - Compromisos éticos, gobierno corporativo, conciencia social
- **Proveedores**
  - Transparencia
- **Publico interno**
  - Salud, Seguridad y condiciones laborales, diversidad y equidad
- **Medio ambiente**
  - Conciencia medio ambiental y compromiso de ahorro de recursos
- **Consumidores/dientes**
  - Proceso de reclamos, consideración de opiniones
- **Comunidad**
  - Política de apoyo a la comunidad, voluntariados, participación
- **Gobierno y sociedad**
  - Cumplimiento de legislación, practicas anticorrupción, proyectos gubernamentales



Fuente: Información otorgada por el Área de Comunicación (ARCOM).  
Elaborado por: ARCOM

Luego del análisis realizado a estos aspectos, el área de comunicación llegó a determinar las acciones inmediatas que debía realizar en este campo:

- Establecimiento de una política permanente de Responsabilidad Social Corporativa
- Creación de un Comité de Responsabilidad Social Corporativa
- Definición de la misión/visión y los objetivos
- Creación de un logo que identifique a las actividades de Responsabilidad Social: Generación Q.

A pesar de haber realizado el diagnóstico previo sobre la situación de Quifatex en cuanto a Responsabilidad Social y al tratarse de una actividad nueva para la organización, la empresa tiene grandes oportunidades no solo para establecer procedimientos formales que permitan medir los cambios en la campaña de comunicación y obtener los dispositivos o herramientas de medición necesarias para verificar los resultados alcanzados durante y posterior a la ejecución de este programa, sino procesarlos y analizarlos para plantear indicadores y metas a lograr.

Si bien es cierto que no se ha evaluado los resultados obtenidos en esta campaña, el área de comunicación elaboró un informe al Comité Ejecutivo, sobre los logros obtenidos en el año 2013:

**Cuadro # 5: LOGROS OBTENIDOS EN CAMPAÑA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Campañas realizadas:**

- Reciclaje en los Centros de Distribución
- Información de reciclaje en pantallas
- Concurso de ahorro de papel
- Establecer puntos de reciclaje en cada piso

Fuente: Información otorgada por el Área de Comunicación (ARCOM).  
Elaborado por: ARCOM

Siendo Quifatex una multinacional de gran prestigio, que se encuentra ubicado en el puesto 75 de las empresas que realizan Responsabilidad Social Corporativa en el Ecuador, tiene todavía por desarrollar algunos planes de acción a futuro que le permita participar activamente en el desarrollo del país y de la sociedad, con un modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.

Cuadro # 6: Las más responsables y con mejor gobierno corporativo.

## Las más responsables y con mejor gobierno corporativo

RANK	NOMBRE	PUNTAJE	RANK	NOMBRE	PUNTAJE
1	Corporación Favorita	10.900	81	Grupo El Comercio	3.124
2	Primaca	7.904	82	Ingenio San Carlos	3.119
3	Indyglab	6.718	83	Falabella	3.107
4	Movistar-Teléfonía (Otecel)	6.522	84	EP Cotac (Corporación Eléctrica del Ecuador)	3.105
5	Holcim	6.320	85	Cooperativa 29 de Octubre	3.104
6	Coca-Cola	6.204	86	Lesmark	3.103
7	Nestlé	5.581	87	Universidad San Francisco de Quito	3.097
8	Claro (Conect)	5.263	88	Generali Ecuador	3.096
9	Grupo Industrial Graiman	4.879	89	The Tessalia Springs Company	3.092
10	Importadora Tomebamba (Grupo Vázquez)	4.608	90	Ace Seguros	3.091
11	Produbanca	4.301	91	Elecastru	3.086
12	Banco de Guayaquil	4.282	92	Arca Ecuador	3.084
13	Corporación Nobis	4.271	93	Citibank	3.081
14	Continental Tire Andina	4.265	94	Coopera	3.080
15	Cartapet	4.197	95	Ingenio Páez (Ingeniería de Agua Potable y Saneamiento de Quito)	3.079
16	Corporación Azuaga	4.077	96	KFC (Fast Food Services)	3.078
17	Corvecería Nacional	4.064	97	Toyota	3.076
18	Banco Pichincha	3.943	98	Mabe	3.074
19	Yanfah	3.878	99	Mutualista Pichincha	3.073
20	Kimberly Clark	3.751	100	Cooperativa JEP	3.072
21	Unilever Andina	3.704	101	Lafarge Cementos	3.071
22	General Motors-Omnibus BB	3.624	102	Edimca	3.062
23	EP Etapa	3.623	103	Seguros Equinoccial	3.061
24	Repsol	3.616	104	Financiera	3.057
25	Adelca	3.613	105	Quilafax	3.052
26	Biners Club	3.608	106	Compañía de Seguros	3.050
27	OCP (Oleoducto de Cruces Pesadas)	3.620	107	Novartis	3.051
28	Corporación DPP (Pybeca, Sana Sana)	3.602	108	Ecosanitas	3.050
29	EP Petroecuador	3.522	109	Centrosur	3.044
30	Industrias Lácteas Tena	3.521	110	Empresa Eléctrica Quito	3.041
31	CNT	3.514	111	IEP	3.039
32	Lácteos San Antonio	3.509	112	Escuela Superior Politécnica del Litoral	3.038
33	Lan Airlines	3.283	113	Corporación El Rosado (EMI Comisariato)	3.032
34	Plastigama (Mexichem Ecuador)	3.270	114	Metropolitán Touring	3.031
35	Colmeal	3.244	115	Grupo Difara (Pharmacy, Cruz Azul)	3.030
36	EMAC (Empresa Municipal de Asso de Cuenca)	3.249	116	Banco Bolivariano	3.028
37	Confiteca	3.225	117	Junta de Beneficencia de Guayaquil	3.027
38	La Fabril	3.220	118	Universidad de las Américas	3.026
39	Cooperativa Jardín Azuayo	3.217	119	Teleamazonas	3.022
40	Banco del Pacífico	3.192	120	Tetra Pak	3.020
41	Corporación Harsco	3.170	121	Parajana Ecuador	3.019
42	Industrias Alas	3.149	122	Bolsasa	3.015
43	Marcimex	3.147	123	Casabaca	3.014
44	Xerox	3.144	124	Habeca	3.013
45	Aseguradora del Sur	3.141	125	Seguros Colonial	3.012
46	Pfizer	3.138	126	Banco Promerica	3.011
47	Plywood Ecuatoriana	3.137	127	Francelana	3.008
48	Alimentos La Italiana	3.141	128	Avon	3.005
49	EP Petrocomercial	3.130	129	Hidalgo e Hidalgo	3.004
50	Schulmerbeier Surenca	3.128	130	Sonn	3.000

Fuente: Información otorgada por el Área de Comunicación (ARCOM).

## CONCLUSIONES

Luego de haber recolectado la información y desarrollado el análisis respectivo, en relación a los objetivos planteados en el presente trabajo, se procedió a emitir las siguientes conclusiones que respondieron al tema planteado “Planificación Estratégica en Comunicación, el cual se orientó a analizar la aplicabilidad de la medición y evaluación en el plan de comunicación.

- ❖ Para dar respuesta al primer objetivo específico que estuvo dirigido a “realizar una aproximación a la realidad de la empresa asignada”, se efectuó el acercamiento a la organización Quifatex S.A. y a la recientemente creada “Área de Comunicación” y se pudo constatar que en el año 2013 Quifatex inició sus actividades con la campaña de comunicación dirigida a Responsabilidad Social, donde realizaron la implementación del reciclaje y ahorro de papel con la finalidad de obtener recursos que le permitan realizar actividades enfocadas a la campaña.
- ❖ En tal sentido, para dar respuesta al segundo objetivo específico que estuvo dirigido a “Analizar en el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación al programa de comunicación más importante realizado durante el 2013; la contribución de la comunicación a los objetivos de la organización”, se confirmó que esta campaña aportó a la gestión de comunicación y los objetivos de la compañía, pero en términos bastante generales donde se enfocaron en que los colaboradores de la organización, se sensibilicen sobre el manejo de los recursos de la compañía.
- ❖ En los que respecta al tercer objetivo “Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación” se pudo concluir que al ser un tema bastante nuevo para la compañía, existe un camino lleno de oportunidades por recorrer para trazar estrategias de comunicación sólidas, que les permitan cumplir con un modelo de planificación estratégica integral, donde se realice la medición y evaluación de esta campaña y las que a futuro emprendan.

- ❖ Si bien es cierto que el área de comunicación realizó un diagnóstico previo sobre la situación en la que estaba en cuanto a Responsabilidad Social, se debió realizar la evaluación con la finalidad de conocer los logros obtenidos con esta campaña, importante para verificar los resultados alcanzados durante y posterior a la ejecución del programa y así obtener indicadores y metas a alcanzar.
  
- ❖ Se observó además que existen deficiencias en cuanto a la comunicación con todas las áreas de la empresa ya que todavía algunas de esas unidades realizan esfuerzos aislados de comunicación y no solicitan apoyo a esta nueva unidad de la compañía: ARCOM.

## RECOMENDACIONES

- Revisar y actualizar periódicamente la misión y visión de la empresa, que ante el cambio acelerado del mercado y competitividad, se encuentra desactualizado.
- Alinear los objetivos del área de comunicación, con los objetivos de la organización.
- Difundir a nivel interno la misión y visión de la compañía con la finalidad de que todos conozcan sus conceptos y lo tomen como propios.
- Efectuar en este año una memoria de Responsabilidad Social, en la cual se presenten los resultados de esta campaña, con la finalidad de que todos los colaboradores estén informados sobre lo que está realizando la organización.
- Desarrollar estrategias de comunicación claramente objetivas que estén vinculados con los objetivos generales de la empresa y que se transmitan a toda la organización. Todas las áreas de la empresa deben alinear sus objetivos particulares a los objetivos de la compañía.
- Establecer indicadores claros y precisos para realizar la medición y evaluación sobre el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, así como los instrumentos y herramientas necesarias para medir las campañas que emprendan y así realizar los correctivos necesarios para el buen éxito de los programas que a futuro realicen.
- Establecer una política de cultura organizacional que le permitan tanto a colaboradores como público externo, conocer sobre la cultura, valores y principios de la empresa.
- Realizar el seguimiento de la campaña de Responsabilidad Social efectuada en el año 2013 y emitir el informe a finales del 2014, sobre el estatus del mismo para el área gerencial y directiva de la compañía.
- Permitir que la gestión de comunicación a través del área a cargo (ARCOM), forme parte dentro de los ejes estratégicos de la organización y que el responsable de comunicación tenga una posición directiva que le permita tomar decisiones trascendentales para la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía Básica.

- ALEJANDRO ÁLVAREZ NOBELL (2011): Medición y Evaluación en Comunicación. Colección “Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación”. No. 2 Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). pag. 116. ISBN 9788493783716 – ISBN 9788461536931. <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- ALEJANDRO ÁLVAREZ NOBELL. **Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos.** V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Sociedad Latina de Comunicación Social Universidad de La Laguna. 3 al 5 diciembre de 2013. (Tenerife, España). (ISBN-13:978-84-15698-29-6) <http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013 actas7131 Nobell.pdf>
- ALEJANDRO ÁLVAREZ NOBELL. **La evaluación en comunicación. Desarrollo histórico y principales antecedentes.** España. Tenerife, España. 2010. Libro. Artículo Completo. Congreso. II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Sociedad Latina de Comunicación Social . (ISBN: 978-84-938428-0-2). <http://www.revistalatinacs.org/10slcs/actas 2010/alejandros cordoba.pdf>
- CAPRIOTTI, P. (2008). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide. – <http://www.bidireccional.net/Blog/BrandingCorporativo.pdf>
- CASTILLO ESPARCIA, ANTONIO (2010): INTRODUCCIÓN A LAS RELACIONES PÚBLICAS (Málaga, España). ISBN: 978-84-614-2448-1- <http://antoniocastillo.moonfruit.com/>
- INSTRUCTIVO GENERAL DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO UTPL – <http://procuraduria.utpl.edu.ec/sites/default/files/Instructivo%20General%20del%20Sistema%20Bibliotecario.pdf>
- LAURA LESTA; ALEJANDRO ALVAREZ NOBELL. **Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización.** *Revista PALABRA CLAVE.* Bogotá: Universidad de La Sabana. 2011 vol. 14 no. 1 p11 -30. ISSN: 0122-8285 <http://palabraclave.unisabana.edu.co/idex.php/palabraclave/article/view/1870>

## Bibliografía y fuentes específicas ampliatoria.

- ÁLVAREZ NOBELL, A. (2008). "Media reputación". Revista *DIRCOM*. No. 80. Buenos Aires.
- BERTALANFFY VON, L. (1986). *General Sistem Theory*, G. Braziller, New York.
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2005). *Comunicación Organizacional*. Clave Aynadamar, Málaga.
- COLLE, R. (2002). *Teoría cognitiva sistémica de la comunicación*. Santiago de Chile: San Pablo..
- COSTA, J. (2005). "De la comunicación integrada al director de comunicación". *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina Quito, Ecuador. Septiembre, número 091.
- COSTA, J. (2009). *El Dircom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Gráfic. Granollers.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- GÓMEZ AGUILAR, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Recuperado el 28 de mayo del 2014 de la página electrónica de la Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la comunicación, Departamento de Periodismo: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>
- LANDA RIVERA, R. (2012) *Guía Didáctica de Elaboración de Planes de Relaciones Públicas*. Loja-Ecuador UTPL.
- POZO LITE, M. (1997) *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- QUIFATEX. Página Web oficial. Recuperado el 6 de abril, 2014, de <http://www.quifatex.com>.
- QUICORP, 2013. *Manual de Imagen Corporativa*.
- REVISTA ON LINE "EL PAPEL", recuperado el 4 de julio, 2014 de <http://revistaelpapel.com/es/2014/06/ecuador-empresas-quicorp-realizan-actividades-de-ayuda-social/>
- RÍOS, J. (2006). *Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- SALÓ, N. (2005) *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. España: Ediciones Paidós.



- WILCOX, L., CAMERON, T. y XIFRA J., (2006), ***Relaciones Públicas Estrategias y tácticas***”
- Xifra, J. (2005). Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Yaguache J. Comunicación Organizacional – Guía didáctica p.23