



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD

**“IMAGEN CORPORATIVA:
CASO BERMEO HERMANOS CIA. LTDA.”**

Trabajo de grado previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL Y
PUBLICIDAD**

Autora: PATRICIA FERNANDA RIVAS VÁZQUEZ

Directora: MS. ANA MARÍA DURÁN

**Cuenca, Ecuador
2010**

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, por ser siempre la fuerza y motivación de mi vida. Gracias a su apoyo incondicional, pude culminar con éxito este proyecto.

Agradezco a Dios, por haberme dado la salud e inteligencia para terminar este trabajo.

A mis queridos padres, de quienes tuve siempre su apoyo incondicional.

Y a mi directora de tesis y demás profesores, quienes supieron impartir sus conocimientos con paciencia y dedicación.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Anexos.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	1

Capítulo 1: Comunicación, Cultura e Imagen Corporativa

1.1. Comunicación y Cultura Organizacional.....	3
1.1.1. Concepto de Comunicación Organizacional.....	3
1.1.2. Concepto de Cultura Organizacional.....	5
1.2. La Identidad e Imagen Corporativa.....	7
1.2.1. Concepto de Identidad Corporativa.....	7
1.2.2. Concepto de Imagen Corporativa.....	9
1.3. Proceso de Formación de la Imagen Corporativa.....	11
1.3.1. El Origen de la Información.....	12
1.3.1.1. La Comunicación desde la organización.....	13
1.3.1.2. La Comunicación desde el entorno de la organización.....	14

Capítulo 2: Análisis de la empresa “Bermeo Hermanos”

2.1. Descripción general de la empresa.....	16
2.2. Conducta Corporativa.....	18

2.2.1. Conducta Interna.....	18
2.2.1.1. Conducta Interna Directa.....	19
2.2.1.2. Conducta Interna Organizativa.....	21
2.2.1.3. Conducta Interna Profunda.....	22
2.2.2. Conducta Comercial.....	24
2.2.3. Conducta Industrial.....	31
2.2.4. Conducta Institucional.....	33
2.3. Acción Comunicativa.....	35
2.3.1. Comunicación Interna.....	35
2.3.2. Comunicación Comercial.....	35
2.3.3. Comunicación Industrial.....	39
2.3.4. Comunicación Institucional.....	40
2.4. El Entorno.....	41
2.4.1. Entorno General.....	41
2.4.2. Entorno Específico.....	43
2.4.2.1. Entorno Específico Competitivo.....	43
2.4.2.2. Entorno Específico de Trabajo.....	44
2.5. Conclusiones.....	45

Capítulo 3: Análisis Interno de la empresa “Bermeo Hermanos”

3.1. Análisis Interno de Cultura.....	46
3.1.1. Objetivos.....	46
3.1.2. Metodología aplicada.....	46
3.1.3. Presentación e interpretación de datos.....	48
3.1.4. Conclusiones.....	54
3.2. Análisis Interno de Imagen.....	57
3.2.1. Objetivo.....	57

3.2.2. Metodología aplicada.....	57
3.2.3. Presentación e Interpretación de datos.....	57
3.2.4. Conclusiones.....	63

Capítulo 4: Análisis Externo de la empresa “Bermeo Hermanos”

4.1. Los Stakeholders.....	65
4.1.1. Estructura de públicos.....	65
4.1.2. La Infraestructura de públicos.....	67
4.2. Estudio de Notoriedad y Perfil.....	68
4.3. Estudio de Imagen a los públicos externos de Bermeo Hermanos.....	69
4.3.1 Metodología aplicada.....	70
4.3.2 Presentación e interpretación de datos.....	72
4.3.2.1. Clientes al detalle.....	72
4.3.2.2. Distribuidores de artículos deportivos.....	78
4.3.2.3. Distribuidores de acabados de construcción.....	82
4.3.3. Conclusiones.....	87
4.4. Análisis de la Competencia de “Bermeo Hermanos”.....	89
4.4.1. Línea de artículos deportivos: “Marathon Sports”.....	89
4.4.2. Línea de acabados de construcción: “Almacenes Boyacá”.....	94

Capítulo 5: Definición del Plan Estratégico de Imagen Corporativa

5.1. Escenario de imagen de Bermeo Hermanos.....	102
5.2. Estrategia de acuerdo al escenario establecido.....	102
5.2.1. Atributos actuales y latentes de “Bermeo Hermanos”.....	103
5.3. Definición del Perfil de Identificación Corporativo (P.I.C.).....	107
5.3.1. P.I.C. Global de la empresa Bermeo Hermanos.....	108

5.3.2. P.I.C. específico y nivel de reconocimiento de los públicos.....	109
5.4. Plan Global de Comunicación del Perfil de Identificación Corporativo.....	110
5.4.1. Objetivos de comunicación.....	110
5.4.2. Concepto y Estilo comunicativo.....	112
5.4.3. Determinación de las forma comunicativas.....	114
5.4.4. Mix de Actividades y Medios.....	114

Conclusiones Finales

Recomendaciones Finales

Bibliografía

Anexos

Índice de Anexos

1. Organigrama de la empresa “Bermeo Hermanos”.....	126
2. Cuestionario Interno de Cultura Organizacional.....	127
3. Cuestionario Interno de Imagen Corporativa.....	129
4. Estructura de públicos de “Bermeo Hermanos”.....	130
5. Atributos Centrales y Discriminatorios de “Bermeo Hermanos”.....	134
6. Infraestructura de públicos de “Bermeo Hermanos”.....	136
7. Cuestionario Externo de Imagen Corporativa-Clientes.....	137
8. Cuestionario Externo de Imagen Corporativa-Distribuidores Artículos Deportivos.....	138
9. Cuestionario Externo de Imagen Corporativa-Distribuidores Acabados de Construcción.....	139
10. Mix de Actividades y Medios.....	140

Resumen

El presente trabajo contiene un Plan Global de Comunicación para el mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa Bermeo Hermanos. Para lograr este fin, se realizó un estudio interno de cultura organizacional e imagen corporativa, un estudio externo de imagen a los clientes y distribuidores de sus dos líneas de productos (artículos deportivos y acabados de construcción) y una investigación a su competencia.

Después de este análisis, se pudo concluir que Bermeo Hermanos se encuentra inmerso en un mercado en donde otras empresas competidoras son ya líderes de imagen fuertes en las dos líneas de comercialización de la organización, razón por la cual se plantean algunas estrategias de comunicación para ganar notoriedad y mejorar su posición en el mercado actual.

Abstract

This work contains a global communication plan to improve the corporate image of "Bermeo Hermanos" company. To accomplish this, three studies were conducted; an internal study of the organizational culture and corporate image and an external study of image to customers and distributors of its two product lines (sports and building finishes) and research of their competition.

After this analysis, one could deduce that "Bermeo Hermanos" is immersed in a market where other competitors have already strong image leadership in two lines of the company's marketing. For this reason, we propose some communication strategies to gain visibility and improve its position in the market today.



INTRODUCCIÓN

Hoy en día, factores como la globalización, la constante evolución del mercado, y sobretodo una competencia desmedida, obligan a las empresas a buscar un aspecto diferencial que les permita mantenerse y sobresalir del resto. Pero la saturación de la oferta, hace que los consumidores cada vez tengan mayores dificultades al momento de escoger una determinada marca, lo cual obliga a las empresas a comunicar algo diferente que hable por ellas.

Este aspecto diferencial que puede otorgar la prioridad, va más allá del reconocimiento de una marca o servicio como tal. Se trata de una percepción de imagen, que comunica a los públicos, el conjunto de atributos y valores organizacionales que posee una empresa.

Es por esto que a la imagen corporativa se la debe ver como un *activo intangible estratégico*, el cual puede ayudar a las organizaciones a lograr un posicionamiento favorable, ocupando un espacio en la mente de los públicos. En estos momentos, se valora tanto el producto como la organización que la respalda, es por eso que las empresas deben proyectar una buena imagen para motivar una actitud favorable en el mercado.

Tomando en cuenta la importancia que actualmente se da a la imagen corporativa en las organizaciones para lograr el éxito de sus objetivos, hemos creído conveniente y necesario, analizar el perfil corporativo de la empresa "Bermeo Hermanos". Debido a su larga permanencia en el mercado, la organización es identificada por la venta de implementos deportivos. Además, hace algunos años la empresa introdujo al mercado una línea de acabados para la construcción, ampliando de esta manera su gama de productos.

Sin embargo, a pesar de tener 62 años de servicio, nunca se ha realizado un diagnóstico de imagen y comunicación, por lo que en la actualidad, se vuelve imprescindible efectuar este análisis para definir su situación real en el mercado y las proyecciones futuras en dicho ámbito.

CAPÍTULO 1.

COMUNICACIÓN, CULTURA E IMAGEN CORPORATIVA.

1.1. Comunicación y Cultura Organizacional.

Hoy en día, podemos ver que todas las organizaciones consciente o inconscientemente, comunican algo positivo o negativo. Las empresas se jactan de usar la comunicación organizacional con sus clientes basándose únicamente en grandes campañas publicitarias, relaciones públicas o el marketing directo. Pero muchas veces, los públicos valoran y dan mayor credibilidad a la comunicación involuntaria que a la intencional.

La verdadera comunicación organizacional está dentro de la empresa, en el día a día con sus empleados y en las actividades cotidianas de las organizaciones.

1.1.1. Concepto de Comunicación Organizacional

A la comunicación como tal, se la puede considerar como un proceso de retroalimentación que busca intercambiar información de una persona a otra. Pero la comunicación organizacional es un proceso más complejo, razón por cual encontramos dos tipos de comunicación:

Comunicación por Reacción: considera que la tarea de comunicación de la conducción es informar a los empleados y otros interesados las acciones que piensa implementar para responder a un evento o circunstancia dados.

Comunicación Estratégica: es un proceso por el que la conducción de una empresa intencionalmente maneja sus comunicaciones de modo de que sean abiertas, claras y se centren en el mercado y el cliente como la causa primera.

Se describe todas las acciones de la organización como respuestas razonadas y lógicas a necesidades del cliente y a las fuerzas del mercado en el que navega la organización. (D' Aprix. 1999. Págs. 22-23)

Es así, que se puede considerar a la comunicación estratégica como la adaptación de todos los elementos comunicativos de la organización (internos y externos) para sobresalir del resto y lograr una posición en la mente de los públicos.

La comunicación estratégica tiene como finalidad conservar esta adaptación de elementos comunicativos para invertir en su imagen. Ésta debe:

Generar y mantener una integración flexible para el largo plazo de todos los sistemas y subsistemas de la comunicación en la empresa y con la sociedad, con la intención de alinear los recursos no financieros de la empresa con su plan estratégico, con vistas a su rentabilidad de imagen en el largo plazo. (Putman. 2002. Pág. 112)

La comunicación organizacional o en este caso, estratégica, tiene lugar en los ámbitos interno, intermediario y externo.

“Los ámbitos internos (el del colectivo humano que integra la organización) intermediario (la competencia, los proveedores, accionistas, líderes de opinión, mercado de trabajo, administraciones, etcétera) y externo (clientes reales y potenciales, organizaciones de consumidores y usuarios, opinión pública, etcétera)” (Putman. 2002. Pág. 77)

Este concepto introduce una nueva forma de comunicación, además de las ya conocidas comunicaciones interna y externa, lo que hace mucho más completo y detallado el estudio de la comunicación organizacional.

Los “ámbitos internos” se refieren a la comunicación dentro de la empresa, entre sus empleados y directivos. Los “ámbitos intermediarios” hablan de la comunicación con la gente que de una manera indirecta tiene que ver con el funcionamiento y el sistema productivo de la organización.

Por último los “ámbitos externos” representan la comunicación con la gente ajena a la empresa como los clientes.

Estos tres “ámbitos” serán el objeto de estudio para desarrollar esta tesis de imagen, puesto que a través de ellos se refleja la verdadera identidad y la realidad actual de las organizaciones.

1.1.2. Concepto de Cultura Organizacional

Dentro de las organizaciones, existen entre otras cosas, ciertas normas de conducta, valores y creencias que dictaminan su manera de ser y de comportarse. Esta característica es innata y muy propia de cada empresa, lo cual permite identificar y diferenciar del resto de organizaciones.

La cultura organizacional es:

“Un conjunto fuerte de convicciones compartidas por sus miembros, que es única y diferencia una organización de otra.” (Krieger. 2001. Pág. 327)

Es decir, se habla de un conjunto de creencias compartidas por los empleados, que es única y que ayuda a diferenciar a las organizaciones. Sin embargo, se considera que el enunciado que mejor define a la cultura organizacional es el siguiente:

“La cultura organizacional es un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia.” (Baztán. 2004. Pág.159)

Para entender el concepto, se analizará en tres partes:

“Elementos interactivos fundamentales”

Estos son el núcleo de la cultura. Son tres:

Artefactos y creaciones: forma más visible de la cultura. (Comportamientos de los miembros)

Valores: pautas que rigen los comportamientos.

Presunciones básicas: patrones de conducta que los miembros han desarrollado ante problemas de adaptación internos a lo largo del tiempo.

“Generados y compartidos por los miembros de una organización”

A diferencia del concepto anterior, estos elementos no solamente han sido compartidos por los miembros de la empresa, sino que han sido creados por ellos.

“Al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia.”

En este contexto, la misión es la razón de ser de la organización.

Esto nos lleva a concluir que la cultura es un sistema de elementos compartidos, que nacen y se desarrollan en los miembros de una organización, con el fin de lograr la razón de ser de la empresa. Se puede considerar esta definición como la más aplicable a la presente tesis, razón por la cual se tomará como referencia.

1.2. La Identidad e Imagen Corporativa.

Durante los últimos años, se ha podido ver un interés por parte de las organizaciones hacia el verdadero estudio de la identidad y la imagen corporativa, pues estos aspectos van más allá de un logotipo o un conjunto de colores armoniosos que identifican a una empresa. Por el contrario, éstas son percepciones complejas que comunican el ser de la organización.

1.2.1. Concepto de Identidad Corporativa

A la identidad corporativa se la puede analizar desde dos puntos de vista. Uno de ellos está relacionado con los elementos simbólicos o auditivos, es decir se vincula con el logo, la tipografía, los colores, el jingle, el slogan, etc, los mismos que sirven para identificar a la Empresa.

Mientras que el otro tiene que ver con la estructura conceptual de la identidad de la empresa (personalidad, conducta, etc). Por ser éste nuestro enfoque a estudiar, se revisarán algunas definiciones relacionadas a ello. La identidad corporativa es:

“La personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual y la distingue y diferencia de las demás” (Capriotti. 1999. Pág. 29)

En otras palabras, es la forma de “ser” de la organización y un factor que la diferencia del resto. Por otro lado, la identidad es:

“El conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización y que pueden potenciarse a través de los aspectos que configuran esta identidad corporativa.” (Benavides. 2001. Pág. 175)

Es decir, la identidad es un grupo de factores que reflejan la realidad de una organización, los cuales pueden realizarse mediante los elementos que la conforman. Además, existen algunos signos culturales que definen el comportamiento de una organización, lo mismos que se utilizan para llamar “identidad cultural” a la identidad corporativa. Estos signos culturales *son*:

El significado de los actos, las actuaciones y el comportamiento de la empresa. Estos indican un comportamiento global y estable, un modo de conducta o una manera de hacer, reaccionar, de proceder, que revela un carácter o estilo propio de aquella empresa. (Costa. 1992. Pág. 33)

La identidad corporativa guarda estrecha relación con la cultura, puesto que son aspectos que reflejan la realidad de una empresa a través de su filosofía, valores o conductas organizacionales, siendo estos aspectos distintivos de cada empresa. Pero quizás la diferencia más importante es que la identidad de una organización es única. En cuanto a la cultura, las empresas pueden tener más de una, lo que comúnmente se llaman subculturas dentro de los grupos.

Por otro lado, es importante destacar que la identidad y la imagen están muy relacionadas. La imagen en un contexto más amplio la veremos más adelante pero vale la pena mencionar una definición sencilla. La imagen es un criterio mental que los públicos de una organización se forman de ella. Pero para formarse ese criterio, se deben basar en la identidad corporativa (entiéndase como personalidad) de esa organización. Es decir, la identidad funciona como el pilar fundamental de la imagen.

1.2.2. Concepto de Imagen Corporativa

A continuación, se procurará explicar la imagen corporativa desde el punto de vista de varios autores.

La imagen corporativa es:

“La estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”
(Capriotti. 1999. Pág. 29)

Según este concepto, la imagen corporativa es la manera en que los individuos afines a una organización (públicos) asimilan la información de ésta y se forman un criterio. Por esta razón, se considera necesario citar algunas funciones básicas de la imagen para entenderla mejor. Éstas son:

Destacar la verdadera identidad de la empresa, lo que la empresa es, su personalidad, su filosofía y, evidentemente, lo que la organización quiere llegar a ser, transmitir prestigio, reflejar la dimensión de la organización en todos sus ámbitos de actuación, mejorar la calidad del trabajo y de sus trabajadores, penetrar en nuevos mercados, conseguir una opinión pública favorable, reflejar la evolución de la empresa y organizar el futuro. (Jaume. 1999. Pág. 69)

Como vemos, la imagen corporativa puede fomentar el crecimiento positivo de la empresa. Pero esto no podría concretarse si la identidad no está bien definida, por lo que una evaluación a ésta, sería un comienzo estratégico para gestionar la imagen de una organización, pero siempre con la ayuda de la comunicación.

“La identidad cultural más la formas del comunicar lo que se hace, constituyen la imagen corporativa, que es la extensión imaginaria en el público de la identidad” (Costa. 1992. Pág. 34)

No hay que olvidar que la identidad se convierte en imagen solamente a través de la comunicación, por lo tanto, para lograr una concepción mental favorable de la organización, es necesario establecer acciones comunicativas correctas, las cuales mencionaremos durante el desarrollo de este proyecto.

1.3. Proceso de Formación de la Imagen Corporativa

Diariamente, las personas enfrentan avalanchas de información por parte de las organizaciones, lo que las obliga a crear un “mecanismo de defensa” ante esta situación, elaborando algún tipo de táctica para minorizar esta saturación de oferta y poder reconocer y clasificar la información que les interesa o les conviene. Esta táctica, se basa en el reconocimiento de organizaciones, productos o servicios a través de la experimentación previa. Se trata de analizar el proceso de formación de la imagen como una *estructura mental cognitiva*, la cual dice que:

La Imagen Corporativa de una organización sería una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y comercial, y la distinguirían de las demás entidades. (Capriotti. 2009. Pág. 106)

Es decir, las personas construyen un criterio de las organizaciones fundamentándose en las experiencias vividas con esas empresas. Los *atributos* que menciona el concepto anterior, se tomarían como creencias que las personas tienen de dichas organizaciones, las cuales, pueden ser certeros o no:

Al hablar de creencias, intentamos reafirmar la idea de que esa estructura mental que conforma la Imagen Corporativa no está compuesta necesariamente de conocimientos reales, objetivos o comprobados, sino que está formada por un conjunto de informaciones que el individuo cree que son correctas, y evaluará a la organización (y posiblemente actuará) en función de ellas.

(Capriotti. 2009. Pág. 107)

Esto quiere decir, que al margen de que los públicos tengan razón o no en los argumentos que consideran para formarse una imagen mental de la empresa, para ellos es información real y en base a ésta, sacarán las conclusiones de su experiencia con la organización. Pero esta información que llega a los individuos, previamente pasa por un proceso complejo, el cual permite la formación de la imagen mental de una organización. Tal proceso está conformado por el estudio del origen de la información, la obtención de ella y finalmente por el procesamiento mental de construcción de la imagen, los cuales se detallarán a continuación:

1.3.1. El origen de la información

Para hablar sobre el origen de la información, primero hay que tener claro lo que se tomará en cuenta como información. Así que ahora al hablar de ésta, se hará referencia:

“A todos los mensajes relativos a una organización, voluntarios o involuntarios, efectivamente recibidos por los públicos, que aporten nuevos datos o no, provenientes de la propia organización o del entorno.” (Capriotti. 1999. Pág. 71)

Es así, que todos los mensajes transmitidos a los individuos referentes a la organización se traducirán en información. Estos mensajes pueden provenir de forma directa o indirecta de la propia empresa (información manejable) o del entorno (información sin control), lo que hace mayor la necesidad de comunicar apropiadamente lo que se quiere transmitir.

1.3.1.1. La comunicación desde la organización

Con la finalidad de que los públicos formen una imagen favorable de las organizaciones, éstas deben manejar su información muy cuidadosamente, lo que conlleva a que su comunicación sea altamente controlable. Sin embargo, los mensajes que los públicos reciben pueden ser voluntarios o involuntarios a través de lo que la empresa haga o diga. Por esta razón, la comunicación corporativa es:

“Todo lo que una empresa dice de sí misma” (Capriotti. 1999. Pág. 72)

Partiendo de este concepto, se dirá que esta comunicación se la realiza a través de dos aspectos:

“La conducta corporativa de la empresa, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace).

La acción comunicativa de la empresa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la empresa dice que hace)”.

(Capriotti. 1999. Pág. 73)

Entiéndase por conducta corporativa, todas las acciones cotidianas de la organización. Estas acciones tienen que ver con el comportamiento de los directivos y empleados, la actuación de la empresa como ente comercial ante sus proveedores o clientes, el proceder de la organización como sujeto social dentro de la sociedad en la que se desenvuelve y la conducta industrial en el caso específico de la empresa Bermeo Hermanos.

Por otro lado, la acción comunicativa está conformada por todos los mensajes que voluntariamente quiere transmitir la organización, los mismos que son previamente planificados para darlos a conocer a los públicos a través de diversos canales.

Estos mensajes están relacionados con la comunicación dentro de la empresa, con la información comercial de sus productos, con los mensajes que quiere transmitir la organización como sujeto activo de la sociedad y con la comunicación industrial que tenga la empresa con los públicos vinculados a sus procesos productivos.

1.3.1.2. La comunicación desde el entorno de la organización

Al igual que la comunicación planificada que realizan todas las organizaciones, el envío de mensajes involuntarios por parte de instituciones ajenas a una empresa cobra un nivel de importancia relevante al momento de la formación de la imagen, puesto que el entorno en el que se desenvuelve una organización, se convierte en una gran fuente de información para los públicos que son totalmente ajenos a una empresa.

Al entorno se lo puede definir como:

“Las instituciones o fuerzas que afectan la actuación de la organización, y sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control.” (Capriotti. 2009. Pág. 161)

Estas fuerzas que afectan a la organización, pueden tener una influencia (positiva o negativa) indirecta o directa hacia la empresa. Las fuerzas indirectas pueden ser factores políticos, legales, económicos, tecnológicos o medio ambientales que afecten de algún modo el desarrollo de la organización.

Por otro lado, las fuerzas directas se relacionan con las empresas competidoras de una entidad y con los actores que de una u otra forma, colaboran con su funcionamiento, tales como proveedores, accionistas, líderes de opinión, distribuidores, etc. Hay que tomar en cuenta que independientemente de si el entorno de una empresa es directo o indirecto, sus fuerzas afectarán al proceso de formación de imagen, por lo que deben ser consideradas de gran importancia para la organización.

CAPÍTULO 2.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA “BERMEO HERMANOS”

2.1. Descripción general de la empresa

Nombre legal: Bermeo Hermanos Cia. Ltda.

Nombre comercial: Bermeo Hnos.

Sector al que pertenece la organización: Comercio y pequeña industria

Breve Reseña

La empresa fue fundada en 1948. Durante estos años, ha comercializado un sinnúmero de productos, siempre cuidando su calidad, y el respaldo que la empresa da a sus clientes en cuanto a garantía.

En el año 1958, obtuvo la representación de la marca Philips para el Austro, lo que permitió crecer mucho a la empresa como una comercializadora de artículos electrodomésticos. Esto, dio paso a un crecimiento en las áreas de deportes, herramientas y acabados de construcción. En 1984, Bermeo Hnos. compró la empresa *Plasmade Cia. Ltda.* De esta manera, entró de lleno en la fabricación y comercialización de acabados de la construcción.

A Plasmade, le siguieron la representación de *Delta Faucet Company*, la empresa de griferías más grande del mundo, y de *Toto*, la empresa más innovadora de sanitarios. Esto permitió el crecimiento de la empresa a un segundo local en la ciudad de Quito, y a la expansión de las ventas a través de una red de distribución por todo el país.

El énfasis en acabados de construcción, dejó en un segundo plano los electrodomésticos y herramientas. Sin embargo, la venta de artículos deportivos se consolidó en la venta al detalle, a través del almacén principal, ubicado en la calle Borrero 8-35, en la ciudad de Cuenca. Al momento, la empresa ha crecido en esta línea de productos por contar con asociaciones estratégicas, como el auspicio a la camiseta oficial del Club Deportivo Cuenca, así como también de representaciones de marcas internacionales con mucho reconocimiento como: *Icon* (fitness), *Ektelon* (racquetball), *Danielson* (pesca), entre las principales.

Organigrama (Ver anexo 1)

El organigrama de Bermeo Hermanos es una estructura de mandos vertical. Lidera el organigrama la Junta de socios, la misma que está conformada por miembros de la familia Bermeo. Luego siguen en la escala jerárquica el Gerente y el Sub Gerente de la empresa.

Más abajo, y en el mismo nivel (horizontal), se encuentran los mandos medios. Estos son el Gerente General de Ventas, de Planta y el Contador general de la organización.

A estos gerentes, les siguen un Sub Gerente de ventas, un Gerente de ventas en Quito y el Jefe de almacén. Finalmente, en la base de la escala, se encuentran los vendedores, los trabajadores de la planta de producción y un asistente de sistemas.

2.2. Conducta Corporativa

La conducta corporativa es el comportamiento diario y espontáneo de la empresa, a través de sus directivos y empleados, por lo que este punto es muy importante ya que este comportamiento comunica una percepción de imagen a sus públicos.

La conducta corporativa se divide en: conducta interna, conducta comercial, conducta industrial y conducta institucional.

2.2.1. Conducta Interna

La conducta interna es “la actuación cotidiana que tiene lugar de puertas adentro de la organización” (Capriotti. 1999. Pág. 74)

Son los diferentes comportamientos y actitudes de los miembros de una empresa. Está enfocada básicamente en la conducta de los empleados, por lo que es un importante referente de la satisfacción laboral de éstos, además de que permite marcar parámetros de evaluación de la organización.

Existen tres niveles diferentes de conducta interna: “El nivel de conducta directa, nivel de conducta organizativa y nivel de conducta profunda”

(Capriotti. 1999. Pág. 74)

2.2.1.1. Conducta Interna Directa

Es aquella que se refleja en los comportamientos de los directivos de una organización. Este aspecto es muy importante, puesto que sus subalternos los ven como “modelos de conducta” por lo que deben estar conscientes de que sus actos comunican incluso, mucho más que sus propias palabras. Estos actos de los que se hablan se refieren a detalles como puntualidad, cuidado personal, las formas de evaluación a sus empleados, la manera de sancionar o incentivar, etc.

En el caso concreto de la empresa Bermeo Hermanos, se han seleccionado ciertos parámetros para determinar cómo se refleja la organización en este nivel de conducta. Estos son los siguientes:

Relación entre superiores y empleados

La relación que tienen los jefes y los empleados de la empresa es muy buena, lo cual se ve reflejado en un ambiente de trabajo agradable y respetuoso. Cuando los empleados tienen alguna inquietud o sugerencia, las hacen saber a su jefe inmediato. Si esto no es posible por cualquier causa, ellos pueden comunicarse directamente con los mandos altos, personificado en el gerente de la empresa, sin necesidad de realizar ningún trámite.

Criterios de selección de personal

La rotación de personal en la empresa Bermeo Hermanos es muy baja, razón por cual no es frecuente a búsqueda de personal, sin embargo cuando la organización necesita contratar empleados, ésta busca perfiles de profesionales por diferentes medios como recomendaciones personales o por avisos en la prensa.

Dependiendo del puesto de trabajo vacante, los aspectos a calificar en los aspirantes son la experiencia y el nivel de educación. En cuanto al tema de pasantías, la empresa concede a estudiantes colegiales la posibilidad de realizar sus prácticas, las cuales generalmente son en el área administrativa.

Evaluación a los empleados

Para comprobar el nivel de rendimiento de los empleados, la empresa realiza evaluaciones a todo el personal en sus diferentes áreas. Dichas evaluaciones son controladas por el supervisor inmediato de cada área y tienen como finalidad determinar falencias en el desempeño laboral.

Incentivos

La empresa ofrece incentivos básicamente en el área de comercialización. Los vendedores se manejan por comisiones sobre ventas.

Sanciones

Para sancionar al personal, la organización se guía en el Reglamento Interno. Dependiendo de la gravedad de la falta, los empleados reciben una amonestación verbal, una amonestación escrita o una multa.

Sólo en situaciones especiales y cuando está correctamente justificado, el despido es considerado como la sanción máxima. Tal es el caso, que en los últimos diez años sólo ha habido un caso de despido en la empresa.

Capacitación al personal

Bermeo Hermanos tiene un programa de dos capacitaciones al año. Por lo general, éstas tratan sobre los productos que comercializa la empresa y están dirigidas a los vendedores de las dos líneas de productos.

Por otro lado, cuando es necesario, la parte administrativa también recibe capacitaciones sobre actualizaciones del SRI y manejos administrativos de programas de utilitarios.

Espacios para relacionarse

Para obtener un mejor clima laboral y promover las relaciones personales, la empresa organiza todos los años una cena con todos sus empleados y directivos.

2.2.1.2. Conducta Interna Organizativa

Este tipo de conducta se observa a través de los *sistemas formales* establecidos en la empresa. Éstas son reglas elaboradas por el mando máximo de la organización, por las cuales se rigen los miembros de una empresa para realizar sus labores.

En la empresa Bermeo Hermanos, fueron cuestionados los siguientes sistemas formales:

Estructura Organizativa

La organización funcional de la empresa está determinada por cinco áreas o departamentos:

1. Dpto. Administrativo
2. Dpto. de Ventas – Acabados de Construcción
3. Dpto. de Ventas - Deportes
4. Producción en Plasmade
5. Operaciones en Quito.

En Cuenca se encuentra el almacén principal, el área administrativa y la planta de producción, mientras que en la ciudad de Quito se encuentra un punto de venta, el mismo que fue inaugurado hace 15 años y en el que se comercializa únicamente la línea de acabados de construcción.

Estrategias de acción

Entre las estrategias de acción por parte de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado están las visitas directas a clientes, a los cuales se les regala material POP como calendarios, esferos, flash, etc. A esto se le suma la publicidad radial y escrita para la línea deportiva.

Manual de procesos

La organización cuenta únicamente con un manual de procesos para el área industrial.

2.2.1.3. Conducta Interna Profunda

La conducta interna profunda se expresa por medio de la filosofía y la cultura corporativa de la organización.

La filosofía corporativa es “la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad.” (Capriotti. 2009. Pág. 131)

Mientras que, como se revisó en el capítulo anterior, la cultura corporativa es “un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia.” (Baztán. 2004. Pág. 159)

Tanto la filosofía como la cultura corporativa son muy importantes para delimitar la dirección que tomará una empresa para el cumplimiento de sus objetivos. Por esta razón, se realizaron algunas preguntas sobre el tema al ingeniero Fernando Bermeo, gerente de la empresa.

Filosofía Corporativa

En toda organización es fundamental que los empleados y directivos conozcan y compartan la filosofía corporativa de la empresa, por ello cuando se pregunto al gerente de Bermeo Hermanos sobre la misión y visión de ésta, la describió de la siguiente manera:

“Obtener un rendimiento financiero apropiado de acuerdo a la inversión, satisfaciendo las necesidades de nuestra clientela con un servicio de calidad, y cumpliendo con nuestro capital humano”

Lo cual indica que existe una confusión con uno de sus objetivos.

2.2.2. Conducta Comercial

Esta conducta se basa en todas las acciones que realiza Bermeo Hermanos como ente comercial, las mismas que están sujetas a dos tipos de actos: “lo que la organización vende; y como vende la organización” (Capriotti. 1999. Pág. 98)

Es decir, que productos venden y que medidas toman para lograr venderlos. La información obtenida de la empresa es la siguiente:

Líneas de Productos

Bermeo Hermanos comercializa dos líneas de productos, las mismas que se venden al detalle y también al por mayor. Éstas son:

a. Implementos deportivos

Están dirigidos a un público general de deportistas y aficionados de 8 a 70 años, de clase media alta y alta. Casi todos los implementos deportivos son importados, a veces se compran directamente y en otras ocasiones se compran a proveedores locales.

Gama de productos deportivos

Bermeo Hnos. cuenta con una extensa gama de productos deportivos. La mayoría de ellos son importados. Estos artículos, entre otros, son los siguientes:

- Artículos y máquinas de Fitness. (importadores directos)
- Ropa y zapatos deportivos. (importadores directos)

- Artículos para la pesca (importadores directos), camping, ping pong, natación, golf, y gimnasia
- Balones de fútbol, basketball y volleyball.
- Raquetas para tenis, racquetball (importadores directos), badminton y squash.
- Maletas, bolsos, mochilas.
- Vestimenta original del Club Deportivo Cuenca.

Marcas

Bermeo Hnos. trabaja con diversas marcas. Estas son:

- Proform, Weslo y Weider, de la empresa Icon Health & Fitness (E.E.U.U.) proveen de implementos para gimnasia. Bermeo Hnos. son distribuidores exclusivos de estas marcas en el Ecuador.
- Reebok, Skechers, Nike, Adidas y Lotto son marcas importadas de ropa y zapatos deportivos.
- Danielson Company (marca importada), provee a la empresa de artículos de pesca.
- Dimensions Inc. es la marca de bordados.
- Ektelon, marca de artículos de racquetball.

Otras marcas deportivas que se comercializan son:

- Spalding

- Merrell
- Nordic track
- Victorinox
- Mepps
- Flatfish

b. Acabados de construcción

Están dirigidos a un público de clase media alta y alta, de entre 30 y 70 años.

Gama de acabados de construcción

Dentro de la línea de acabados de construcción, la empresa cuenta con los siguientes productos:

- Griferías de cocina y baño (importadores directos)
- Sanitarios (importadores directos)
- Tinas
- Hidromasajes
- Mesones de baño
- Mesones de cocina

Marcas

Bermeo Hnos. tiene varias marcas en esta línea. Éstas son:

- Delta Faucet, es una marca de norteamericana de grifería de la cual Bermeo Hnos. es el distribuidor exclusivo para el Ecuador. Es muy aceptada para

proyectos grandes como los hoteles, tales como el hotel Dann Carlton, Sheraton, Edif. Anthony u Hotel Hilton Colon Guayaquil. Es un producto caro pero de una calidad muy alta.

- Plasmade, es la marca propia de la empresa desde hace 25 años. Su línea consiste en tinajas, tinetas, lavatorios, etc. La marca Plasmade también es muy aceptada en proyectos medianos y grandes, pues este producto es muy diferente al granito. Además tiene una extensa gama de colores y materiales como mármol, superficie sólida y roca Premium. Es un producto de exportación a Colombia y Panamá.
- Toto es una marca reconocida de sanitarios en el exterior.

Otras marcas de esta línea que se comercializan son:

- Granatex
- Gruber

Como producto adicional a estas dos líneas, en su sala de exhibición se vende un producto diferente a éstos. Se trata de bordados para manualidades de la marca Dimensions Inc. el cual tiene buena aceptación del público.

Política de Precios

La empresa siempre monitorea a la competencia de las dos líneas de comercialización, lo cual le permite mantener precios competitivos con el resto de sus rivales comerciales.

Debido a que los precios de sus productos varían y algunos requieren de un mayor poder adquisitivo, las formas de pago son con tarjeta de crédito o al contado.

Políticas de Distribución

Al momento de escoger distribuidores, Bermeo Hermanos se caracteriza por buscar empresas líderes en la rama de sus productos y en los mercados que quieren llegar. En el caso de ciudades pequeñas, tales como Loja, Machala, Ambato, Portoviejo y Manta, se prefiere dar la exclusividad a un distribuidor, mientras que en las ciudades más grandes, como Quito y Guayaquil, entregan sus productos a dos o tres distribuidores.

Bermeo Hermanos distribuye al por mayor sus dos líneas de productos. Dependiendo de los montos y volúmenes de ventas que tengan los distribuidores, existen diferenciaciones en descuentos. Entre sus principales distribuidores están los siguientes:

Acabados de Construcción:

- Sanilec
- Prometin
- Supercasa
- Pisocentro
- Decohogar
- Decohouse
- Decorcasa
- Consorcio Ferretero
- Hogar 2000

Artículos Deportivos:

- Importaciones Kao
- Tventas
- Créditos económicos
- Megamaxi

Política de Ventas

Por lo general, los precios en la rama de almacenes son fijos y sin posibilidad de descuento. Pero este no es el caso en las ventas por volumen, pues para este tipo de ventas si existen algunos descuentos, lo mismos que se dan dependiendo de la negociación y forma de pago.

Por otro lado, Bermeo Hermanos tiene una tarjeta de afiliación propia de la empresa. Esta tarjeta solo es entregada a ciertos clientes preferenciales, a quienes de manera informal se los llama “mimados”. Con esta tarjeta, ellos tienen un descuento directo del 10% en todas sus compras.

Además de esto, la empresa también cuenta con ciertos convenios corporativos con otras organizaciones pero no son significativos en el monto de venta. Uno de estos convenios se lo realizó hace aproximadamente seis meses con la Universidad del Azuay, para una carnetización especial de los estudiantes, en el cual ellos obtenían el 10% de descuento en compras. Sin embargo, no ha habido mucha aceptación por parte de ellos, por lo que las ventas a través de este carnet especial no han sido representativas.

Políticas de Promociones Comerciales

La empresa tiene como política de promoción, ofrecer al público sus productos con precios especiales, ya sea al contado o crédito, únicamente en temporadas específicas de de ventas, como Navidad o Día del Padre, puesto que los costos y la falta de presupuesto hacen muy difícil una inversión publicitaria constante.

Para apoyar estas promociones, por ejemplo en la pasada navidad (2009), se realizó un flyer promocional de los productos deportivos de la empresa, el cual fue repartido durante dos días, en las publicaciones de los diarios locales El Mercurio y El Tiempo.

Por otro lado, para promocionar los productos de acabados de construcción, se repartieron 10000 calendarios, los cuales mostraban fotografías de dichos productos.

Además, se contrataron menciones publicitarias de la empresa en los programas deportivos de las radios Visión, La Voz del Tomebamba y FM88.

Solamente en la línea de acabados de construcción, la empresa se ve apoyada en la publicidad que realizan directamente sus proveedores principales. Por ejemplo, en una ocasión, los proveedores contrataron publicidad en la revista Vistazo, en donde a la empresa se la mencionó como distribuidora de la marca DELTA.

También han salido en publicaciones de la constructora quiteña Naranjo & Ordóñez, pues ellos son clientes directos de Bermeo Hermanos.

Servicio Post-venta y Sistemas de Entrega

Bermeo Hermanos ofrece todos sus productos con garantía de hasta un año contra cualquier defecto de manufactura. En ocasiones, las propias marcas proporcionan esta garantía y en otras, la empresa otorga esta característica a sus clientes como un valor agregado.

En cuanto al sistema de entrega, cuando un cliente adquiere un artículo grande o pesado, se le entrega el producto a domicilio y se le facilita la instalación, en caso contrario, el traslado de la mercadería va por cuenta del adquiriente.

2.2.3. Conducta Industrial

La conducta industrial hace referencia al comportamiento que tiene la organización frente a sus procesos industriales. En el caso de la empresa Bermeo Hermanos, se han analizado los siguientes aspectos:

Políticas Medioambientales

La empresa cumple con políticas medioambientales en los procesos de fabricación de la línea de acabados de construcción. Al momento, se está tramitando la obtención del proceso de certificación ambiental que exige el municipio de la ciudad.

Procesos Industriales

La empresa Bermeo Hermanos, desde hace 20 años aproximadamente, se dedica a la fabricación de artículos de mármol cultivado en su planta de producción propia, los mismos que se comercializan tanto a nivel nacional como a países del exterior tales como Colombia y Panamá, bajo la marca PLASMADE.

Gama de Productos

Los productos principales que fabrica Bermeo Hermanos son lavatorios de baño, mesones de cocina, inodoros y tina de baños. Cuenta con una extensa gama de colores y materiales como mármol, superficie sólido y roca Premium.

La basura común es el residuo que se deriva de los procesos de fabricación, la misma que tiene como destino final el relleno sanitario.

Para minimizar los efectos ambientales que tienen estos procesos, la empresa ha tomado como medida, la utilización de filtros para la sedimentación de polvos y partículas. Éstos, son de fibra sintética y tienen como finalidad detener el polvo que se origina al cortar los productos en la cabina de pulido.

Además de estos filtros, la planta cuenta con otros similares, los mismos que sirven para retener las particular atomizadas, que se generan cuando se aplica un material químico llamado gelcoat en los moldes para elaborar los productos.

Seguridad Industrial

Desde que la empresa comenzó la fabricación de su línea de acabados de construcción, hace ya 20 años, ha habido solamente un accidente en la planta de producción. Este fue el caso de un obrero que sufrió el corte de un dedo de su mano. Los gastos del accidente los cubrió el Seguro Social.

Para evitar accidentes, Bermeo Hermanos cuenta con un Manual de Procesos Industriales, en el cual constan ciertas medidas tales como la utilización de guantes, gafas, audífonos y soporte lumbar. Este manual es comunicado a los obreros en el momento ue ingresan a trabajar en la empresa. Las normas de seguridad no están visibles en ningún tipo de cartelera, pero los supervisores de la planta se encargan constantemente de monitorear que los trabajadores utilicen todas las seguridades.

Por otro lado, al momento la empresa está estableciendo parámetros para la norma ISO pero no de una manera formal. Esto lo consideran como una meta a lograr a largo plazo.

2.2.4. Conducta Institucional

La conducta institucional son “las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel sociocultural, político y económico, que realiza la empresa como sujeto integrante de la sociedad.” (Capriotti. 1999. Pág. 81)

Es decir, es el comportamiento que muestra la empresa como sujeto social dentro de la comunidad en la que se desenvuelve y la responsabilidad que asume con dicha colectividad.

Esta responsabilidad se puede ver a través de diversos aspectos, tales como:

Relación con Instituciones Benéficas

Para Bermeo Hermanos, el apoyo a organizaciones sociales y de beneficencia es muy importante, razón por cual colaboran económicamente con ellas.

Tal es el caso del Club Rotario Tomebamba, cuyo apoyo es constante a través de la organización de sus diferentes eventos. El asilo de ancianos y la congregación Siervas de María también se ven beneficiados, generalmente en las festividades de navidad y en los días propios de cada comunidad.

Acciones de Patrocinio

La empresa en su afán de participar y colaborar en causas de interés general para la sociedad local, colabora con acciones de patrocinio para dos instituciones tradicionales de la ciudad.

Bermeo Hermanos está asociado mediante un convenio con el Club Deportivo Cuenca desde hace tres años. La empresa ayuda económicamente a este equipo vendiendo sus productos promocionales, tales como jarros, esferos, llaveros, camisetas, etc.

Además de cooperar con esta organización, también el Club Shangai se ve beneficiado con el patrocinio de la empresa. El Club Shangai gestiona acciones de ayuda ambiental por medio de actividades recreativas como caminatas al aire libre o campamentos. El apoyo que recibe este Club por parte de Bermeo Hermanos, es mediante la ayuda en las publicaciones de manuales de camping y posters que ellos realizan, además, de vender entradas a sus paseos en el almacén.

2.3. Acción Comunicativa

La acción comunicativa es “todo el conjunto de actividades de comunicación que la organización elabora consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes.” (Capriotti. 1999. Pág. 84)

Estos mensajes son previamente planificados por la empresa, por lo que los públicos únicamente recibirán la información que a la organización le parezca correcta. Toda la información que la entidad manda, involuntariamente colabora para la formación de una imagen en la mente de los públicos, por lo que el manejo adecuado de la misma es muy importante.

La acción comunicativa de la organización se divide en: *comunicación interna, comercial, industrial e institucional.*

2.3.1. Comunicación Interna

Es la comunicación que tiene lugar dentro de la empresa, entre todos los miembros que la integran. En el caso de la empresa Bermeo Hermanos, el canal más utilizado para la comunicación interna es la comunicación directa o boca-oreja. A más de esto, la organización cuenta con una intranet, por lo que los e-mails también son utilizados como medios de comunicación internos. No se utilizan carteleras.

2.3.2. Comunicación Comercial

Es aquella que realiza la organización para dar a conocer a los públicos sus productos o servicios. La empresa Bermeo Hermanos realiza esta acción mediante las siguientes formas:

Publicidad

Para promocionar sus productos y buscar la notoriedad de la empresa, la publicidad es difundida en medios convencionales como radio y prensa escrita. Además, se implementó un nuevo medio para comunicar mediante el correo electrónico. Ésta, va dirigida de manera general a un segmento medio alto pero los mensajes utilizados y los canales son diferentes para las dos líneas de productos.

En cuanto a la publicidad en los canales de distribución, la empresa tiene a su haber una camioneta para las entregas a domicilio y otros usos, sin embargo por razones de seguridad, el vehículo no posee ningún tipo de referencias ni mensajes publicitarios.

Componentes de Soporte de la Identidad Corporativa (Logo, slogan, colores)



Bermeo Hermanos lleva 62 años en el mercado local y hace quince abrió una sucursal en la ciudad de Quito. Durante todo ese tiempo el logo de la empresa ha sufrido diversos cambios, sin embargo la última modificación o inversión realizada ocurrió hace doce años y desde entonces se ha mantenido con la misma línea gráfica.

Al momento la empresa no cuenta con un slogan propio, pero se permiten utilizar los de las marcas que comercializan para los mensajes publicitarios.

La clase de logo que utiliza Bermeo Hermanos es un isologotipo, ya que está compuesto de tipografía (Bermeo Hnos.) y un icono gráfico (tres rayas horizontales). Aunque a primera vista no se muestre llamativo, el logotipo de la empresa es sencillo y de fácil recordación. Podría considerarse un poco anticuado, sin embargo, esta gráfica transmite seriedad y responsabilidad.

La tipografía del logo de Bermeo Hermanos está conformada por una variación de un tipo de letra llamada *Bauhaus*. La paleta de colores corporativos está bien definida, estos son el blanco, azul y rojo. A la tipografía, le acompaña un icono o símbolo de tres líneas horizontales gruesas, las cuales pueden representar la solidez de la empresa.

Otros componentes de soporte de la identidad corporativa de Bermeo Hermanos son:

La papelería: que se la utiliza tanto para uso interno como externo (ventas y proformas)

La página web de la empresa: www.bermeohnos.com

El sitio funciona como trasmisor de publicidad, promoción pero principalmente como canal de ventas. Cuenta con seis links: inicio, productos, carro de compras, pedidos, distribuidores, formas de pago, contáctanos, acerca de nosotros y bienvenidos. Además, hay un link llamado "categoría de productos" el cual se clasifica en acabados de casa y deportivos, lo que permite ir directamente a los listados de estos productos.

La parte superior de todas las páginas incluyendo la inicial, contiene fotografías de productos de la línea de acabados de construcción de las tres marcas principales: Delta, Plasmade y Toto. En la parte central de la página de inicio, se puede ver los productos de acabados de casa agregados recientemente con el link “añadir al carro” lo que permite comprar en línea.

Así mismo, la página de división de productos deportivos presenta toda su cartera con los precios y formas de pago, también con el link “añadir al carro”. En su parte inferior cuenta con los logotipos de las marcas deportivas Victorinox, Skechers, Merrell, Lotto y Nordictrack.

El diseño de la página web es muy sencillo pero funcional. Se puede ver claramente la prioridad que tienen los acabados de construcción sobre los deportivos, por su presencia en casi todos los links. En todas las páginas está presente el logotipo de la empresa, sin embargo, no hay imágenes que muestren al personal ni a las instalaciones de la organización, ni tampoco la información institucional de ésta.

Los uniformes de los empleados: Sólo el personal de ventas de deportes en el almacén cuenta con un uniforme que los identifica. Sin embargo el personal administrativo y el de ventas de acabados de construcción no tienen ningún tipo de distintivo.

Letreros: El almacén, ubicado en el centro de la ciudad, cuenta con un letrero grande que identifica a la empresa, a través de su logotipo. Sin embargo, la planta de producción, ubicada en el sector del Parque Industrial, no tiene ningún tipo de identificación visible a la calle.

2.3.3. Comunicación Industrial

Este tipo de comunicación está relacionado con el ámbito intermediario del que habla Putman. Se la realiza con los públicos que tienen que ver con los procesos productivos de la empresa, es decir, con los proveedores de Bermeo Hermanos, los mismos que se detallan a continuación:

Proveedores de la línea de Acabados de Construcción

- Poliquim: Es el proveedor mayoritario de la empresa. Ellos suministran la Resina, Poliester y Gelcoat, que son los materiales utilizados para la elaboración de los productos PLASMADE.
- Suproquim: Provee a la empresa de Mex Peroxido y Dióxido de Titanio.
- Brenttag: Facilita el producto Alumina Alcoa, el mismo que proviene de Estados Unidos.
- Precal: Surte de Carbono de Calcio a la empresa.

Otros proveedores son:

- Thd
- Gruber

Estos proveedores trabajan con la empresa desde hace 25 años, cuando incorporaron a su oferta de productos la marca de acabados de construcción PLASMADE. Además de su marca propia, tiempo después incorporaron las marcas importadas DELTA y TOTO.

Estas tres firmas son las que comercializa Bermeo Hermanos en su línea de acabados de construcción.

Desde que la empresa inició sus procesos industriales, las relaciones de trabajo con los proveedores han sido muy buenas. Jamás se ha presentado ningún tipo de problema, pues el respeto y la lealtad han sido las directrices para fortalecer estos lazos comerciales.

2.3.4. Comunicación Institucional

Son todos los mensajes transmitidos por la organización, en los cuales se difunde información de la empresa como sujeto social, más no como sujeto comercial. Estos mensajes buscan generar confianza, respeto y credibilidad en la sociedad en la que la organización se desenvuelve. El buen manejo de este tipo de comunicación, puede ser clave para la formación de la imagen corporativa, pues la empresa muestra responsabilidad social para con su entorno, lo cual generalmente es un atributo muy valorado por los públicos.

En el caso de Bermeo Hermanos, la información institucional de la empresa se la difunde a sus empleados, cuando es necesario, a través de reuniones periódicas con ellos. Mientras que a sus públicos externos, como clientes y al entorno en general, las acciones benéficas o patrocinios, es decir, la información que transmite responsabilidad social por parte de la empresa, no es comunicada. No cuentan con ningún plan formal de Relaciones Públicas, puesto que no lo consideran necesario. Tampoco tienen un Plan de Medios formal, pero sin embargo los utilizan para la publicidad. Debido a la experiencia que tienen en el mercado, saben en qué medios hacerlo, pues siempre la empresa ha utilizado publicidad para promocionarse.

En cuanto a la relación que tienen con los medios de comunicación, se podría decir que es satisfactoria, pues nunca han tenido altercados con ellos. Cuando Bermeo Hermanos cumplió los 50 años de vida institucional, los medios emitieron boletines sobre la empresa, lo que agradó mucho a la organización.

Así mismo, el pasado diciembre, cuando llevaron a los hinchas del Deportivo Cuenca en bus a su partido de final de campeonato en Quito, los medios brindaron a la empresa todas las facilidades para difundir la noticia.

2.4. ENTORNO

El entorno puede definirse como “las instituciones o fuerzas que afectan la actuación de la organización, y sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control” (Capriotti. 2009. Pág. 161)

Por lo tanto, el entorno son todas las organizaciones externas a la empresa las cuales pueden afectar en mayor o menor grado al cumplimiento de los objetivos de ésta. El entorno puede ser clasificado en: entorno general y específico.

2.4.1. Entorno General

Son aquellas *fuerzas* que influyen indirectamente en el desarrollo de la empresa. Está compuesto por factores como: *político-legal, sociocultural, económico y tecnológico*.

Actualmente, el entorno general de Bermeo Hermanos se ve afectado de manera negativa debido a algunas variantes políticas y económicas.

Debido a la nueva ley a las importaciones decretada por el gobierno, la empresa se ha visto en la obligación de incrementar los precios de sus productos, puesto que el alza de los aranceles impide venderlos al precio anterior.

Por esta razón, las ventas se han visto reducidas dramáticamente. Otra consecuencia de esta nueva ley, es el desabastecimiento de oferta de los importadores mayoristas. Bermeo Hermanos compra ciertos productos a estos importadores, pero con la nueva situación política, ya no hay suficiente producto para la venta.

En los últimos meses del año anterior, el porcentaje de ventas ha sufrido una disminución del 25%, lo que provoca que el ritmo del negocio se reduzca considerablemente.

Puesto que el porcentaje de mercadería que importan directamente es de 60% en acabados de construcción y de 40% en artículos deportivos, la empresa se ha visto en la necesidad de ser más selectivos en cuanto a los productos que más rentabilidad les da y descartar los que no representan ganancias significativas.

Por otro lado y para compensar un poco el panorama anterior, desde un aspecto sociocultural, la situación de la empresa se vio mejorada debido a que el equipo de fútbol local tuvo un buen rendimiento en el campeonato nacional.

Debido al patrocinio que tiene Bermeo Hermanos con el Club Deportivo Cuenca, los ingresos por las ventas de artículos promocionales del equipo como camisetas, jarros, gorros, etc, aumentaron en relación con temporadas regulares.

2.4.2. Entorno Específico

El entorno específico es aquel que influye directamente en el desarrollo de la empresa. A su vez, éste se puede dividir en: *entorno competitivo y de trabajo*.

2.4.2.1. Entorno Específico Competitivo

Tiene que ver con todas las entidades que pertenecen al mismo sector comercial de una empresa, es decir son la competencia de una organización.

En el caso de Bermeo Hermanos, la relación con el resto de la competencia es indiferente. La empresa no maneja políticas de comercialización con nadie, por lo que únicamente se limita a monitorear de manera permanente los productos y los precios que ofrecen los competidores. Para tomar acciones que la ayuden a sobresalir del resto, se basan en lo mencionado anteriormente, para así tener mejores ofertas de productos que la competencia.

Principales competidores:

Línea deportiva:

1. Maratón Sports
2. Explorador Andino
3. Acción Sports

Línea acabados de construcción:

1. Almacenes Boyacá
2. Importadora Vega

2.4.2.2. De Trabajo

Son todos los actores que intervienen en el funcionamiento diario de la empresa y que, por lo tanto, tienen un vínculo directo con la organización. Estos actores son los proveedores, distribuidores, líderes de opinión, accionistas, etc. de una entidad.

El entorno de trabajo en el que se desenvuelve Bermeo Hermanos, es muy bueno. A lo largo del tiempo, las relaciones de trabajo con los proveedores y distribuidores se han visto fortalecidas por las excelentes relaciones comerciales que manejan entre ellos.

2.5. Conclusiones

Después de analizar detalladamente a la empresa Bermeo Hermanos, se pudo concluir que:

- A pesar de la larga trayectoria de esta organización, nunca se ha realizado un estudio de imagen o de comunicación. Por otro lado, la empresa no cuenta con un plan formal de Relaciones Públicas. Esto se debería considerar, pues las relaciones públicas es una de las mejores herramientas para la proyección de la imagen corporativa.
- Mediante una auditoría de imagen y comunicación a la organización, se puede determinar qué clase de relación tiene la empresa con el personal y el grado de implicación que tienen los individuos hacia la entidad. Además, permite conocer el nivel de cultura corporativa de la organización.
- En cuanto a la publicidad, la empresa Bermeo Hermanos la utiliza de manera temporal y no permanente. Si bien es cierto que su inversión resulta un poco costosa para las organizaciones, esto se ve recompensado con los beneficios innumerables que ofrece. A pesar de que Bermeo Hermanos confía en la seguridad que le brinda tener 62 años de experiencia en el mercado, no debe olvidar que la empresa está rodeada de un entorno cambiante y competitivo.

CAPÍTULO 3.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA “BERMEO HERMANOS”

3.1. Análisis Interno de Cultura y Comunicación

3.1.1. Objetivo

El objetivo de este análisis, es el determinar el perfil de cultura corporativa actual de la organización. Una vez que se obtengan los resultados, se procederá a comparar el perfil de cultura deseado con el perfil de cultura actual. Esto nos permitirá observar aspectos congruentes o contradictorios entre sí, lo cual dictará la pauta para tomar acciones de mejoramiento o mantenimiento de los elementos estudiados de la cultura corporativa.

3.1.2. Metodología aplicada

Para el estudio interno de Bermeo Hermanos, se requirió elaborar un modelo de encuesta, el mismo que fue aplicado a todos los empleados de la organización. Las preguntas de esta encuesta permitirán determinar lo siguiente:

- Formas de comunicación interna.

- El grado de conocimiento de la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos)
- Percepción de orientación individual o colectiva en distintos ámbitos.
- Percepción de orientación hacia el producto o al cliente.
- Percepción de orientación hacia el liderazgo o al control.
- Percepción de orientación a los procesos o a las personas en distintos ámbitos.
- Percepción de orientación al cambio o al estatus quo (sistema tradicional de trabajo)

Es así que según estas orientaciones, el modelo de encuesta elaborado es el siguiente: (ver Anexo 2)

Áreas de aplicación de la encuesta:

El cuestionario fue aprobado por el Ing. Fernando Bermeo (Gerente) y la aplicación de las encuestas fue designada de acuerdo a los diferentes departamentos de la empresa, los mismos que se detallan a continuación:

DEPARTAMENTO	NÚM. DE EMPLEADOS	ENCUESTAS APLICADAS
Administrativo	5	5
Ventas de Acabados de Construcción	5	5
Ventas de Artículos Deportivos	4	4
Producción en PLASMADE	25	25
Operaciones en Quito	2	2

Total de empleados: 41

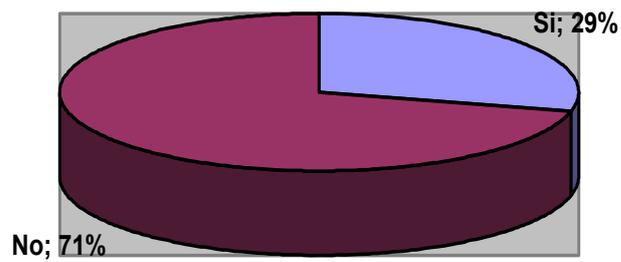
Encuestas realizadas: 41

3.1.3. Presentación e Interpretación de datos:

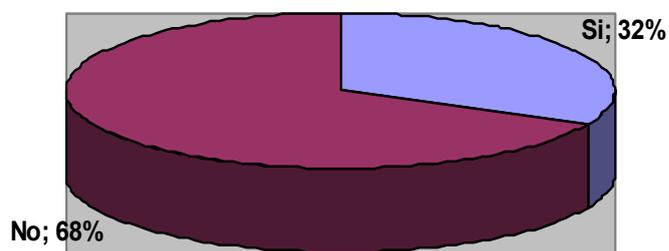
FILOSOFÍA CORPORATIVA

Señale lo que conoce de su empresa:

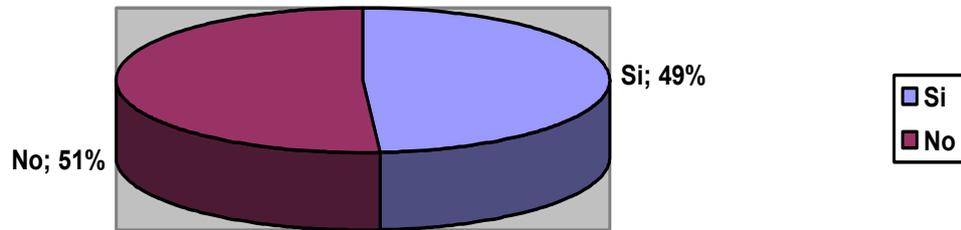
¿Conoce la misión?



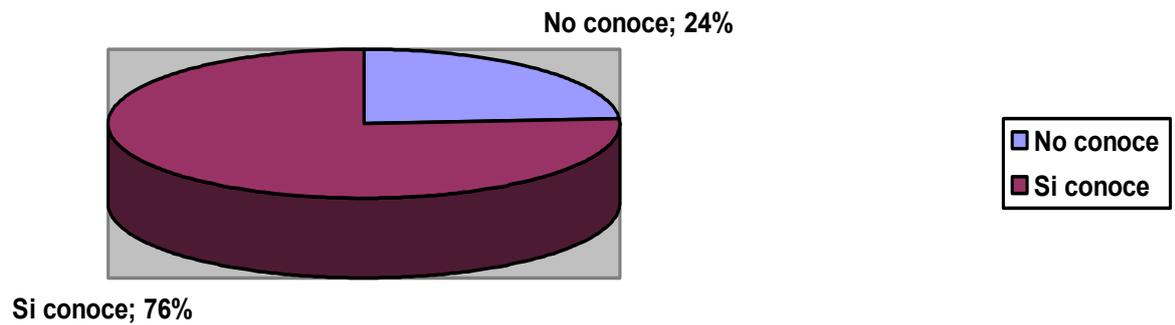
¿Conoce la visión?



¿Conoce los objetivos?



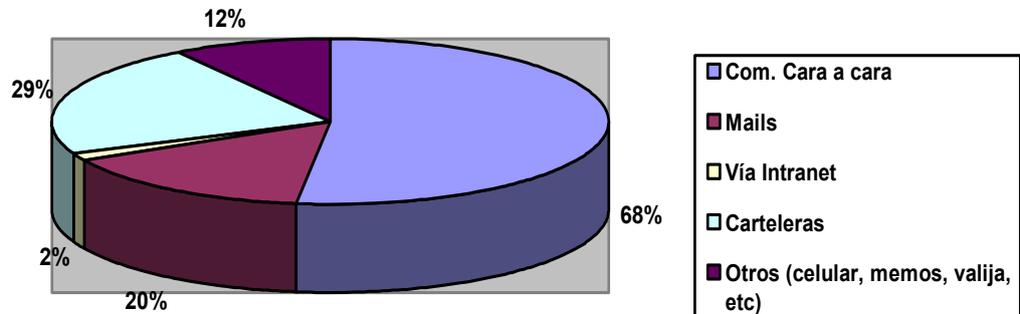
No conoce ninguno de los anteriores



Como se puede apreciar en los gráficos, el conocimiento de la información institucional de la empresa es bajo. El 29% del personal dicen saber la misión de la organización, el 32% conocen su visión, mientras que los objetivos son conocidos por el 49% de los trabajadores y el 24% no conoce ninguno de los elementos de la filosofía corporativa.

COMUNICACIÓN INTERNA

Usted recibe los comunicados de la empresa a través de:



En lo que respecta a la comunicación interna, se puede ver que predomina la comunicación cara a cara con el 68%. Las cartelera ocupan el segundo lugar dentro de las formas de comunicación interna en Bermeo Hermanos con el 29%. El 20% del personal dice comunicarse vía e-mails, el 2% por intranet y el 12% por otros medios, tales como celular, memos, avisos y valijas (personal de Quito).

PREGUNTAS SOBRE ORIENTACIONES CULTURALES

Para definir la cultura de Bermeo Hermanos se utilizaron como referencia algunas orientaciones culturales. Dichas orientaciones son parámetros, que permiten descifrar a través de distintas características de cultura, como está encaminada actualmente la empresa.

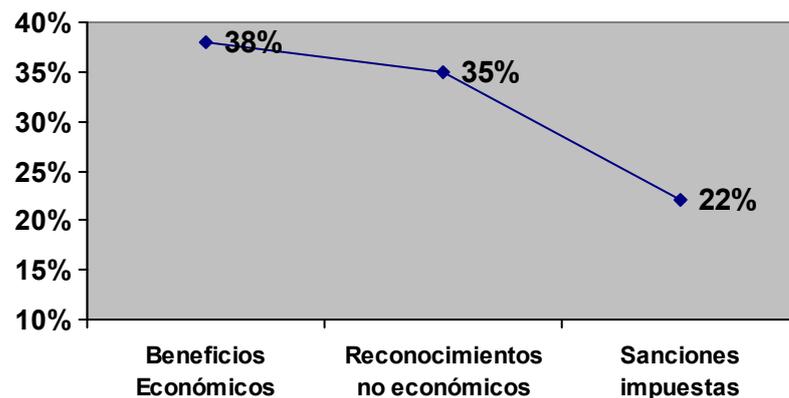
Las características que se tomaron en cuenta para medir la cultura fueron el trabajo colectivo, el servicio al cliente, el liderazgo frente a los empleados y la predisposición al cambio.

Éstas fueron escogidas en razón de que son características culturales que se considera que favorecen el clima organizacional y por ende el desarrollo mismo de una empresa.

Para calificar las orientaciones se utilizó una escala del 1 al 5 en las encuestas. Los resultados se obtuvieron de la multiplicación de la cantidad de respuestas correspondientes a cada dígito de la escala por cada uno de ellos. Finalmente, se realizó una regla de tres para obtener el índice de la orientación.

PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN INDIVIDUAL – COLECTIVO

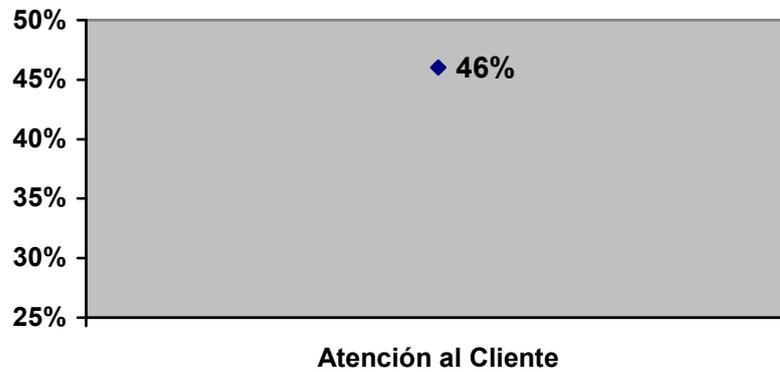
Para definir la orientación hacia un trabajo individual o colectivo (trabajo en equipo) se consultó sobre tres aspectos que suelen relacionarse con el mismo: los beneficios económicos y reconocimientos no económicos (bonos, utilidades, incentivos, cartas de felicitación, certificados, etc.) así también como las sanciones impuestas. Los resultados fueron :



El resultado indica que los beneficios económicos, los reconocimientos no económicos y las sanciones impuestas están orientados en un 38%, 35% y 22% respectivamente, al trabajo colectivo.

PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN PRODUCTO – CLIENTE

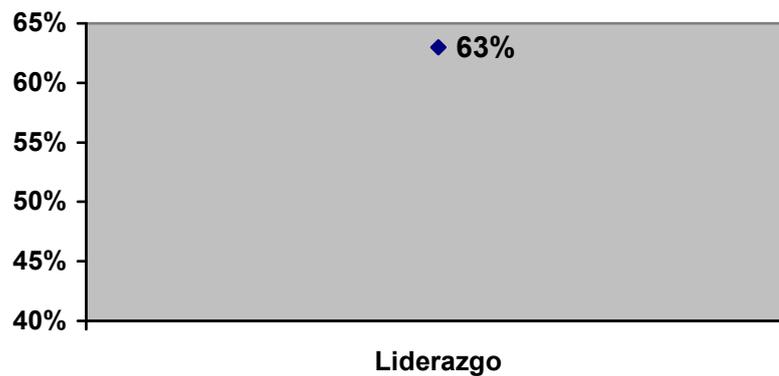
- Cree usted que la empresa se enfoca a ¿La venta del producto o la atención al cliente?



La calificación en esta orientación demuestra que la empresa está orientada en un 46% hacia la atención al cliente.

PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN LIDERAZGO – CONTROL

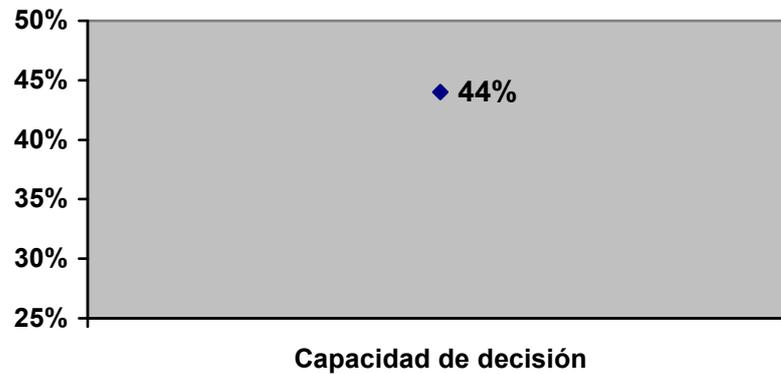
- ¿Usted se siente en libertad de tomar decisiones sin consultar con su jefe?



En esta variable se puede observar que la organización está orientada en un 63% a fomentar el liderazgo en sus empleados.

PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN A LOS PROCESOS – PERSONAS

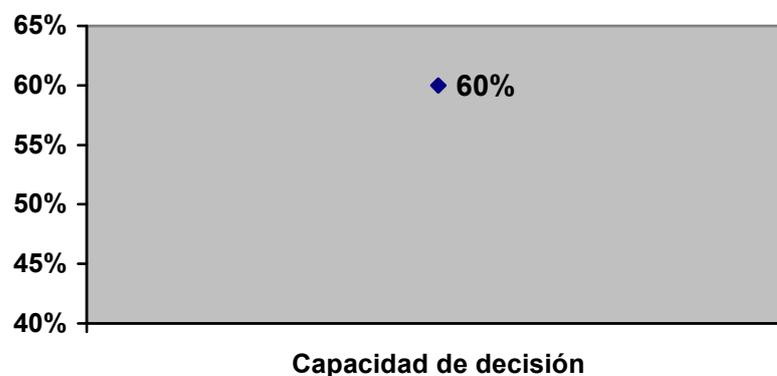
- ¿El desarrollo de su trabajo es guiado por pautas establecidas por la empresa (manual de procesos) o por su capacidad de decisión?



Según este resultado, la empresa está orientada en un 44% a fomentar la capacidad de autonomía o capacidad de las personas de tomar sus propias decisiones en el desarrollo del trabajo.

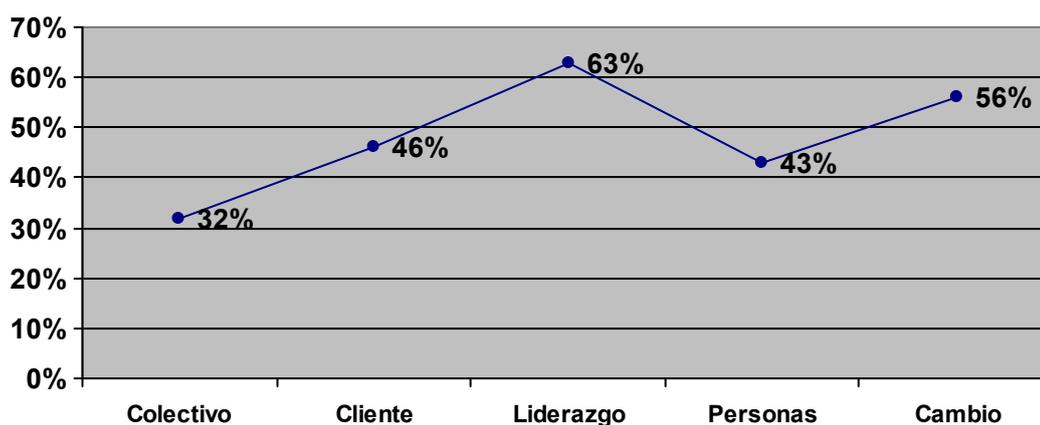
PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN AL CAMBIO – STATUS QUO

- ¿La empresa es innovadora y aplica técnicas nuevas para mejorar su funcionamiento? (Capacitaciones, cursos, nuevas tecnologías, etc.)



Este parámetro indica que la orientación hacia el cambio de acuerdo a la aplicación de técnicas nuevas desde el punto de vista del personal es del 60%.

PERFIL DE CULTURA ACTUAL DE LA EMPRESA BERMEO HERMANOS



3.1.4. Conclusiones

Después de la investigación de cultura interna efectuada en la empresa Bermeo Hermanos, se puede concluir que:

- A pesar de que el gerente de empresa afirmó que todos los empleados y directivos de la organización conocían la información institucional de la compañía, el estudio interno realizado al personal mostró que el desconocimiento de la filosofía corporativa es general, sin embargo el 49% de los empleados (porcentaje mayor de respuestas) dijeron conocer los objetivos de la organización.

Este resultado es coherente, pues en el capítulo anterior se mencionó el desconocimiento de la visión y misión de la empresa por parte del gerente, más no es el caso de los objetivos, ya que citó a uno de ellos.

- En cuanto a las formas de comunicación interna, según las respuestas obtenidas, el canal más utilizado es la comunicación cara a cara. Aunque en menor porcentaje, también se consideró a la intranet y los e-mails. Estos resultados concuerdan con la información obtenida en el perfil deseado (gerente), sin embargo, causó sorpresa que los trabajadores consideren a las carteleras como el segundo canal de comunicación más usado, pues según su gerente, la empresa no las utiliza.

Según los resultados de las orientaciones, podemos concluir que:

- El perfil actual de la orientación individual - colectivo muestra que los beneficios tales como bonos, incentivos, cartas de felicitación y sanciones están orientados en un 32% al trabajo colectivo o grupal. La cifra es baja, por lo tanto, demuestra que el trabajo individual predomina en la empresa. Esto concuerda con el perfil deseado por la organización, afirmando esta tendencia en el capítulo de estudio de la empresa.
- En referencia a la orientación producto – cliente, el perfil actual determina esta orientación en un 46%, lo que indica una predisposición de la empresa hacia la venta de sus productos y no a la buena atención al cliente. Esta respuesta no es congruente con el perfil deseado, puesto que el objetivo de la organización mencionado, habla sobre la satisfacción que buscan dar a sus clientes, por lo que al parecer, hay un desequilibrio en este aspecto.

- En la orientación hacia el liderazgo o el control, existe coherencia entre el perfil actual de los empleados y el perfil deseado por la empresa. Según el estudio del personal, el resultado va orientado en un 63% hacia el liderazgo. Esto concuerda con los deseos de la alta dirección por fomentar esta actitud.

- Por otro lado, la organización se muestra orientada en un 43% hacia las decisiones personales. La mayoría de empleados que dijeron conocer de manuales de procesos fueron los obreros de la planta. En el capítulo de estudio de la empresa se habla de la existencia de un manual para el área industrial, por lo que el resultado demuestra congruencia entre el perfil actual y el deseado por la empresa.

- Finalmente, en la orientación al cambio – status quo, vemos que la calificación esta orientada en un 56% al cambio, lo cual concuerda con lo manifestado por el gerente de la empresa, pues en algunos departamentos se han aplicado nuevas técnicas para mejorar el funcionamiento de la organización.

3.2. Análisis Interno de Imagen

3.2.1. Objetivo

Este estudio tiene como objetivo complementar la información recolectada sobre cultura corporativa, con datos sobre la imagen que tienen sus empleados con respecto a la empresa. De esta forma, se podrá determinar de manera global el perfil de cultura actual de la empresa.

Será muy importante para los directivos de Bermeo Hermanos conocer la opinión que tiene el personal acerca la empresa, pues ésta es un reflejo fiel de su realidad corporativa.

3.2.2. Metodología aplicada

Para efectuar el estudio interno de imagen, se requirió elaborar un modelo de encuesta, el mismo que se aplicó a todos los empleados de la organización.

Las preguntas de esta encuesta permitieron determinar lo siguiente:

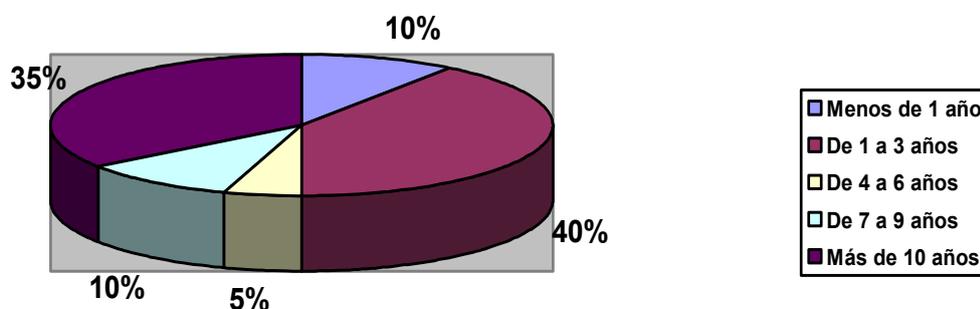
- Percepción de satisfacción con la empresa en diversas variables.
- Percepción de imagen general de la organización.

De acuerdo a estos factores, el modelo de encuesta elaborado es el siguiente:

(Ver Anexo 3)

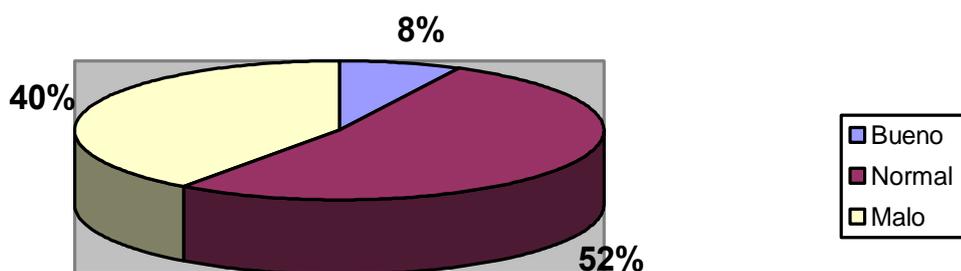
3.2.3. Presentación e Interpretación de datos:

¿Desde hace cuánto tiempo usted trabaja en Bermeo Hermanos?



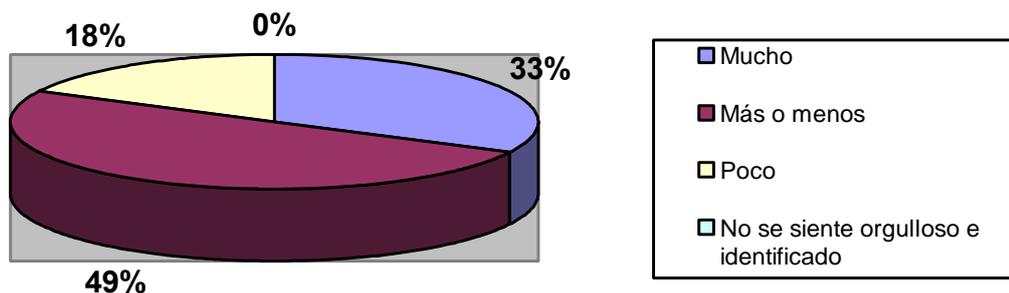
Aquí se presentan dos extremos marcados de porcentajes. Por un lado existe 40% de personal que trabajan de 1 a 3 años, y por otro, hay un 35% de personal antiguo, pues han trabajado en la organización por más de 10 años.

¿Usted considera que el salario que recibe de acuerdo a sus capacidades profesionales es?



En esta pregunta, el 40% del personal considera que su salario por los servicios prestados a la empresa es malo, mientras que el 52% lo considera normal y tan sólo el 8% piensan que son bien remunerados.

¿Se siente orgulloso e identificado con la empresa en la cual labora?



El 49% de los encuestados dijeron sentirse más o menos orgullosos e identificados con la empresa y el 18% escogieron la opción de poco, mientras que el 33% dijeron sentirse muy identificados y orgullosos. En términos generales, estas opciones fueron escogidas por empleados de todos los departamentos, mostrando una ligera tendencia negativa hacia los obreros de la planta de producción.

PREGUNTAS SOBRE ATRIBUTOS DE IMAGEN

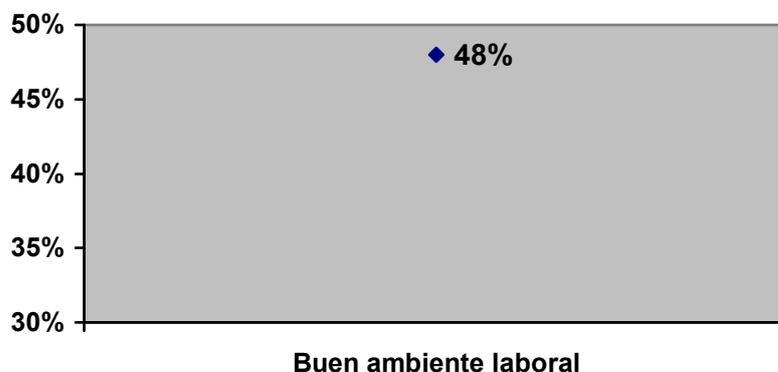
Para definir la imagen que los empleados de Bermeo Hermanos tienen de la empresa, se utilizaron como referencia algunos atributos que permiten medir esta característica.

Tales atributos fueron: buen ambiente laboral, pago de sueldos a tiempo, buenas relaciones comerciales, responsabilidad social y seriedad y solvencia económica. Se escogieron estos atributos ya que fueron identificados como coincidentes con los intereses de los empleados como stakeholders de la Empresa.

Para calificar estos atributos se utilizó una escala del 1 al 5 en las encuestas. Los resultados se obtuvieron de la multiplicación de la cantidad de respuestas correspondientes a cada dígito de la escala por cada uno de ellos. Finalmente, se realizó una regla de tres para obtener el índice de la orientación.

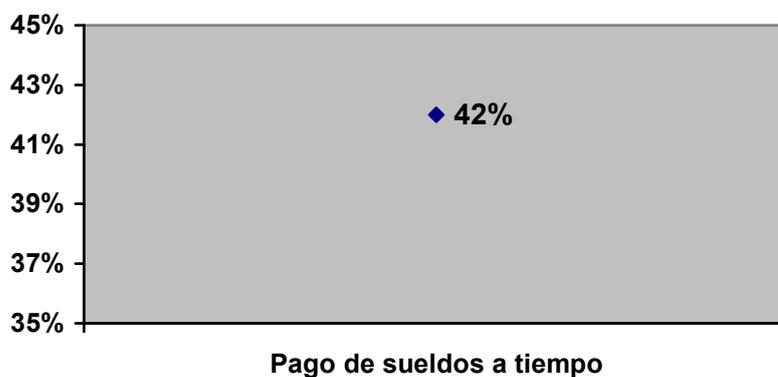
De esta manera, los resultados fueron

La empresa le ofrece:



El índice de la apreciación del personal, con respecto a que si el buen ambiente laboral es un atributo de la empresa es de un 48%.

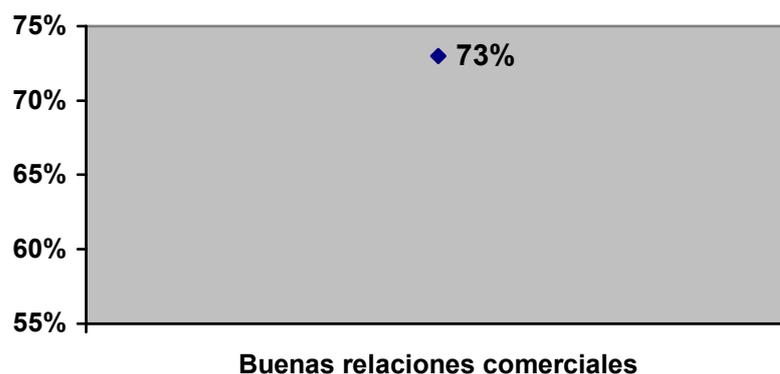
Es un término medio en el que las respuestas fueron a la par en todos los departamentos.



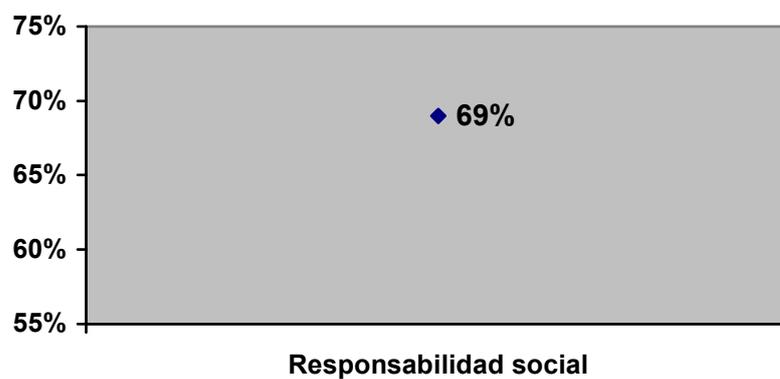
Por otro lado, en el resultado de esta variable, el personal percibe que la organización se caracteriza por pagar los sueldos a tiempo en un índice del 42%.

Esta respuesta fue más significativa en los obreros de la planta de producción, pues fueron ellos los que respondieron con las menores valoraciones.

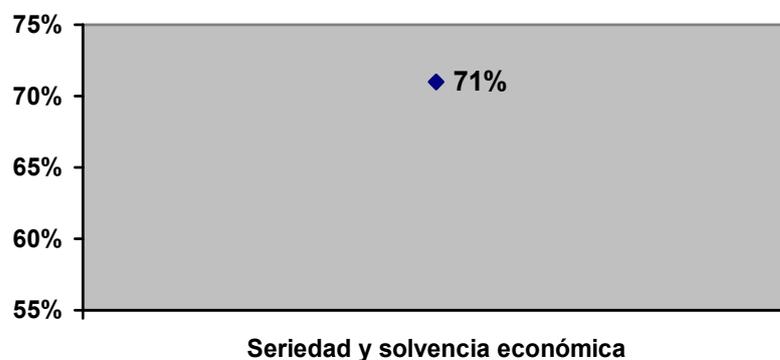
Usted cree que la empresa tiene:



Según este resultado, los empleados creen que la empresa guarda buenas relaciones comerciales con sus clientes y proveedores, en un índice del 73%.



De igual forma, la percepción de los empleados en cuanto al atributo responsabilidad social que tiene Bermeo Hermanos es de un 69%.

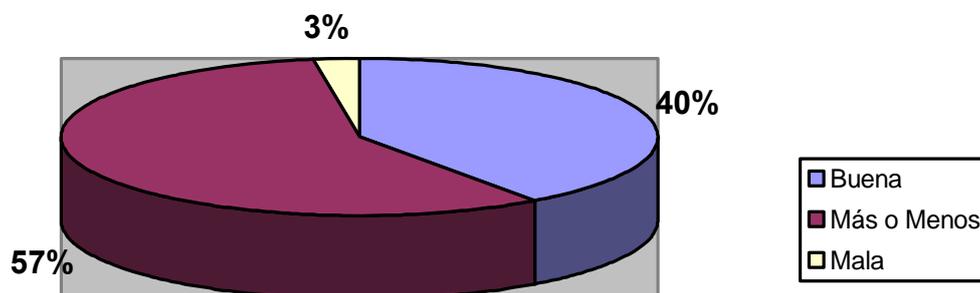


Finalmente, este resultado muestra que según los empleados, la seriedad y solvencia económica de Bermeo Hermanos es de un 71%.

Estos porcentajes están dados por las respuestas de los obreros así como también del personal administrativo, las mismas que, en promedio, han calificado estas variables con puntuaciones relativamente altas.

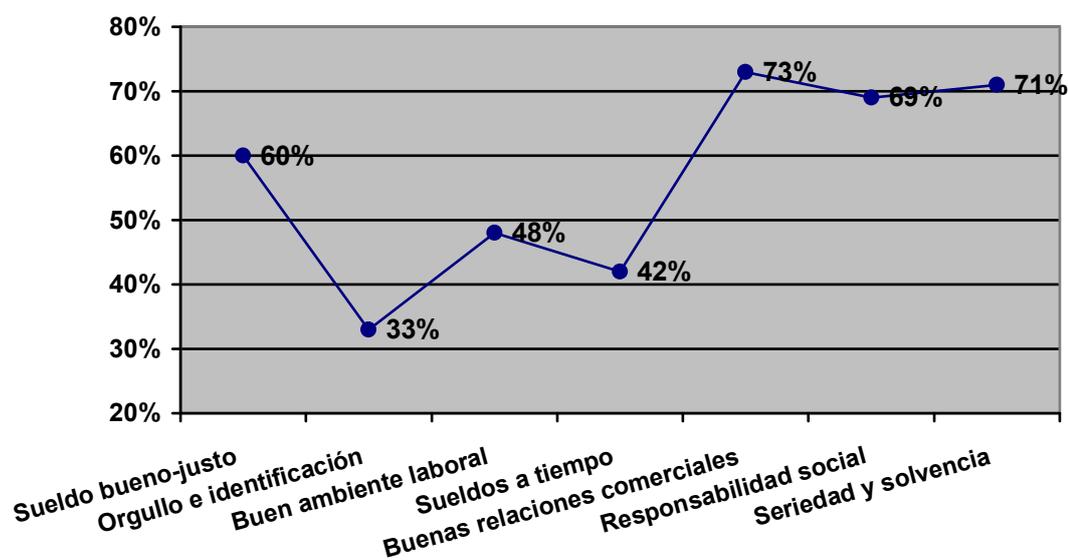
De acuerdo a los atributos anteriormente mencionados, de manera general:

¿Qué imagen tiene usted de la empresa Bermeo Hermanos?



Se puede ver que el 40% de los empleados dicen tener una buena imagen de la empresa. Este resultado fue dado por las respuestas positivas, en su mayoría, del personal administrativo. Mientras que el 57% dicen tener una imagen que no es ni buena ni mala y el 3% afirman tener una mala imagen de la empresa. Una vez más, las respuestas desfavorables pertenecen a los obreros de la planta de producción.

PERFIL ACTUAL DE IMAGEN CORPORATIVA INTERNA



3.2.4. Conclusiones

Después de estudiar la imagen interna de Bermeo Hermanos, se pudo concluir que:

- La mayoría de los empleados creen recibir un salario bueno, normal o justo. Sin embargo el 40% del personal creen que la remuneración que reciben es mala, dando esta respuesta en su mayoría, los obreros de la planta. La empresa debería poner mucha atención a este dato, pues podría darse el caso de que los trabajadores al sentirse mal pagados, sintieran falta de motivación y esto podría afectar su rendimiento en la planta.
- Por otro lado, el 67% de empleados no se sienten orgullosos ni identificados con la organización, mostrando una ligera tendencia de respuestas negativas hacia los obreros de la fábrica. Valdría la pena tomar en cuenta esta cifra, pues la apatía que demuestra el personal hacia la empresa podría causar el incumplimiento de objetivos, deslealtad y falta de motivación y desempeño.

- En cuanto a la variable del clima laboral, según el resultado del análisis de imagen interno, la orientación hacia un buen ambiente de trabajo es del 48%. Existen varios factores que pueden ser causantes de esta respuesta (espacios mal distribuidos, comunicación ineficaz, etc.) por lo que determinar sus causas podrían mejorar notablemente este resultado.
- Por otro lado, para equilibrar los resultados negativos, el índice con respecto a la apreciación del personal con respecto a si la empresa tiene los atributos de buenas relaciones comerciales, responsabilidad social y seriedad y solvencia económica es del 71%.

En general, de acuerdo a los atributos estudiados anteriormente, la empresa es vista por sus empleados como una organización confiable, sin embargo, hay que tomar en cuenta que las calificaciones más bajas fueron dadas por el personal de la planta.

Se debe recordar que los empleados que no se identifican con lo que hacen, se pueden transformar en guías negativos internos, además, podrían comunicar una mala imagen al exterior.

CAPÍTULO 4.

ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

“BERMEO HERMANOS”

4.1. Los Stakeholders

4.1.1. Estructura de Públicos de Bermeo Hermanos

(Ver Anexo N.4)

Para empezar a construir la estructura de públicos de la empresa Bermeo Hermanos, primero debemos aclarar el concepto de público (stakeholder) para poder entender mejor este punto del trabajo.

Tenemos así que, un público es:

“Un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma”

(Capriotti. 2009. Pág. 172)

Es decir, un público es cualquier individuo o grupo que de una u otra manera esta vinculado a una organización, y que influye de alguna forma en el alcance de sus objetivos.

Existen cuatro tipos de públicos, los mismos que conforman la matriz de stakeholders. Estos son: “*Públicos permisivos, funcionales, normativos y difusos*”

(Capriotti. 1999. Pág. 47)

Los Permisivos son aquellos que aprueban la existencia de la organización ejerciendo autoridad. Por ejemplo, las organizaciones gubernamentales.

Los Funcionales son públicos que dan algo a la empresa y a su vez reciben otra cosa a cambio. Por ejemplo, los proveedores, clientes, etc.

Los Normativos son aquellos que comparten los mismos problemas o valores de una organización con otra. Por ejemplo, la competencia de una empresa.

Los Difusos son los públicos que son externos de una entidad, que no tienen relación con la empresa pero cualquier acción de ellos puede afectar de alguna forma a la organización. Por ejemplo, los líderes de opinión.

Dentro de la matriz de stakeholders, se encuentran ciertas variables que son de ayuda para comprender la relación de los distintos públicos con la empresa. Estas variables son:

Intereses: Es el conjunto de información que a los públicos le interesan de la organización, en este caso, de la empresa Bermeo Hermanos.

Rol: Es el papel o función que cada público cumple dentro de la sociedad.

Status: Es el grado de importancia que tienen los públicos para la empresa.

Hábitos de Información: Son los medios o las formas que utilizan los públicos para transmitir la información.

Además de la matriz de stakeholders, se analizarán los atributos de los públicos de la empresa Bermeo Hermanos. (Ver Anexo N.5)

Estos atributos son los siguientes:

Atributos Principales: Son aquellos que orientan la imagen corporativa de forma determinante. Dentro de estos atributos están los atributos básicos y discriminatorios:

Atributos Básicos: Son aquellos considerados como mínimos para tener una buena imagen.

Atributos Discriminatorios: Son las variables por medio de las cuales se logrará una diferenciación importante con respecto al resto de organizaciones.

Atributos Secundarios: Son rasgos de carácter complementario y dependientes de los principales.

(Capriotti. 2009. Pág. 192)

4.1.2. La Infraestructura de Públicos

(Ver Anexo N.6)

Para poder comprender el cuadro de infraestructura de públicos, es necesario repasar su concepto.

Se le llama infraestructura de públicos de una organización al:

“Conjunto de públicos que ejercen poder sobre un público concreto de una organización.” (Capriotti. 2009. Pág. 181)

Lo que se busca es conocer por medio de que público cercano, se informa a otro público acerca de la organización y la influencia que puedan ejercer sobre éste. La infraestructura de públicos también ayuda a saber como circulan los flujos de información, lo que permite identificar las interacciones de los públicos con otros.

Además, se podrá reconocer a públicos importantes que no están directamente vinculados con la empresa, pero que pueden ser vitales por tener una influencia importante en los otros.

4.2. Estudio de Notoriedad y Perfil

Para empezar a analizar la imagen que tienen los públicos externos de la organización, es necesario conocer el nivel de notoriedad que tiene la empresa ante ellos y el perfil de imagen que posee, a través de sus atributos corporativos. Para esto, es necesario conocer los conceptos básicos, los cuales se detallan a continuación:

Notoriedad Corporativa

“Por Notoriedad se entiende el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización” (Capriotti. 2009. Pág. 186)

Es decir, el que una organización tenga “notoriedad”, significa que existe para un público y en el mercado. El análisis de esta característica es muy importante, puesto que si no hay notoriedad no puede existir una imagen.

En el caso de la empresa Bermeo Hermanos, es necesario investigar el nivel de notoriedad que tienen los públicos de esta empresa, es decir, hasta que grado conocen dichos públicos a la organización.

Por otro lado, la calidad de la notoriedad también es un indicador de imagen importante, por lo que su estudio a través de la amplitud (la cantidad de atributos que posee Bermeo Hermanos y que son de conocimiento de los públicos) y de la profundidad (el nivel de conocimiento que tienen los públicos de esos atributos) podrá determinar una imagen preliminar de esta empresa.

Perfil de Imagen Corporativa

El perfil de imagen corporativa se obtiene por medio del estudio de los atributos de la empresa, (Bermeo Hermanos) partiendo de la comparación con su competencia, sin embargo esto se revisará completamente en un capítulo posterior.

4.3. Estudio de Imagen a los Públicos Externos de Bermeo Hermanos

Para continuar con la investigación, se procedió a analizar a los públicos externos vinculados a la organización. Esto tiene como objetivo reconocer los atributos o elementos que los públicos utilizan para construir la imagen de la organización y así, poder definir el perfil de imagen corporativa de la empresa.

Bermeo Hermanos trabaja con dos líneas de productos, siendo distinta la comercialización de cada una de ellas:

Artículos Deportivos:

Venta al detalle en el almacén.

Clientes mayoristas (distribuidores de artículos deportivos)

Acabados de Construcción:

Venta al detalle en el almacén.

Clientes mayoristas (distribuidores de acabados de construcción)

4.3.1. Metodología Aplicada

Para proceder con la investigación de campo, primero se priorizó a los públicos externos de la organización. De entre todos los stakeholders, se consideró que los “públicos funcionales” eran de mayor importancia para el análisis, en razón de que a más de ejercer influencia informativa sobre los demás, inciden de manera relevante en la economía de la empresa.

De esta manera, se decidió investigar a los siguientes públicos:

- Clientes al detalle del año 2009 de las dos líneas de productos.
- Clientes mayoristas (distribuidores) de artículos deportivos.
- Clientes mayoristas (distribuidores) de acabados de construcción.

Si bien es cierto que los proveedores de la empresa forman parte de sus “públicos funcionales”, éstos no fueron tomados en cuenta para el estudio, por lo que la mayoría de ellos son extranjeros.

Las preguntas de estas encuestas están orientadas a determinar lo siguiente:

Los niveles de notoriedad que los públicos estudiados tienen de la empresa:

para esto se decidió enfatizar la investigación en la amplitud de productos que sus clientes conocen.

El perfil corporativo que estos públicos poseen de la empresa: esto se verá

reflejado a través de los atributos (calidad, precio, garantía, etc.) que ellos consideran más importantes.

Según estas orientaciones, los modelos de encuesta elaborados son los siguientes:

(ver Anexos 7, 8 y 9)

Aplicación de las encuestas:

La aplicación de las encuestas se realizó a una muestra significativa de clientes al detalle y en forma universal a los distribuidores, las cuales fueron facilitadas por Bermeo Hermanos. Las muestras se detallan a continuación:

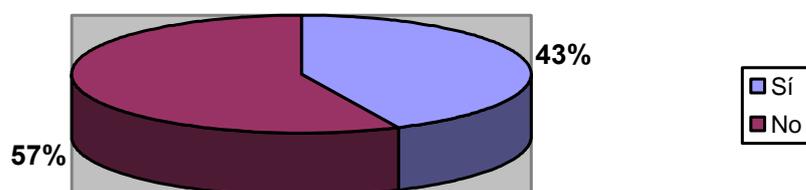
Público	Universo	Muestra
Clientes al detalle de ambas líneas de productos (2009)	100	79
Distribuidores de artículos deportivos (a nivel nacional)	3	3
Distribuidores de acabados de construcción (a nivel nacional)	12	12
TOTAL		94

El margen de error de la muestra de clientes al detalle es del 5%

4.3.2. Presentación e Interpretación de datos

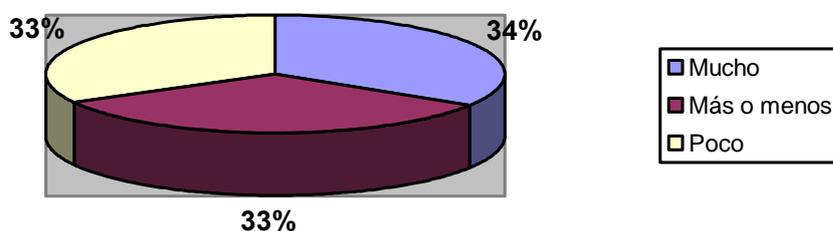
4.3.2.1. Clientes al Detalle

¿Conoce usted las dos líneas de productos que vende Bermeo Hermanos?



Se puede ver que el 43% dijeron conocer las dos líneas de productos que ofrece Bermeo Hermanos, mientras que el 57% conoce a una de éstas. La mayoría de los encuestados que respondieron negativamente, dijeron conocer solo la línea de artículos deportivos.

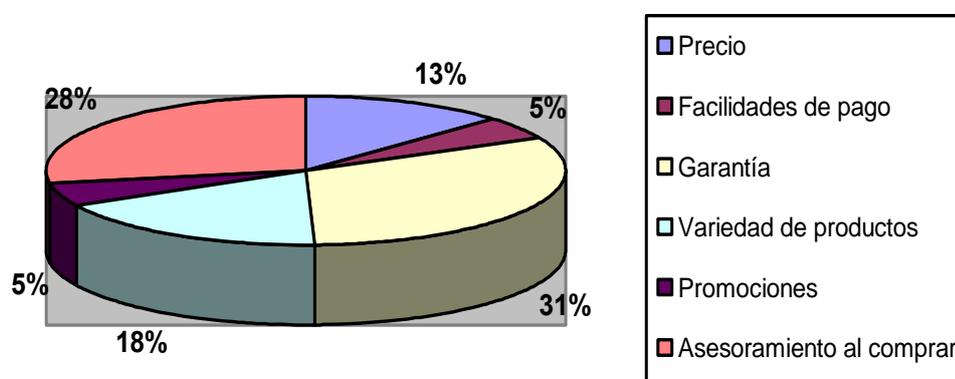
¿Cuánto conoce usted sobre el producto que adquirió o ha adquirido?



En esta pregunta el 34% de los clientes dijeron conocer mucho sobre el producto que adquirieron, mientras que el 33% respondieron saber más o menos. La misma cifra de personas afirmó conocer poco del producto que compraron.

Estos datos resultan útiles; pues al tener conocimiento del porcentaje de personas que saben de los productos, se podrían elaborar tácticas específicas para abordarlos en el momento de la compra. Además, ellos son capaces de crear una imagen más completa sobre la empresa al conocer sobre los productos que ofrece, la misma que puede ser transmitida a futuros clientes mediante la publicidad boca - oreja.

Usted prefiere los productos de Bermeo Hermanos debido a:

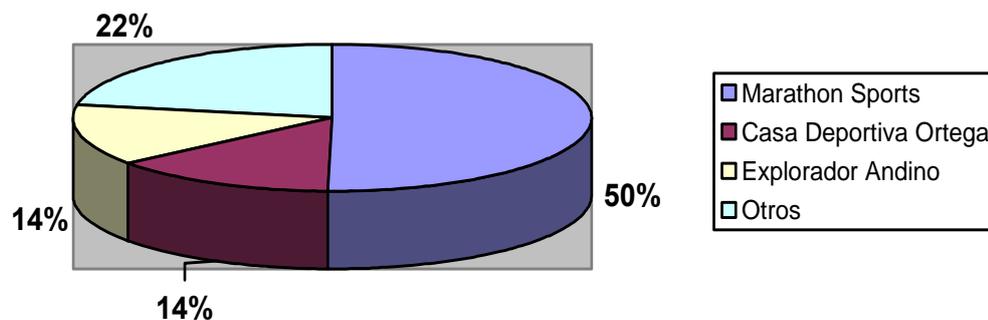


De acuerdo a este cuadro, se puede ver que el 31% de los clientes prefieren comprar en Bermeo Hermanos debido a la garantía que ofrece la empresa. El segundo atributo más valorado es el servicio al cliente, mediante el asesoramiento al momento de la compra, con el 28%. Aunque en menor porcentaje, la variedad de productos (18%) y el precio (13%) también son atributos estimados por los clientes.

Finalmente, las promociones y las facilidades de pago son las opciones menos escogidas, cada una con el 5%. Estos resultados muestran que la gente se ve más atraída hacia la organización por la garantía y el servicio al cliente.

Mencione dos empresas que ofrezcan los mismos productos que Bermeo

Hermanos en la línea de artículos deportivos:



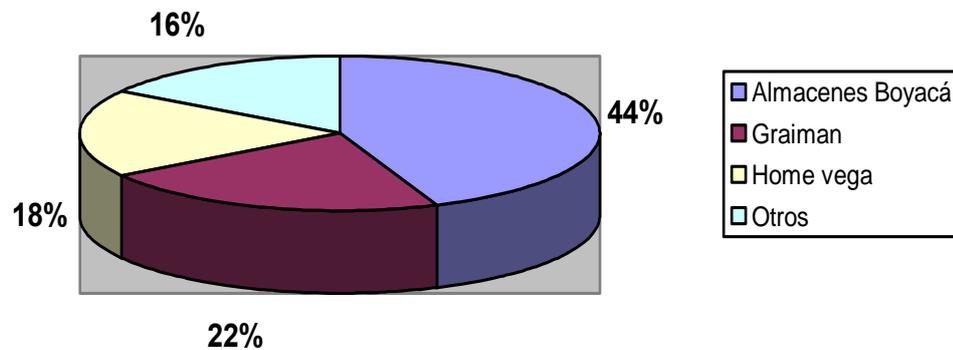
Con la finalidad de determinar el posicionamiento de las marcas competidoras en la gama deportiva, se les preguntó a los clientes sobre las empresas que recordaban en esta línea.

El 50% de los encuestados colocaron a Marathon Sports en el primer lugar de recordación, mientras que el segundo lugar lo compartieron las empresas Casa Deportiva Ortega y Explorador Andino, con el 14%.

Además, el 22% de los clientes, citaron a varios lugares de venta de artículos y sobretodo de ropa deportiva. Entre estos se encuentran Adidas, Rodeport, Tventas, Acción Sports, Indeport, Hunting y Coralcentro.

Mencione dos empresas que ofrezcan los mismos productos que Bermeo

Hermanos en la línea de acabados de la construcción:



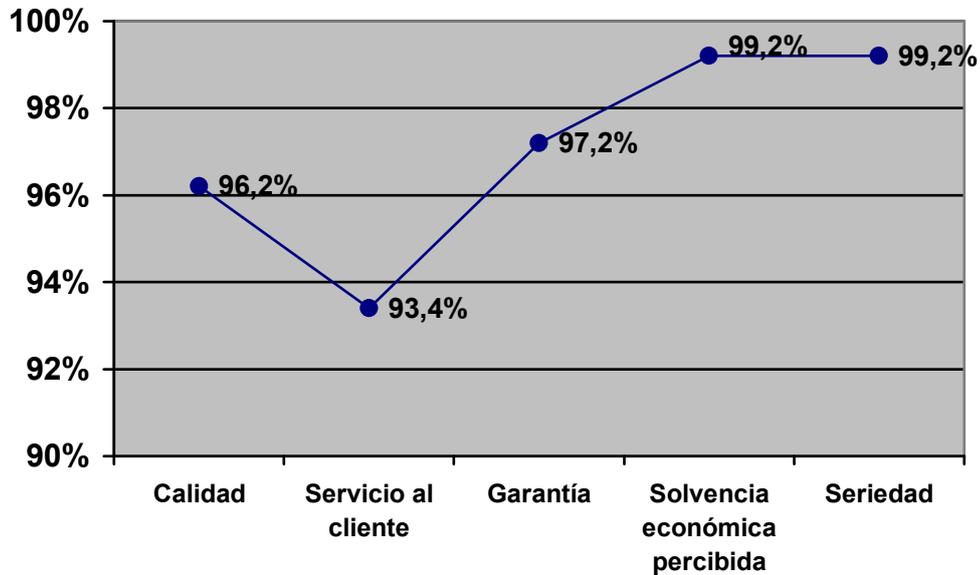
De la misma manera, para determinar el nivel de posicionamiento de las empresas competidoras de Bermeo Hermanos en la línea de acabados de construcción, se les preguntó a los encuestados sobre otras empresas que comercializan esta línea.

Según los resultados, el 44% de los clientes consideran a Almacenes Boyacá como competencia principal.

El 22% citó a Graiman, el 18% a Home Vega y el 16% fueron respuestas variadas.

Entre las empresas que mencionaron están: El Hierro, Hogar 2000, Cerlux, Kiwi, Coralrío y Kerámicos.

**PERFIL DE IMAGEN SEGÚN CLIENTES AL DETALLE
(LÍNEA DEPORTIVA Y ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN)**



En el cuadro de perfil se puede ver que los niveles de percepción en cuanto a las distintas variables son elevados y sobrepasa el 90%.

Esto demuestra que Bermeo Hermanos tiene un perfil altamente positivo según los clientes al detalle de ambas líneas. Sin embargo, la empresa tendría que tomar medidas para mejorar la variable de servicio al cliente, la misma que representa un porcentaje de 93.4 %.

Hay que recordar que en la pregunta anterior, esta variable resultó ser el segundo atributo más valorado por los clientes a través del asesoramiento al comprar, por lo que se debería trabajar más en pos del mejoramiento del servicio.

Matriz de Acciones

IMPORTANCIA	EVALUACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA	Solvencia Económica	Servicio al cliente	Facilidades de pago
MEDIA	Seriedad	Precio	Promociones
BAJA	Garantía	Variedad de productos	-----

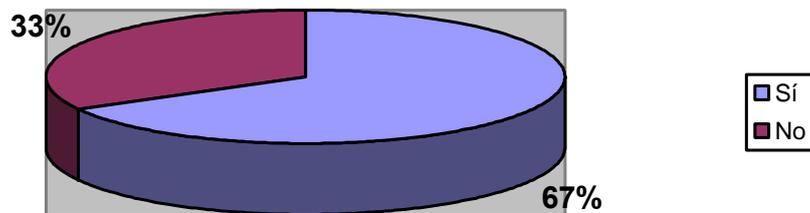
Prioridad 1: atributos mal evaluados y que son muy importantes para el cliente (críticos). Son los primeros atributos relacionados con aspectos que se deben atender.

Prioridad 2: atributos regularmente evaluados y que son medianamente importantes para el cliente. No es urgente atenderlos pero no se deben olvidar.

Prioridad 3: atributos bien evaluados (diferenciadores). Se debe hacer seguimiento básicamente para mantener esta posición.

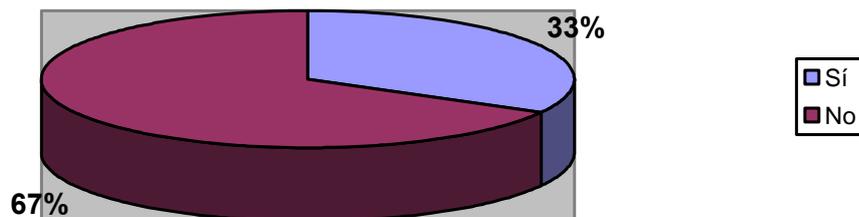
4.3.2.2. DISTRIBUIDORES DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS

¿Conoce usted si es que Bermeo Hermanos distribuye otras líneas, además de artículos deportivos?



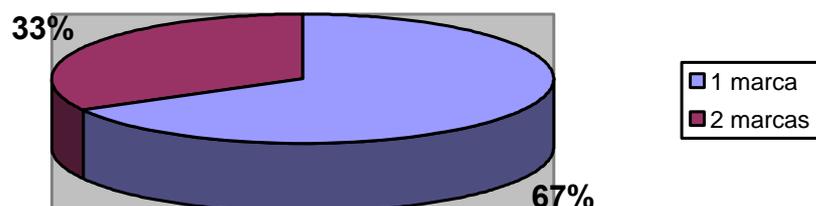
Se puede ver que el 67% de los distribuidores dijeron tener conocimiento de las dos líneas que vende Bermeo Hermanos, mientras que el 33% conoce únicamente la de artículos deportivos.

¿Conoce usted todos los productos que ofrece Bermeo Hermanos?



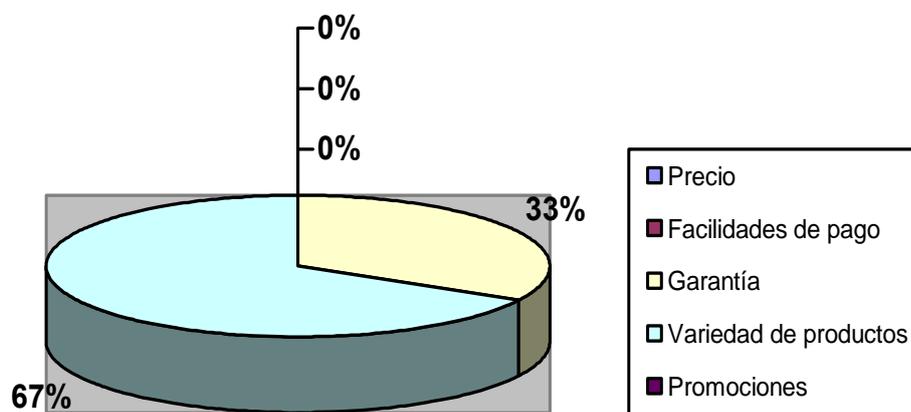
Los resultados muestran que el 33% de los encuestados conocen todos los productos deportivos de Bermeo Hermanos, mientras que el 67% respondieron negativamente.

¿Cuántas marcas de artículos deportivos le ofrece Bermeo Hermanos?



Al igual que los resultados anteriores, la comunicación de la cartera de productos es inadecuada, pues el 67% afirmó conocer tan solo una marca de productos mientras que el 33% dijo saber de dos marcas. Tomando en cuenta la variedad de productos y las más de 15 marcas que comercializa Bermeo Hermanos en su línea deportiva, esta cifra resulta negativa.

Su empresa escoge a Bermeo Hermanos como proveedor principalmente debido a:

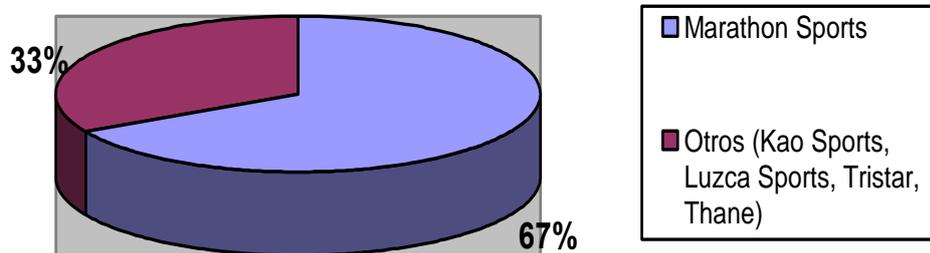


Según estos porcentajes, los distribuidores de la línea deportiva escogen a Bermeo Hermanos como proveedor por dos razones: la variedad de productos (67%) y la garantía que les ofrece la empresa (33%).

Se puede apreciar que los atributos de imagen que califican a la empresa están definidos.

Mencione dos empresas que ofrezcan los mismos productos que Bermeo

Hermanos en la línea de artículos deportivos:

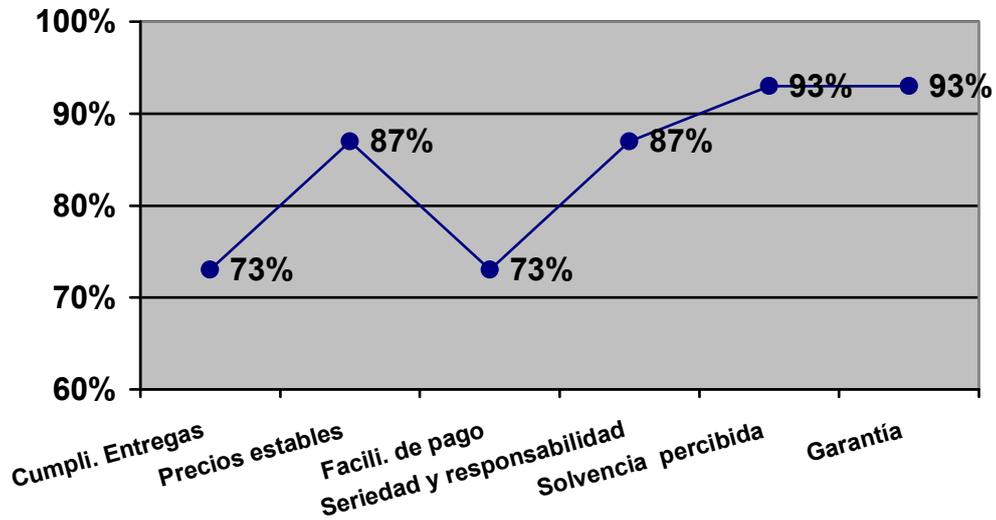


Para determinar a los competidores de Bermeo Hermanos en artículos deportivos, se les pidió a los distribuidores que mencionen dos empresas que consideren que son los rivales comerciales de la organización.

Es así que, el 67% de los distribuidores eligieron a Marathon Sports y el 33% a otras empresas tales como Kao Sports, Luzca Sports, Tristar y Thane.

De esta manera, se definió a Marathon Sports como la competencia principal de Bermeo Hermanos.

**PERFIL DE IMAGEN SEGÚN DISTRIBUIDORES
(ARTÍCULOS DEPORTIVOS)**



Según los resultados de las encuestas, el perfil de imagen de los distribuidores de artículos deportivos se muestra irregular en las variables que se calificaron.

Los atributos de solvencia económica y garantía son los más apreciados con el 93%, mientras que los precios estables y la seriedad y responsabilidad percibida por los distribuidores tienen el 87%. Finalmente, el cumplimiento en la entrega de producto y las facilidades de pago son los atributos menos valorados con el 73%.

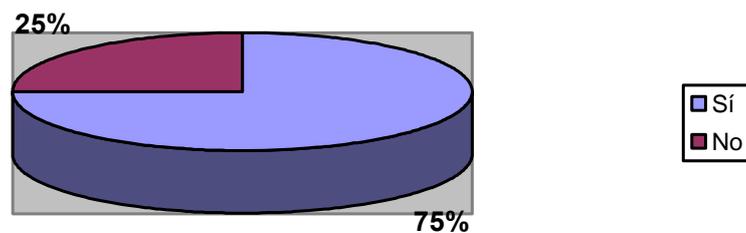
Según este perfil, la imagen que tienen los distribuidores de la línea deportiva no es la más adecuada, tomando en cuenta que la empresa posee una trayectoria larga comercializando estos productos, lo cual le debería otorgar cierta ventaja. Se tendría que analizar porque los distribuidores calificaron a las variables con puntajes bajos, especialmente en el cumplimiento de entregas de productos y las facilidades de pago, pues hay que tomar en cuenta que éstos son atributos que otorgan la prioridad a un proveedor de otro.

Matriz de Acciones

IMPORTANCIA	EVALUACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA	Solvencia Económica	Promociones	Cumplimiento en entregas
MEDIA	Garantía	Seriedad	Facilidades de pago
BAJA	Variedad de productos	Precios estables	-----

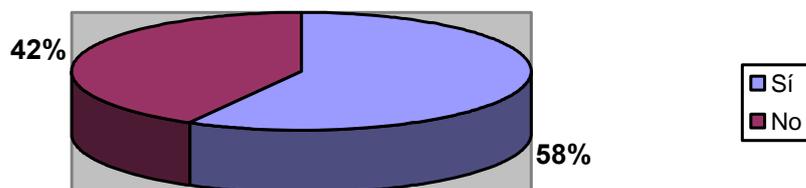
4.3.2.3. DISTRIBUIDORES DE ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN

¿Conoce usted si es que Bermeo Hermanos distribuye otras líneas, además de acabados de construcción?



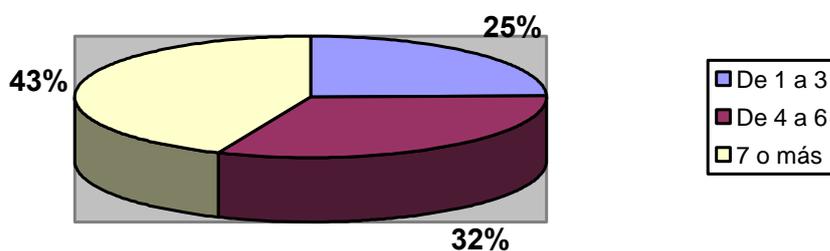
Se puede ver que el 75% de los distribuidores dijeron tener conocimiento de las dos líneas que comercializa Bermeo Hermanos, mientras que el 25% conoce únicamente la de acabados de construcción.

¿Conoce usted todos los productos que ofrece Bermeo Hermanos?



Los resultados muestran que el 58% de los encuestados conocen los productos que ofrece Bermeo Hermanos, en tanto que el 42% respondieron negativamente.

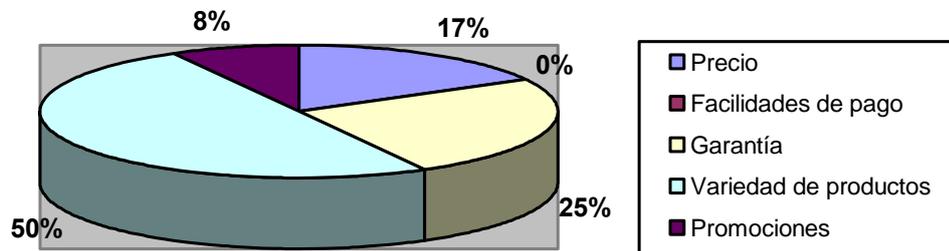
¿Cuántos productos de acabados de construcción le ofrece Bermeo Hermanos?



Según este cuadro, el 43% de los distribuidores dicen que la empresa les ofrece más de 7 productos, mientras que el 32% afirmaron que conocen de 4 a 6 y el 25% de 1 a 3. La gama de productos de acabados de construcción que tiene Bermeo Hermanos es amplia (más de 7 productos) por lo que se consideran poco satisfactorias las respuestas de los encuestados.

Su empresa escoge a Bermeo Hermanos como proveedor principalmente

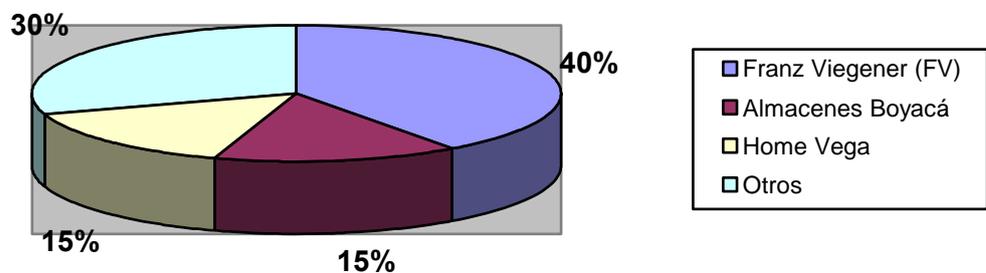
debido a:



De acuerdo a los resultados, se puede ver que el 50% de los distribuidores prefieren comprar a Bermeo Hermanos por la variedad de productos que les ofrece. La segunda variable más valorada es la garantía con el 25%. En cuanto al precio, el 17% de ellos prefieren a la organización por este atributo y el 8% por las promociones que se les da. Cabe recalcar que ninguno de estos clientes mayoristas escogió la opción de facilidades de pago.

Mencione dos empresas que ofrezcan los mismos productos que Bermeo

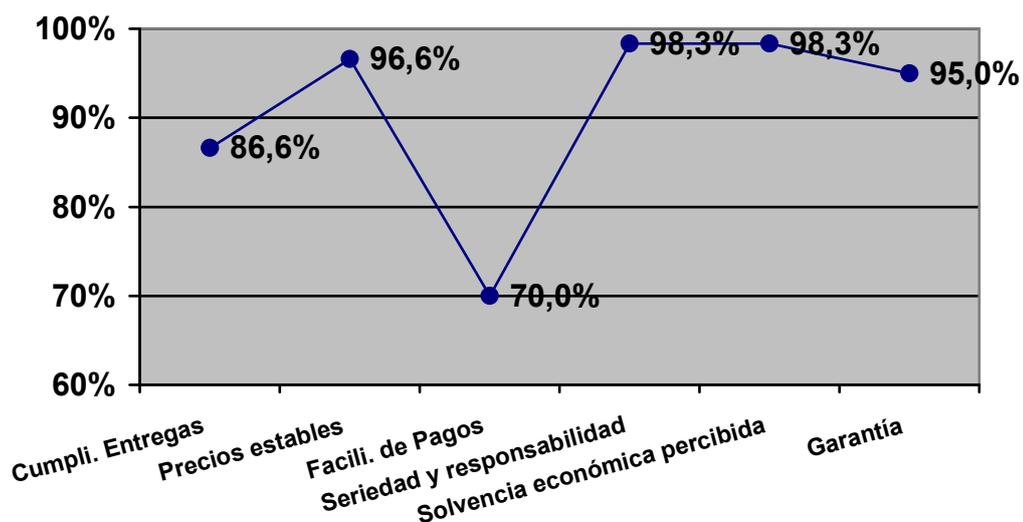
Hermanos en la línea de acabados de construcción:



Para determinar los competidores de Bermeo Hermanos a nivel de mayoristas, se les pidió a los distribuidores que mencionen a dos empresas que consideren como competencia de la empresa. Es así que, el 40% de los distribuidores eligieron a Franz Viegner (FV), y el 15% a Almacenes Boyacá y Home Vega.

Además, el 30% dieron respuestas variadas, entre ellas Graiman, Edesa, Grifería Delta, Kohler y Avalum.

**PERFIL DE IMAGEN SEGÚN DISTRIBUIDORES
(ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN)**



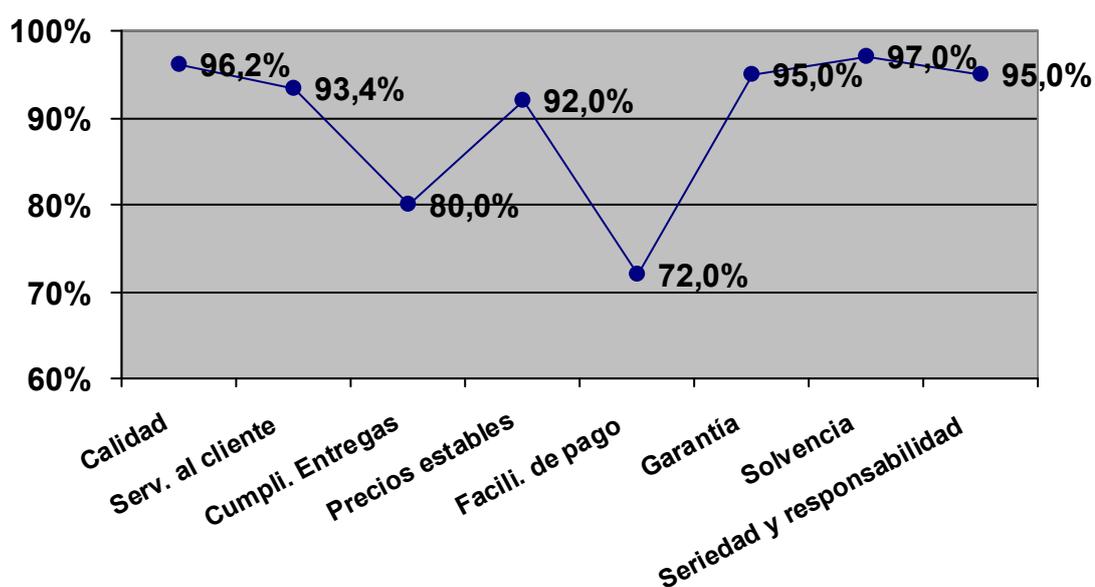
Según los resultados de las encuestas, el perfil de imagen de los distribuidores de acabados de construcción muestra que las variables “precios estables, seriedad, solvencia económica y garantía” son los atributos más valorados por los clientes mayoristas, pues sobrepasan el 95% y eso representa un buen nivel de percepción de imagen.

Sin embargo, la empresa debería trabajar en el mejoramiento de dos variables que se consideran importantes. Éstas son: “facilidades de pago” y “cumplimiento en la entrega de productos”, pues son los aspectos menos valorados, con porcentajes de 70% y 86.6% respectivamente.

Matriz de Acciones

IMPORTANCIA	EVALUACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA	Solvencia Económica	Promociones	Cumplimiento en entregas
MEDIA	Seriedad	Garantía	Facilidades de pago
BAJA	Precios estables	Variedad de productos	-----

PERFIL GENERAL DE ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA BERMEO HERMANOS



4.3.3. Conclusiones

Después de investigar a los públicos externos de la empresa, se pudo concluir que:

- El 43% de los clientes al detalle saben de las dos líneas de productos de Bermeo Hermanos, mientras que en promedio, el 70% de distribuidores deportivos y de acabados de construcción tienen conocimiento de la comercialización de estas dos líneas.

Es muy importante que la empresa comunique a sus públicos los dos tipos de productos que posee, pues el desconocimiento de cualquiera de ellas podría representar pérdidas de ventas. No hay que olvidar que la seriedad y la trayectoria comercial de la cual goza la empresa, vienen dadas por la venta de su línea deportiva. Además, comunicar la existencia de la línea de acabados de construcción y de su marca Plasmade complementaría la imagen de solvencia de la organización.

- Por otro lado, el 46% de los distribuidores deportivos y de acabados de construcción conocen toda la línea de productos correspondientes a cada uno. Esta cifra pone en evidencia las necesidades de comunicación que tiene Bermeo Hermanos en el área comercial, por lo que se debería tomar medidas para mejorar la situación, ya que esto también podría conllevar a la pérdida de ventas y clientes potenciales
- En referencia a los atributos más valorados por los tres públicos, éstos dijeron que prefieren a Bermeo Hermanos por la garantía, el asesoramiento al comprar y la variedad de productos que les ofrece (caso de los distribuidores), mientras que los atributos menos valorados fueron las

promociones comerciales y para los distribuidores, las facilidades de pago y el cumplimiento en la entrega de los productos. En este caso, la empresa debería tener en cuenta que estos atributos son muy valorados por los distribuidores al momento de escoger a un proveedor, por lo que el mejoramiento de éstos resultaría favorable para la construcción de imagen.

Aunque, se dijo que las promociones y facilidades de pago son eventuales y concretas, no hay que olvidar que estas variables son apreciadas no solo por los clientes conocidos de la organización, sino también por los clientes potenciales, razón por la cual la empresa podría considerar ser más flexible en dichos aspectos.

- En cuanto a la competencia de Bermeo Hermanos, tanto los clientes al detalle como los distribuidores citaron varias marcas en las dos líneas de productos, tales como Casa Deportiva Ortega, Explorador Andino, Adidas, Rodeport, Tventas, Acción Sports, Indeport, Hunting, Coralcentro. Kao Sports y Luzca Sports en artículos deportivos, y a Franz Viegener, Graiman, Home Vega, El Hierro, Hogar 2000, Cerlux, Kiwi, Coralrío y Cerámicos en acabados de construcción. Pero los mayores porcentajes que definieron a la competencia de Bermeo Hermanos en artículos deportivos fue Marathon Sports con el 59% y a Almacenes Boyacá en acabados de construcción con el 30%.

Para finalizar, el perfil de imagen general de la empresa construido en base a los públicos encuestados, muestra a Bermeo Hermanos como una organización solvente, que brinda calidad, garantía y buen servicio a sus clientes y distribuidores, atributos sobre los cuales se construirá el perfil de imagen corporativa de la empresa.

4.4. Análisis de la Competencia de Bermeo Hermanos

4.4.1. Línea de Artículos Deportivos

Competidor: **MARATHON SPORTS**



Historia de la empresa

Marathon Sports se fundó en la ciudad de Quito, el 2 de mayo de 1980. Es la empresa de confección y distribución de ropa y accesorios deportivos más reconocida del Ecuador, destacándose por equipar, desde 1994, a la selección ecuatoriana de fútbol. Además de confeccionar, importa, distribuye y comercializa algunas marcas de ropa y accesorios, tales como Adidas, Nike, Puma, Diadora, Wilson, Avía y demás especializadas en diferentes deportes. Actualmente, existen 88 tiendas de Marathon Sports en el país y varias tiendas en el exterior, una de ellas ubicada en la ciudad de Lima, Perú.

Información institucional

Misión

“Crear estrategias de logística, operación y promoción a nuestros clientes, que permitan maximizar los beneficios del mercadeo a través de un servicio de comercialización de ropa deportiva, mediante la realización de eventos y activaciones con proyección nacional.”

Visión

“Ser la empresa líder en la inspiración, promoción, producción, operación de ropa y eventos deportivos y comerciales a nivel nacional y abrir nuestros campos al ámbito internacional.”

Objetivo General

“Satisfacer las necesidades de vestimenta, estilo, comodidad y calidad en comercialización de ropa deportiva para todo el Ecuador, así como también brindar un servicio de calidad, buscando siempre ser una empresa de elite.”

Objetivos Específicos

- “Realizar alianzas estratégicas con empresas afines a eventos deportivos, para de esta manera, difundir de mejor manera nuestro producto,
- Vestir con ropa de la más alta calidad a toda la gente deportista del Ecuador, para resaltar el deporte y el compromiso en todas las actividades diarias.”

Cuota dentro del Mercado

Según un estudio realizado por Marketing Knowledge, en Junio 2009, Marathon Sports se colocó en primer lugar por nivel de recordación (Top-of-mind) a nivel nacional con el 87,5%, posicionándola como la tienda deportiva N° 1 del Ecuador.

A través de sus múltiples premios, Maratón Sports ha demostrado ser un referente de imagen en su segmento de mercado. Algunos de estos premios son:

- Ganador de la “Mejor tienda de deportes de América” por el Sports International Forum en Chicago, USA (1997)
- “Excelencia como distinción al Desarrollo de Marca” premio otorgado por la Revista América Economía (2004)
- Primer lugar “Mejor Empresa en Calidad de Servicio al Cliente, categoría de libre compra ropa” (2007)
- Primer lugar “Mejor Empresa en Calidad de Servicio al Cliente, todas las categorías” (2008)

Capacidad financiera, técnica y operativa

Según una investigación realizada en el 2009 por la revista económica “Gestión”, el incremento patrimonial de Marathon Sports, califica a la empresa entre las 25 más rentables del Ecuador. Además, *el Sports International Forum* en Chicago, USA, le otorgó en 1997 el máximo premio de la industria retail, por ser la “*Mejor tienda de deportes de América*”

Auspicios

Una de las razones por la que Marathon Sports se ha convertido a través de los años en un referente de imagen institucional, es por los auspicios deportivos que maneja. En la actualidad, equipa al Barcelona Sporting Club, al Alianza Lima de Perú y a la Selección de fútbol de Bolivia. A su vez, abastece de indumentaria a los equipos de Liga Deportiva Universitaria de Quito, El Nacional, Liga Deportiva Universitaria de Portoviejo, Macará, y desde el año 2008, al Club Sport Emelec.

También se encarga de distribuir el merchandising oficial de la selección y del resto de los equipos. Además, la marca acompañó a la Selección Nacional de Fútbol en sus dos citas mundialistas y al campeón olímpico Jefferson Pérez. Otros deportistas a los que ha auspiciado son José Francisco Cevallos e Iván Vallejo.

Cartera de Productos

Marathon Sports comercializa varios productos deportivos, entre estos: camisetas de equipos nacionales y extranjeros, zapatos de varias marcas, algunas máquinas de fitness, implementos deportivos tales como pelotas de tenis, balones, raquetas y ropa deportiva en general.

Política de Ventas

Marathon Sports vende sus productos al detalle al contado y con tarjeta de crédito. Además, posee una tarjeta de afiliado en donde sus portadores obtienen descuentos en sus compras. También, en su sitio web, los visitantes tienen la oportunidad de comprar en línea las camisetas que comercializan.

Política de Distribución

La empresa distribuye sus productos a los 88 locales que posee en todo el país y algunos en el exterior.

Información tomada de los sitios web:

- http://es.wikipedia.org/wiki/Marathon_Sports

- www.marathonsports.com
- <http://marathon.ohlog.com/m.2008.12.html>

Visita a Marathon Sports (Técnica Cliente Fantasma)

Para juzgar a la empresa Marathon Sports, se realizó una visita a las 2 instalaciones de la empresa, ubicadas en la calle Bolívar y Luís Cordero y la otra en el Centro Comercial Mall del Río.

Se pudo comprobar que los empleados cuentan con un uniforme deportivo completo que los identifica. En cuanto al servicio al cliente, todas las personas que ingresan al local son recibidas con un saludo por parte del guardia de seguridad y de los vendedores que los abordan a su llegada. Éstos, brindan asesoría a los clientes sobre los productos en exhibición y los que estarán por llegar.

El ambiente físico de ambos locales es adecuado, pues tienen mucho espacio, orden e iluminación, resultando agradable a la vista de sus visitantes. Comercializan varios productos deportivos como zapatos, raquetas, balones, pelotas de tenis y algunas máquinas de fitness, entre otros artículos. Sin embargo, el producto más representativo en los almacenes es la ropa deportiva (camisetas de los equipos ecuatorianos de fútbol, de equipos y selecciones extranjeras, calentadores, calcetines, etc.)

En cuanto a los precios, éstos son un poco más altos en comparación con los de Bermeo Hermanos, en artículos tales como raquetas, juego de pelotas para tenis, raquetball y ciertas prendas de vestir deportivas como camisetas y calentadores.

4.4.2. Línea de Acabados de Construcción

Competidor: **ALMACENES BOYACÁ**



Historia de la empresa:

Almacenes Boyacá S. A., fue constituida el 30 de marzo de 1965. Se inicia en la ciudad de Guayaquil, ubicado inicialmente en las calles Boyacá y Clemente Ballén, en pleno centro de la ciudad. Quince años después se traslada a las calles Boyacá y Aguirre, almacén que hasta el momento se mantiene como parte de la red de comercialización. Su actividad principal es la venta al por mayor y menor de la línea de ferretería, retail de artículos para la construcción y adecuaciones del hogar.

La participación accionaria de la empresa está dividida en dos únicas empresas accionistas por el 100% del capital de la entidad (Banart Ltda. con 2,021,880 acciones y Patsy Holding Corp. con 4,120 acciones), considerada como parte de un grupo empresarial-familiar. El apoderado de ambas compañías es el representante legal de Almacenes Boyacá.

Esta empresa se ha ubicado entre las más importantes por el posicionamiento en cada segmento de mercado al cual atiende. Además, como parte de sus actividades, realiza importaciones directas del exterior, de varios de sus principales productos de los cuales es distribuidor autorizado a nivel nacional.

Almacenes Boyacá también maneja marcas propias pero su fabricación se realiza en Asia, Europa y América. Estas marcas son: “Silk” que corresponde a herramientas eléctricas, “Groun” que es una línea de sanitarios, “AYB” que es una línea de cerraduras y “Spring” en la línea de toallas y accesorios de baño.

En la actualidad, la empresa cuenta con tres locales de venta y exhibición en Guayaquil, tres en Quito y una en las ciudades de Cuenca y Manta.

Volumen de Ventas

El 40% de los ingresos de Almacenes Boyacá se originan en ventas directas al consumidor final a través de su cadena de almacenes en Quito y Guayaquil. Otro 40% proviene de ventas como mayorista a ferreterías y el restante 20% a constructores de proyectos inmobiliarios. En términos regionales, 60% de las ventas se originan en la ciudad de Guayaquil y 40% en el resto del país.

La organización tiene un alto reconocimiento en el medio empresarial y organizaciones gremiales de esta ciudad por su larga trayectoria de negocios y mantiene una destacada participación en el mercado nacional, tanto como proveedores directos a empresas privadas como a los almacenes especializados dentro de su sector económico.

Cuota dentro del mercado

Almacenes Boyacá compite contra otros importadores importantes de igual o mayor capacidad de compra, lo que hace de este mercado, uno de los más competitivos del país.

Sin embargo, este riesgo se atenúa con algunas características a favor de esta empresa, tales como la diversificación de productos, la cual por un lado, le permite tener una versatilidad al momento que se producen los cambios en el mercado, y por otro, que los productos que se adquieren en el exterior son a pedido del cliente, así que prácticamente, se está frente a una oferta de productos exclusivos aunque con sustitutos potenciales.

También, el estar presente en el mercado por más de cuatro décadas, tener marcas propias y el mantener una cartera de clientes individuales dispersa y relativamente, con bajos niveles de morosidad, hacen que Almacenes Boyacá se mantenga como uno de los principales participantes del país dentro de los segmentos de acabados de construcción y ferretería.

Capacidad Financiera

Almacenes Boyacá financió hace 10 años su crecimiento con el capital de los accionistas y con el crédito directo brindado por sus proveedores. Además, sus operaciones son financiadas con préstamos bancarios, lo cual le permite ampliar los inventarios y la variedad de productos, así como mantenerlos en un rango de precios accesibles a su mercado objetivo. Esto se evidencia en el crecimiento de sus ventas, las mismas que vienen dándose de forma continua desde el 2004.

Según la Calificadora de Riesgo *Humphreys*, ubicada en la ciudad de Guayaquil, en sesión de comité del 11 de agosto de 2008 y basándose en la información financiera auditada al 31 de diciembre del 2007 y estados financieros internos al 30 de junio del 2008, dio una calificación AA a la empresa Almacenes Boyacá S.A., describiendo tal calificación de la siguiente manera:

“Calificaciones Asignadas AA

Corresponde a los valores cuyos emisores y garantes tienen una muy buena capacidad del pago de capital e intereses, en los términos y plazos pactados, la cual se estima no se vería afectada en forma significativa ante posibles cambios en el emisor y su garante, en el sector al que pertenecen y en la economía en general”

Capacidad Técnica y Operativa

La estructura organizativa y su gestión funcional, se ha establecido de acuerdo al desarrollo de las actividades de negocios, sus requerimientos estratégicos y los objetivos empresariales. La estructura jerárquica es mínima, los cargos gerenciales y jefaturas se han establecido con una importante orientación a las ventas y comercialización de productos. Las posiciones de administración-finanzas y ventas, están de acuerdo al volumen de operaciones y nivel de responsabilidades de cada función. El número de empleados está en directa relación con el volumen de sus funciones u operaciones.

Los principales directivos de la empresa son: El Sr. José Barciona Chedraui (Presidente), el Sr. José Barciona Antón (Vicepresidente) y la Sra. Judith Antón de Barciona (Gerente General). Estas personas constan también como representantes legales de la compañía.

Política de Ventas

La empresa otorga crédito directo a sus clientes en base a la evaluación de riesgo de cada uno de ellos, donde pesan variables como el tamaño del negocio, la experiencia, la calificación scoring (capacidad de pago histórica), solidez y solvencia (movimiento de sus cuentas), etc.

Además, se tiene controles en el servicio post venta, es decir la atención al cliente en los casos de reclamos por ventas o garantías de los productos.

Cartera de Productos

Almacenes Boyacá cuenta con una amplia cartera de productos. Estos son:

Productos para baños: muebles de baño, accesorios de baño, espejos, balanzas de peso, calentadores de agua, sanitarios, botiquines, toallas, tinetas y tinas de hidromasaje, mamparas y cabinas de hidromasaje, columnas, cortinas y ganchos para baño, secadores, extractores de aire y alfombras.

Citofonía y seguridad: servicios listos (kits) FARFISA , Citofonía (Servicios), Citofonía y Video-Citofonía(Accesorios), Servicios listos (kits) SILK, Cajas Fuertes, Seguridad para bebés.

Cerrajerías: sistemas de cerraduras, candados.

Muebles: mesas y sillas para interiores, muebles de oficina, mesas y sillas para bares, sillas para oficina.

Organizadores: organizador de closets, organizadores para lavandería, organizadores de accesorios, organizadores para locales comerciales.

Pisos y Revestimientos: cerámicas, granitos, pisos de madera, bloques de vidrio, listelos decorativos, porcelanatos, molduras decorativas, tumbados y accesorios, mármol, piedra, tableros, mosaicos de vidrio.

Artículos de limpieza: maquinarias de limpieza, líquidos de limpieza.

Decoración y Hogar: alfombras interiores, organizadores, reloj de pared, repisas de pared, revisteros, tachos decorativos, individuales y accesorios, accesorios para oficina, portaretratos / álbum de fotos, para dormitorio, artículos decorativos.

Iluminación/ventiladores: iluminación halógena, plafones y apliques, lámparas, focos, lámparas para jardín, iluminación/spots, ventiladores tipo lámpara.

Patio/jardín y garaje: accesorios de jardinería, cortadoras de césped, portamaceteros, muebles de jardín, BBQ y accesorios, alfombras y garaje eléctrico.

Herrajerías: Tiraderas, bocallaves, señalética, tubos para bares y pasamanos, rieles, herrajes decorativos, topes de puertas, bisagras, picaportes, soportes, accesorios para cortinas, patas de muebles, pistón para muebles, accesorios para muebles, ojo mágico, placas de limpieza, estoperoles, soportes y ganchos adhesivos.

Griferías: para baño, cocina, de uso institucional, accesorios.

Para cocina: organizadores, filtros, campanas extractoras de olores, lavaderos, cocinas, hornos, trituradores de desperdicios, balanzas de peso, dispensadores de agua, toallas, utensilios y accesorios.

Herramientas: herramientas y escaleras.

Material eléctrico: material eléctrico LEVINTON, material eléctrico italiano, timbres, canaletas y accesorios, transformadores, material eléctrico GENUINE y placas.

Políticas de Distribución

Almacenes Boyacá distribuye sus productos en todo el país, desde sus sucursales y bodegas ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Las bodegas tienen gran capacidad de almacenamiento y dispone de un sistema tecnológico eficiente de almacenes, lo cual le permite procesar un gran número de pedidos y surtir entregas en tiempos óptimos.

El servicio de entrega directa cuenta con una flota propia de vehículos. Para esto, se establecen controles de eficiencia de entrega en su tiempo, exactitud de volumen/unidades y evaluación del daño o deterioro por el traslado o almacenaje, previo a la entrega a los clientes.

Información tomada de los sitios web:

- http://www.crh.com.ec/site/titulos_deuda_pdf/Obligaciones/Ob_Almacenes_Boyaca_08_08.pdf
- www.boyaca.com

Visita a Almacenes Boyacá (Técnica Cliente Fantasma)

Para juzgar la imagen de Almacenes Boyacá, se visitó su almacén ubicado en la avenida Remigio Crespo y Esmeraldas.

Durante la visita, se pudo ver a un personal amable y educado, sin embargo la atención no fue inmediata. Una vez con la vendedora, la asesoría que brindó sobre los productos fue completa.

Tanto las cajeras como el personal de ventas tienen uniformes que los identifican. Pero este no es el caso del despachador y un ayudante de ventas, pues no poseían ningún distintivo de la empresa.

Almacenes Boyacá cuenta con un almacén amplio, y bien iluminado, pero a pesar de esto, se notó un poco de desorden en la mercadería.

Posee dos plantas de exhibición. En la planta baja se encuentran, entre otros productos, artículos para el hogar como accesorios de jardín, material eléctrico y artículos de limpieza, mientras que en la planta alta se puede encontrar acabados de construcción como tinas, hidromasajes, cabinas de baño, cerámicos, lavamanos, grifería en general, entre otros.

En cuanto a precios, se pudo percibir que los costos de los acabados de construcción son ligeramente más altos que los de Bermeo Hermanos, en especial en acabados de baños. Sin embargo en el resto de artículos, los precios no tienen ninguna diferencia significativa.

CAPÍTULO 5.

DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE IMAGEN CORPORATIVA

5.1. Escenario de Imagen de “Bermeo Hermanos”

De acuerdo a los estudios realizados a la organización, se ha determinado que Bermeo Hermanos se encuentra en un escenario en donde, ya hay en el mercado un referente de imagen fuerte en las dos líneas de comercialización de la empresa.

5.2. Estrategia de acuerdo al escenario establecido

Debido a que Bermeo Hermanos se encuentra en un escenario en donde ya hay empresas líderes, se ha creído conveniente descifrar los atributos actuales y latentes de la organización.

El determinar estos atributos tiene como finalidad plantear una estrategia, la cual ayudará poco a poco a la empresa a liderar el mercado al que va dirigida.

Después de analizar a la empresa, se concluyó que los atributos actuales y latentes correspondientes a Bermeo Hermanos son los siguientes:

5.2.1. Atributos actuales y latentes de Bermeo Hermanos

Atributos Actuales	Atributos Latentes
<ul style="list-style-type: none">▪ Creadores de la marca PLASMADE.▪ Variedad de productos.▪ Garantía.▪ Seriedad y responsabilidad.▪ Importadores directos.▪ Solvencia económica.▪ Calidad.▪ Trayectoria comercial.	<ul style="list-style-type: none">▪ Promocionar los patrocinios y productos específicos.▪ Tarjetas de descuento y promociones especiales para clientes frecuentes. (facilidades de pago)▪ Enfoque especial a nichos vacíos en ambas líneas.▪ Servicio al cliente.

De acuerdo a estos atributos, se plantean tres estrategias:

“a) Alterar la importancia de los atributos actuales, b) reconocer atributos latentes, o c) buscar un nicho vacío.” (Capriotti. 2009. Pág. 210)

1. Alterar la importancia de los atributos actuales.

Es decir, los atributos que la competencia tiene representados como “fuentes de imagen”, y que coincidentalmente Bermeo Hermanos también los posee, deberían ser replanteados y en su lugar, tendría que priorizar los atributos latentes que tiene la empresa.

En el caso de la línea deportiva

En este caso, la competencia directa de Bermeo Hermanos es Marathon Sports, el cual tiene como atributo principal ser el auspiciante oficial de la Selección Ecuatoriana de Fútbol. Como Bermeo Hermanos tienen que afianzar su imagen a nivel local, la mejor estrategia es resaltar su patrocinio con el Club Deportivo Cuenca con más promoción y de manera constante.

Por otro lado, aunque Maratón Sports es líder de imagen en la línea deportiva, este liderazgo viene dado en su mayoría por la venta de ropa y calzado deportivo, pues físicamente en sus puntos de venta, es lo que más llama la atención por su visibilidad en las perchas, por lo que el resto de los implementos deportivos tales como raquetas, ejercitadores, etc, quedan un poco rezagados.

Lo que Bermeo Hermanos podría hacer es enfatizar la publicidad un poco más en este tipo de productos, pues en su almacén es lo que más llama la atención, ya que tienen gran variedad de mercadería.

En el caso de la línea de acabados de construcción

En lo que respecta a esta línea, su rival comercial es Almacenes Boyacá. Como se dijo anteriormente, esta empresa se caracteriza por poseer una amplia gama de productos. Sin embargo, lo que comercializan en común con Bermeo Hermanos son los acabados de baños y cocina (muebles, espejos, sanitarios, tinetas y tinas de hidromasaje) y griferías (para baño y cocina).

Partiendo de esta característica, la empresa podría invertir más en comunicar estos productos a los públicos, enfatizando la publicidad en productos específicos y no de manera general.

2. Reconocer atributos latentes

Además de los atributos actuales que posee Bermeo Hermanos, se plantean atributos latentes de los cuales se puede sacar provecho para construir una nueva imagen basada en estos aspectos.

De manera general, según el estudio a los públicos externos de la organización, se demostró que Bermeo Hermanos es apreciado por la garantía y calidad de sus productos. Esto debería ser comunicado con más énfasis al público en general para fomentar una imagen basada en estos atributos.

También, un buen servicio al cliente es un aspecto en el que la empresa debería trabajar. Si bien es cierto que el servicio que ofrece fue calificado en el estudio externo como bueno, siempre hay cosas que pueden mejorarse para llegar a la excelencia.

Así mismo, es posible que una nueva política de promociones especiales para clientes frecuentes, refuerce el vínculo comercial entre los clientes y la organización, lo cual es recomendable.

Las medidas señaladas anteriormente, podrían ser aplicadas para las dos líneas de productos.

3. Buscar un nicho vacío

Aunque el liderazgo de Maratón Sports y Almacenes Boyacá es fuerte, estas empresas no satisfacen por completo a todos sus segmentos de mercado por la gran cantidad de productos que ofrecen.

Esto da paso a la posibilidad de que ciertos públicos no obtengan toda la atención de estos líderes, lo que representaría una gran oportunidad para Bermeo Hermanos de posicionarse en nichos vacíos.

En el caso de la línea deportiva

Un atributo potencialmente fuerte y que podría afianzar aun más la imagen de Bermeo Hermanos en la línea de implementos deportivos, sería el de buscar posicionamiento en un nicho infantil.

La variedad de productos deportivos para la pesca, ping – pong, camping, patinaje, natación, golf, gimnasia, tenis, racquetball, badminton, squash, fútbol, basketball y volleyball pueden llegar a atraer a muchos de estos clientes, pues los niños gustan mucho de los deportes.

En el caso de la línea de acabados de construcción

Debido a que Almacenes Boyacá acapara la mayor parte del mercado con su gran cartera de productos para la construcción, se cree conveniente que Bermeo Hermanos ponga especial énfasis en la distribución al por mayor de su cartera (muebles y accesorios de cocina, baño y grifería) a las constructoras.

Hoy en día la gente ya no busca construir casas por ellos mismos, sino buscan asesoramiento e intermediarios que lo hagan por ellos. Además la gran cantidad de condominios y edificios de departamentos que se ve hoy en día en la ciudad da a pensar que este es un nicho que puede explotarse.

Con la garantía y la calidad que caracteriza a los productos de Bermeo Hermanos y el mejoramiento de las facilidades de pago que la empresa da actualmente a sus distribuidores, puede lograr ubicarse entre los proveedores principales de estas constructoras.

5.3. Definición del Perfil de Identificación Corporativo (P.I.C.)

El perfil de identificación corporativo (PIC), son los atributos con los cuales la organización puede identificarse y diferenciarse de la competencia, es decir, se deberá definir la estrategia de identidad corporativa que la empresa Bermeo Hermanos comunicará a sus públicos. Para definir el PIC de la organización, primero se deberá hacer lo siguiente:

- “1. Concretar el Enfoque Global del PIC, y
2. Definir la Estructura del PIC para la organización”

(Capriotti. 2009. Pág. 210)

1. Enfoque Global del Perfil de Identidad Corporativa

Después de estudiar a la competencia de Bermeo Hermanos en sus dos líneas de productos, se cree conveniente que el enfoque global del PIC de la empresa esté basado en una estrategia de baja diferenciación. Es decir, para lograr la diferencia entre la empresa y su competencia, se deberá trabajar en uno o dos atributos claves de la organización.

La estrategia de baja diferenciación es conveniente para Bermeo Hermanos porque sus competencias tanto en la línea deportiva (Marathon Sports), como en la de acabados de construcción (Almacenes Boyacá), son empresas altamente posicionadas.

Con el refuerzo de dos atributos, Bermeo Hermanos tendrá la posibilidad de diferenciarse y ganar la preferencia de sus públicos.

2. Estructura del Perfil de Identidad Corporativa

Esto hace referencia a la determinación de los atributos de la empresa que posteriormente serán comunicados.

Para establecer la estructura del perfil de Identidad corporativa de Bermeo Hermanos, se tomará en cuenta los atributos más valorados por sus públicos claves (clientes al detalle, distribuidores de artículos deportivos y de acabados de construcción) en el estudio externo que se llevó a cabo anteriormente, así como también aquellos que se consideran importantes a nivel general, los cuales ya fueron citados al comienzo de este capítulo. (Atributos actuales y latentes)

De esta manera, se definirán los atributos que conforman el PIC global de la organización, tomando en cuenta a los dos atributos claves, los mismos que serán prioritarios al momento de comunicar el PIC.

5.3.1. PIC Global de la empresa Bermeo Hermanos

* Calidad

* **Garantía**

* Solvencia económica

* **Servicio al cliente**

* Trayectoria comercial.

* Variedad de productos

De estos atributos, se considera que la *garantía* y el *servicio al cliente* son aspectos que deben comunicarse prioritariamente, pues estos podrían ser aspectos que

identificarán a la empresa y que lograrán diferenciarla de su competencia posicionándola mejor en el mercado.

5.3.2. P.I.C. específico y nivel de reconocimiento de los públicos.

Los públicos claves de la empresa Bermeo Hermanos y que fueron estudiados son los empleados de la organización, los clientes al detalle, los distribuidores de la línea deportiva y los distribuidores de acabados de construcción. Cada uno de ellos tiene un PIC específico, el cual la empresa tendrá que poner atención y cuidar de la satisfacción de los mismos para lograr una imagen adecuada en cada uno de ellos.

Los atributos de cada público son los siguientes:

Empleados	Clientes al detalle	Distribuidores Acabados de Construcción	Distribuidores Artículos
Solvencia Económica.	Solvencia Económica.	Solvencia Económica.	Solvencia Económica.
Trayectoria comercial	Trayectoria comercial	Trayectoria comercial	Trayectoria comercial
Garantía	Garantía	Garantía	Garantía
Calidad	Calidad	Calidad	Calidad
Servicio al cliente	Servicio al cliente	Servicio al cliente	Servicio al cliente
Variedad de productos	Variedad de productos	Variedad de productos	Variedad de productos

5.4. Plan Global de Comunicación del Perfil de Identificación Corporativo.

Como ya se ha definido el Perfil de identificación Corporativo de la empresa Bermeo Hermanos, la última etapa de la gestión estratégica de identidad e imagen es la comunicación del PIC a través de un plan global de comunicación. Pero los directivos deben recordar que no solo se va a comunicar los mensajes planeados y elaborados, sino que todo el comportamiento de la empresa, voluntario e involuntario, va a comunicar la identidad de Bermeo Hermanos.

5.4.1. Objetivos de Comunicación

Los objetivos de comunicación que se plantean, están basados en el mejoramiento de la cultura corporativa de la organización, de la imagen externa que tienen los clientes y distribuidores de la empresa y del escenario en el que Bermeo Hermanos se encuentra actualmente en comparación con su competencia. Vale la pena recalcar que para su elaboración, se tomó en cuenta principalmente las limitaciones presupuestarias que se pudieron percibir por parte de los directivos de Bermeo Hermanos en cuanto a la imagen corporativa de la organización, razón por cual se procuró que los costos fueran directamente proporcionales a las necesidades de comunicación de la empresa.

Los objetivos de comunicación son los siguientes:

- Alcanzar el 95 % del nivel de conocimiento y comprensión de la filosofía corporativa de Bermeo Hermanos en los directivos y empleados, a través de su recordación en reuniones periódicas, avisos vía e-mail y colocación de letreros con esta información en lugares visibles de la empresa de manera permanente, en un plazo de tres meses.

- Lograr un 95 % de satisfacción de los trabajadores con la comunicación interna de Bermeo Hermanos, a través de reuniones entre el gerente y los empleados (administrativos y obreros) de la empresa, colocación de buzones de sugerencias y nuevas carteleras con información actualizada, en un plazo de cuatro meses.

- Informar al 60% de todos los públicos de Bermeo Hermanos sobre la comercialización de sus dos líneas de productos, mediante mensajes publicitarios en medios de comunicación televisivos, radiales, visuales y escritos, así como también vía Internet, enfatizando a la garantía y el servicio al cliente como atributos diferenciadores, en un plazo de seis meses.

- Incrementar al 90% el conocimiento de la cartera de productos que ofrece Bermeo Hermanos a sus distribuidores en la línea correspondiente a cada uno, a través de capacitaciones constantes a sus vendedores mayoristas, en un plazo de tres meses.

- Posicionar a Bermeo Hermanos en un 50% del nicho deportivo infantil, mediante la comunicación de sus productos en mensajes publicitarios radiales, visuales y escritos, elaborados especialmente para este segmento de mercado, en un plazo de seis meses.

- Posicionar a Bermeo Hermanos como uno de los proveedores prioritarios en el 50% de las constructoras de la ciudad, mediante el mejoramiento de las facilidades de pago y la comunicación de sus productos a través de sus vendedores mayoristas, en un plazo de seis meses.

- Establecer un plan formal de Relaciones Públicas para mejorar la comunicación e imagen en el 60% de los públicos priorizados de Bermeo Hermanos, en un plazo de seis meses.

5.4.2. Concepto y Estilo Comunicativo

El concepto y el estilo comunicativo conjugan el enfoque que se le dará a la comunicación.

Por concepto comunicativo se entiende a:

“La idea central, el mensaje subyacente que se quiere transmitir a cada público en todos los mensajes comunicados”

(Capriotti. 2009. Pág. 242)

En otras palabras, es el mensaje o la idea principal que la organización quiere transmitir a la organización. En el caso de Bermeo Hermanos, el mensaje central será el PIC que se definió anteriormente, es decir, los dos atributos prioritarios a comunicar: la garantía y el servicio al cliente.

En cuanto al estilo comunicativo, es:

“La forma general de expresar y transmitir en concepto comunicativo. No se refiere a qué se les dice a los públicos, sino cómo se les dicen los mensajes, lo cual lleva implícito la personalidad de la organización”

(Capriotti. 2009. Pág. 242)

Es decir, es la manera de transmitir el mensaje a cada público de la organización.

El concepto comunicativo que transmitiría la empresa Bermeo Hermanos, son los atributos que conforman el perfil de identificación corporativo general, sin embargo se priorizará la comunicación en dos aspectos especiales, de acuerdo a la estrategia de baja diferenciación que se definió para la empresa anteriormente.

Estos atributos son la **garantía** y el **servicio al cliente**.

Concepto comunicativo de Bermeo Hermanos:

Bermeo Hermanos es una empresa de larga trayectoria comercial, lo que le da la solvencia necesaria para ofrecer al público una variedad de productos de calidad en sus dos líneas de comercialización: acabados de construcción y artículos deportivos; todos respaldados con la mejor garantía y servicio al cliente que se pueda ofrecer en el mercado.

Estilo comunicativo de Bermeo Hermanos:

Bermeo hermanos deberá transmitir el mensaje anterior de forma seria, pero con amabilidad y calidez, tratando de enfatizar la garantía y el servicio al cliente de un modo que genere confianza y expectativa en los públicos al que quiere llegar. Dependiendo del público, tanto el concepto como el estilo tendrán variaciones para que pueda llegar el contenido de la mejor manera, pero debe recordar que siempre tendrá que transmitir la idea original.

5.4.3. Determinación de las Formas Comunicativas

La determinación de las formas comunicativas hace referencia a todas las posibilidades comunicativas que tiene la empresa para transmitir el P.I.C. a sus públicos.

Para definir las formas comunicativas de Bermeo Hermanos, primero se deberá analizar la acción comunicativa y la conducta corporativa de la organización, las cuales fueron estudiadas ya en un capítulo anterior.

Para recordar, la acción comunicativa está conformada por todos los mensajes elaborados voluntariamente por la empresa, los cuales serán transmitidos a sus públicos. Mientras que la conducta corporativa son los comportamientos que tienen los miembros de la organización en su trabajo cotidiano.

5.4.4. Mix de Actividades y Medios

(Ver Anexo 10)

El mix de actividades y medios que se plantea para comunicar el perfil de identificación corporativo, está basado en acciones concretas, de acuerdo a los objetivos de comunicación y las formas comunicativas nombradas anteriormente.

Como ya se dijo, debido a las limitaciones económicas para publicidad que Bermeo Hermanos posee, se propuso un presupuesto razonable para este fin y proporcional a sus necesidades de comunicación.

La empresa debe tomar en cuenta que, al no haber realizado nunca antes un estudio de imagen y comunicación, la inversión inicial será considerable, sin embargo ésta es recuperable a mediano plazo.

Hay que recordar que lo que se busca, es mejorar la posición de la organización en el mercado al tratar de ganar notoriedad, por lo que esta inversión se verá reflejada a futuro en aumento de ventas y en la recordación de la marca en la mente de sus públicos.

Conclusiones Finales

Después de haber realizado un estudio completo y minucioso de la empresa Bermeo Hermanos, se pudo concluir que:

- A pesar de llevar 62 años de trayectoria comercial, esta organización nunca ha realizado un estudio de imagen o comunicación y tampoco cuenta con un plan formal de Relaciones Públicas. Esta situación hizo que fueran notorias las necesidades que la empresa tiene en este aspecto. También se pudo percibir que la inversión que Bermeo Hermanos realiza en términos de publicidad es baja, pues su utilización para promocionar los productos de sus dos líneas de comercialización no es permanente.
- El análisis interno que se realizó a los empleados de la organización, (administrativos y obreros de la planta), mostró algunas incongruencias entre el perfil de cultura deseado y el perfil actual. Tales contradicciones se presentaron en el aparente conocimiento de la filosofía corporativa por parte de los empleados, en las carteleras como canal de comunicación y en la orientación hacia el producto que tiene el personal y no hacia la satisfacción del cliente.
- En cuanto al estudio interno de imagen, éste reveló cierto grado de insatisfacción del personal por sus salarios (retrasos) y el clima laboral en el que se desenvuelven. Además, los resultados mostraron que más de la mitad de ellos no se sienten orgullosos ni identificados con la empresa y que tienen una imagen indiferente hacia ella. Esta situación debería ser tomada en cuenta por los directivos, sobretodo por las repercusiones que esto puede tener en la imagen externa de la organización.

Sin embargo, en los atributos que indirectamente afectan al personal, como la solvencia de la empresa, la responsabilidad social que tiene con el entorno y las buenas relaciones comerciales que posee, hubo calificaciones altamente positivas.

- Por otro lado, a través del análisis externo que se realizó a los públicos funcionales de Bermeo Hermanos (clientes al detalle de ambas líneas, distribuidores de artículos deportivos y de acabados de construcción), se pudo descubrir que la empresa no ha realizado mayores esfuerzos de comunicación al tratar de transmitir las dos líneas de productos que posee, especialmente a los clientes al detalle, pues fueron ellos en mayor porcentaje, quienes dijeron desconocer que la organización comercializa no sólo implementos deportivos, sino también acabados de construcción. Respecto a los distribuidores, éstos dijeron saber de las dos líneas de la empresa, aunque con porcentajes no muy contundentes.
- Los atributos más valorados por los tres públicos, fueron la garantía, el asesoramiento al comprar y la variedad de productos (caso de los distribuidores), mientras que los atributos menos apreciados fueron las promociones comerciales y en el caso de los distribuidores, las facilidades de pago y el cumplimiento en la entrega de los productos. Además, los distribuidores aseguraron desconocer toda la cartera de productos que ofrece Bermeo Hermanos en ambas líneas, poniendo de manifiesto las necesidades de comunicación comercial que tiene de la empresa.

- En cuanto a los rivales comerciales de Bermeo Hermanos, los tres públicos consideraron a Marathon Sports y a Almacenes Boyacá como principales competidores.

Para finalizar, de manera general el estudio mostró a Bermeo Hermanos como una empresa solvente y seria, cuya trayectoria comercial dio paso a la generación de atributos que en la actualidad son muy valorados por sus públicos, los mismos que manejados correctamente, pueden ser aprovechados para mejorar su posición en el mercado actual.

Recomendaciones Finales

Para mejorar la imagen y comunicación de Bermeo Hermanos, a continuación se presentan algunas recomendaciones:

- La empresa a través de sus directivos, debe intentar comprender que la inversión a mediano plazo en imagen y publicidad que se propone, es una medida que dará no solamente futuros réditos económicos, sino también un mejoramiento en la imagen institucional. Por eso, el establecer un plan formal de relaciones públicas, que vaya de la mano con la publicidad hará que la empresa gane notoriedad en el mercado y que mejore sus relaciones comerciales con los distribuidores y clientes. Mientras la publicidad irá orientada a crear hábitos de compra en los consumidores, las relaciones públicas buscarán ganar la confianza de estos clientes con planes para mejorar la imagen de la organización.

Por las inconsistencias que se demostró en ciertos aspectos de la cultura organizacional, se aconseja lo siguiente:

- Es imprescindible que todos los miembros de Bermeo Hermanos (mandos altos y empleados) conozcan y entiendan la filosofía corporativa de la empresa. Es aconsejable que se replantee la misión, visión y objetivos para empezar a trabajar en una cultura corporativa compartida. Una vez que esto se haya logrado, se recomienda que en cada reunión con los empleados se recuerde la información institucional y se asegure su comprensión. Además, podrían colocarse letreros con esta información en lugares visibles, así como también su inclusión en los avisos vía e-mail.

- En cuanto a los canales de comunicación internos, vale la pena sugerir que se replantee la importancia y utilización de éstos. Según el estudio, se demostró que las carteleras son el segundo canal de comunicación mas utilizado por el personal después de la comunicación cara a cara. Por esto, se aconseja mantenerlas lo más actualizadas posible, además para mejorar la comunicación se podría pensar en colocar buzones de sugerencias.

- A pesar de que existe congruencia entre el perfil actual y el deseado por la empresa en cuanto a la orientación hacia el trabajo individual que actualmente posee, se recomienda a Bermeo Hermanos fomentar una cultura de trabajo en equipo. Esto beneficia mucho a la organización, pues entre otras ventajas, fomenta el compañerismo y el compromiso de los empleados, facilita la ejecución de tareas y genera nuevas ideas y mejores decisiones.

- Por la incongruencia que se evidenció en los resultados de la orientación producto – cliente, se recomienda reuniones y capacitaciones periódicas no solamente con el personal de ventas, sino también con el resto del personal. Esto tendrá como finalidad enaltecer la importancia del buen servicio y trato al cliente.

Por otro lado, el estudio interno imagen, demostró que el personal que labora en Bermeo Hermanos se encuentra insatisfecho con la empresa. Para mejorar esta situación se recomienda tomar las siguientes acciones:

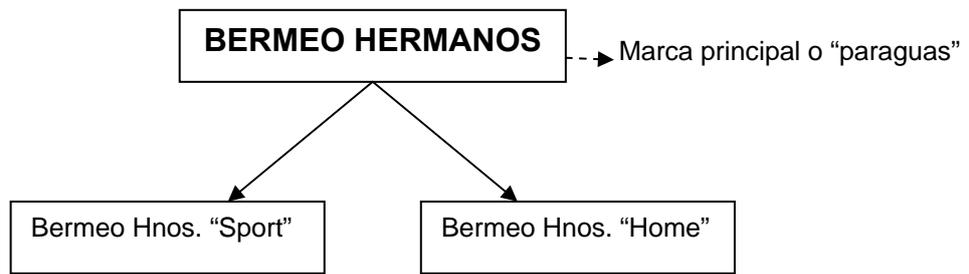
- Organizar charlas personalizadas entre los directivos y los miembros del personal administrativo y de la planta de producción, con el objetivo de averiguar cuales son sus expectativas laborales y escuchar posibles sugerencias, comentarios o quejas. Al mantener una comunicación abierta, los trabajadores podrán sentir que la empresa se interesa por ellos.
- Se aconseja también crear un programa de incentivos, no solamente para los vendedores sino para todo el personal. No necesariamente deben ser económicos, se podría considerar otras alternativas, como la concesión de días libres aparte de las vacaciones de ley u otros obsequios que la compañía comercializa en la línea de deportes, como ropa o artículos deportivos.
- Una de las razones por las que los empleados afirman tener un mal clima laboral, podrían ser posibles lugares inadecuados de trabajo, por lo que una revisión al ambiente físico de la empresa sería una decisión acertada.

- Para fomentar el compañerismo, la empresa puede incluir en las carteleras información personal de los empleados como fechas de cumpleaños. Además se recomienda organizar actividades recreativas fuera del horario laboral, y no solamente aquella única reunión en el año mencionada anteriormente.

Como el departamento más resentido de la empresa es PLASMADE (Planta de producción), se recomienda que todas las acciones anteriores estén dirigidas en mayor manera a este sector, además para evitar posibles accidentes en la planta, se recomienda que en sitios visibles se coloquen letreros con el manual de seguridad industrial.

Por otro lado, de acuerdo a las conclusiones del estudio externo llevado a cabo en los tres públicos prioritarios de la organización, se puede recomendar lo siguiente:

- Comunicar a los clientes al detalle y distribuidores de ambas líneas sobre las dos líneas de comercialización de la empresa y todos los productos que ofrece mediante publicidad y capacitaciones, no solo al personal de ventas, sino a todos los miembros de la organización. Así también, para poder ganar posicionamiento en el mercado, se recomienda ingresar en nichos vacíos. En un segmento infantil en el caso de la línea deportiva y en el de las constructoras en la línea de acabados de construcción.
- Para fortalecer la imagen de la empresa, se sugiere crear una estrategia de marca “paraguas”. Esto consiste en dividir la marca principal, (Bermeo Hermanos) en sub marcas, las cuales estarán “amparadas” por esta marca principal. Por ejemplo:



Para terminar, se recuerda que el mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa conlleva a un compromiso real por parte de todos los miembros de la organización, por lo que Bermeo Hermanos debe procurar que todos sus miembros tengan una actitud favorable a los cambios, cualquiera que fueran ellos.

BIBLIOGRAFÍA

- BARQUERO CABRERO Mario y José Daniel, *Manual de Relaciones Públicas Publicidad y Comunicación*, Editorial Gestión 2000 S.A., España (Barcelona), 2003.
- BASSAT Luis, *El libro rojo de la Publicidad*, Editorial Random House Mondadori S.A., Octava Edición, España (Barcelona), 2008.
- BAZTÁN AGUIRRE Ángel, *La Cultura de las Organizaciones*, Editorial Ariel S.A., Primera Edición, España (Barcelona), 2004.
- BENAVIDES José y Otros Autores, *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Primera Edición, España (Barcelona), 2001.
- CAPRIOTTI Paúl, *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Editorial Andros Impresores. Primera Edición, Chile (Santiago), 2009.
- CAPRIOTTI Paúl, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Editorial Ariel S.A. Primera Edición, España (Barcelona), 1999.
- COSTA Joan, *Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa*, Editorial Ceac S.A., Primera Edición, España (Barcelona), 1992.
- D' APRIX Roger, *La Comunicación para el Cambio*, Ediciones Granica S.A., España (Barcelona), 1999.

- FIGUEROA BERMÚDEZ Romeo Antonio, *Cómo hacer Publicidad. Un enfoque teórico- práctico*, Editorial Addison Wesley Longman S.A., Primera Edición, México, 2003.

- JAUME FITA Trias, *Comunicación en Programas de Crisis*, Editorial Gestión 2000 S.A., Primera Edición, España (Barcelona), 1999.

- KRIEGER Mario, *Sociología de las Organizaciones*, Editorial Pearson Education S.A., Primera Edición, Argentina (Buenos Aires), 2001.

- LOSADA DÍAZ José Carlos, *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, Editorial Ariel S.A., Primera Edición, España (Barcelona), 2004.

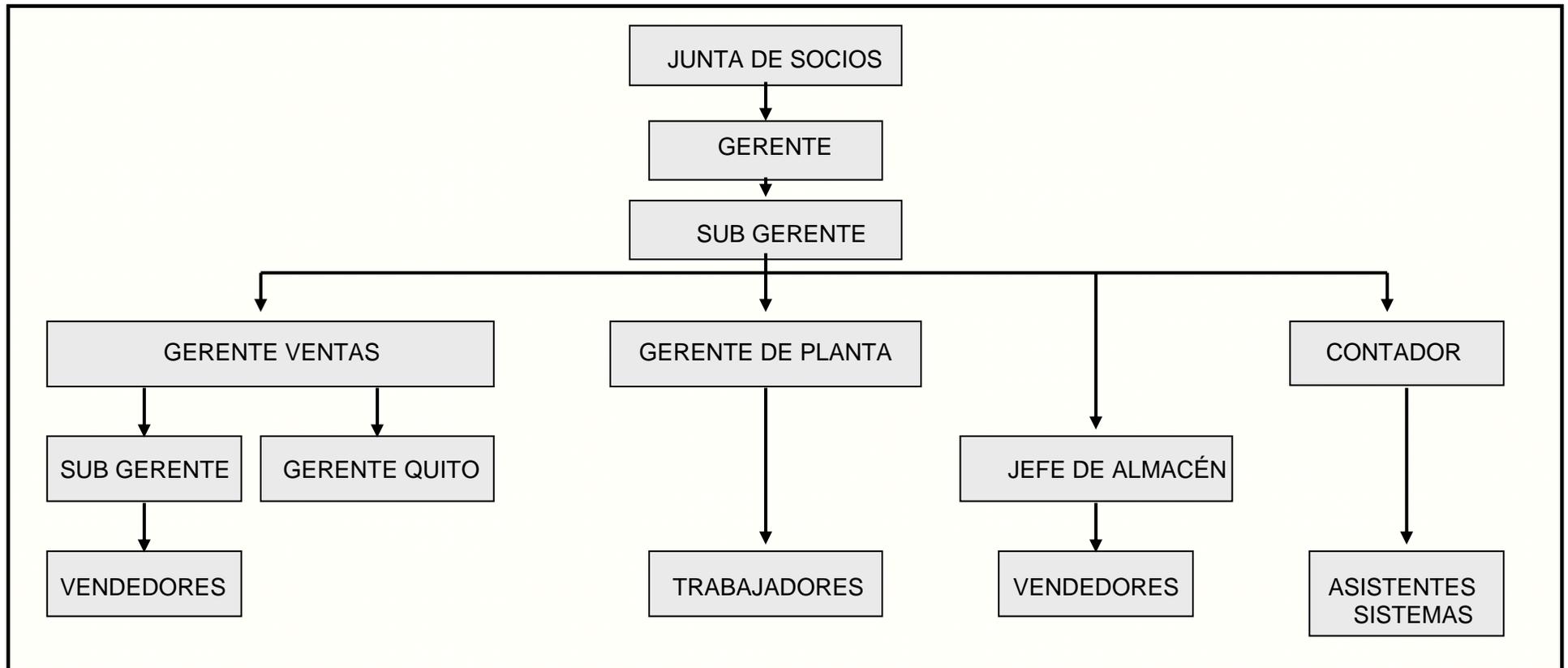
- PUTMAN Linda y Otros Autores, *Comunicación Empresarial*, Ediciones Gestión 2000 S.A., España (Barcelona), 2002.

- VARIOS AUTORES, *Comunicación Organizacional: cultura y gestión para el cambio*, Editorial Quipus CIESPAL, Primera Edición, Ecuador (Quito), 2006.

ANEXOS

Anexo Núm. 1

**ORGANIGRAMA
EMPRESA BERMEO HERMANOS.**



Anexo Núm. 2

Cuestionario para Análisis Interno de la empresa “Bermeo Hermanos”

Saludos. Mi nombre es Patricia Rivas, soy estudiante de la U. del Azuay y estoy realizando un estudio de imagen de la empresa para presentarlo como tesis de grado. Esta encuesta es de carácter anónimo, así que usted podrá responder con total sinceridad. Solo de ésta manera, se logrará un análisis objetivo del entorno laboral en el que se desenvuelve.

Gracias por su colaboración.

1. Señale lo que conoce de su empresa:

- Visión Misión Objetivos Ninguna de los anteriores

2. Usted recibe los comunicados de la empresa a través de:

- Comunicación cara a cara Mails Vía Intranet Carteleras Otros _____
(especifique)

3. Califique del 1 al 5 las siguientes preguntas, siendo **1 INDIVIDUAL Y 5 COLECTIVO (GRUPAL)**, o mencione si no sabe.

- Los beneficios económicos que obtiene (bonos, utilidades, incentivos, etc.) son entregados en base al trabajo:

1	2	3	4	5
Individual				Colectivo

 No sabe

- Los reconocimientos no económicos (cartas de felicitación, certificados, etc.) son entregados en base al trabajo:

1	2	3	4	5
Individual				Colectivo

 No sabe

- Las sanciones son impuestas, tomando en cuenta una falta:

1	2	3	4	5
Individual				Colectiva

 No sabe

4. Califique del 1 al 5 las siguientes preguntas, siendo **1 PRODUCTO Y 5 CLIENTE**, o **mencione si no sabe**.

- Cree usted que la empresa se enfoca a ¿La venta del producto o la atención al cliente?

1	2	3	4	5
Producto				Cliente

No sabe

5. Califique del 1 al 5 las siguientes preguntas, siendo **1 igual a Sí Y 5 igual a NO** o **mencione si no sabe**.

- ¿Usted se siente en libertad de tomar decisiones sin consultar con su jefe?

1	2	3	4	5
Sí		A veces		No

No sabe

¿Conoce si existen manuales de procesos que dirigen el funcionamiento de la organización?

1	2	3	4	5
Sí				No

No sabe

¿El desarrollo de su trabajo es guiado por pautas establecidas por la empresa (manual de procesos) o por su capacidad de decisión?

1	2	3	4	5
Empresa		Ambas		Capacidad Propia

No sabe

- ¿Usted cree que la empresa ha tenido cambios en los últimos tres años?

1	2	3	4	5
Sí		A veces		No

No sabe

- ¿La empresa es innovadora y aplica técnicas nuevas para mejorar su funcionamiento? (Capacitaciones, cursos, nuevas tecnologías, etc.)

1	2	3	4	5
Sí		A veces		No

No sabe

Anexo. Núm. 3

Cuestionario para Análisis Interno de Imagen de la empresa “Bermeo Hermanos”

Saludos. Mi nombre es Patricia Rivas, soy estudiante de la U. del Azuay y estoy realizando un estudio de imagen de la empresa para presentarlo como tesis de grado. Esta encuesta es de carácter anónimo, así que usted podrá responder con total sinceridad. Gracias por su colaboración.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo usted trabaja en Bermeo Hermanos?

Menos de 1 año De 1 a 3 años De 4 a 6 años De 7 a 9 años Más de 10 a.

2. ¿Usted considera que el salario que recibe de acuerdo a sus capacidades profesionales es?

Bueno Normal Malo

3. ¿Se siente orgulloso e identificado con la empresa en la cual labora?

Mucho Más o menos Poco No se siente orgulloso e identificado

4. Califique del 1 al 5 las siguientes variables, siendo 1 la menor valoración y 5 la mayor valoración.

La empresa le ofrece:

- Buen ambiente laboral

1 2 3 4 5

- Pago de sueldos a tiempo

1 2 3 4 5

Usted cree que la empresa tiene:

- Buenas relaciones comerciales

1 2 3 4 5

- Responsabilidad social

1 2 3 4 5

- Seriedad y solvencia económica

1 2 3 4 5

De acuerdo a los atributos anteriormente mencionados en este cuestionario, de manera general:

¿Qué imagen tiene usted de la empresa Bermeo Hermanos?

Buena Más o Menos Mala

Anexo Núm. 4

ESTRUCTURA DE PÚBLICOS DE BERMEO HERMANOS

PERMISIVOS							
STAKEHOLDER	CARACTERÍSTICAS	ROL	STATUS	INTERESES	HÁBITOS DE INFORMACIÓN	ATRIBUTO CENTRAL	ATRIBUTO DISCRIMINATORIO
S.R.I.	Organismo público que cobra impuestos. Con oficina en Cuenca.	Cobrar impuestos y conceder permisos.	Medio	Que les paguen a tiempo los impuestos. Que conozcan la normativa del S.R.I.	Directamente de la empresa (fax, cartas informativas, etc)	Buen pagador	Solvencia
Junta de Accionistas	Está integrada por accionistas privados. Es una empresa familiar.	Aportar con capital, aprobar decisiones, manejar acciones, establecer reglamentos.	Medio	Lucrar y lograr el surgimiento de la empresa.	Directamente de la empresa	Generar utilidades	Solvencia
Municipio	Organismo público local que da permisos de funcionamiento a los comercios de la urbe	Autorizar los lugares en donde se puede establecer un negocio.	Medio	Utilizar el dinero de los permisos para obras en la ciudad.	Directamente de la empresa	Buen pagador	Responsabilidad.
I.E.S.S.	Organismo público de seguridad social con oficina en Cuenca	Brindar servicios de salud a la comunidad y afiliados	Medio	Velar por la seguridad, estabilidad y salud de todo el personal	Directamente de la empresa	Personal afiliado	Buen pagador

				afiliado. Pago oportuno.			
Superintendencia de Compañías	Organismo público que brinda servicio a las compañías. A nivel nacional con oficina en Cuenca.	Controlar las actividades de las compañías.	Medio	Que acate la normatividad.	Directamente de la empresa.	Cumplimiento de normativa.	Solvencia.
FUNCIONALES							
STAKEHOLDER	CARACTERÍSTICAS	ROL	STATUS	INTERESES	HÁBITOS DE INFORMACIÓN	ATRIBUTO CENTRAL	ATRIBUTO DISCRIMINATORIO
Proveedores: (Icon Health & Fitness, Ektelon, Skechers, Delta Fauces, Poliquim, Percal, Suproquim, Gruber, etc)	Empresas que abastecen de artículos deportivos y materiales para la fabricación de acabados de construcción. Son nacionales y extranjeras.	Suministrar lo necesario para las actividades comerciales de la empresa.	Medio	Vender de manera constante a Bermeo Hermanos y cobrar oportunamente.	A través del Dpto. Administrativo (Importaciones y Compras)	Seriedad	Trayectoria Comercial
Empleados	Personas que trabajan en cada uno de los departamentos de la empresa.	Brindar un buen desempeño a la empresa.	Alto	Pago justo por el trabajo realizado. Tener un buen ambiente de trabajo.	Comunicación directa, mail, oficios, reuniones.	Responsabilidad	Estabilidad laboral
Distribuidores (Keramicos, Sanilec,	Almacenes que ofrecen las dos líneas de productos de la empresa. Se encuentran en varias ciudades.	Distribuir los productos que vende Bermeo Hermanos.	Alto	Vender los productos a mayoristas y minoristas. Que vendan a otros distribuidores y	A través del Dpto. de Ventas.	Trayectoria Comercial	Distribuidores exclusivos.

Prometin, Importaciones KAO, TVentas)				que mantengan los precios.			
NORMATIVOS							
STAKEHOLDER	CARACTERÍSTICAS	ROL	STATUS	INTERESES	HÁBITOS DE INFORMACIÓN	ATRIBUTO CENTRAL	ATRIBUTO DISCRIMINATORIO
Competencia de Artículos Deportivos (Marathon Sports, Explorador Andino)	Empresas ubicadas en Cuenca que comercializan artículos deportivos.	Ofrecer la misma línea de productos deportivos.	Medio	Vender más y tener un posicionamiento igual o mejor que el de la competencia.	Publicidad en medios de comunicación.	Garantía	Importadores Directos.
Competencia de Acabados de Construcción (Almacenes Boyacá, Home Vega)	Empresas ubicadas en Cuenca que comercializan acabados de construcción.	Ofrecer la misma línea de acabados de construcción.	Medio	Vender más y tener un posicionamiento igual o mejor que el de la competencia.	Publicidad en medios de comunicación.	Garantía	Marca propia PLASMADE.
DIFUSOS							
Familiares de clientes	Personas que influyen en las decisiones de compra (Padres, cónyuge, hijos, etc.)	Incidir en la decisión de compra.	Medio	Que los posibles clientes perciban bien o mal a la empresa, en cuestiones de precio, calidad, servicio, etc.	Mediante otros clientes. Publicidad.	Seriedad	Trayectoria Comercial.

Medios de Comunicación	Canales de comunicación local y nacional que influyen en la percepción de la empresa.	Comunicar las ventajas o desventajas de la empresa.	Medio	Que las personas formen una imagen de la empresa Que les brinde información. Que mantengan la publicidad.	Boletines	Seriedad	Apertura a los medios
Organismos Ecologistas	Organizaciones que pueden ser gubernamentales o no y que protegen el Medio Ambiente. Ubicados en Cuenca.	A su criterio, impedir proyectos de la empresa que atenten contra el medio ambiente.	Medio	Que los posibles clientes vean bien o mal las acciones ambientales que realiza la empresa.	Directamente de la empresa.	Cumplimiento de normativa industrial.	Iniciativas Ambientales.
Ministerio del Medio Ambiente	Organismo público que protege el Medio Ambiente.	Impedir la realización de proyectos que atenten contra el Medio Ambiente.	Medio	Proteger sobre cualquier cosa el Medio Ambiente.	Directamente de la empresa. Publicidad	Cumplimiento de normativa ambiental	Iniciativas Ambientales.

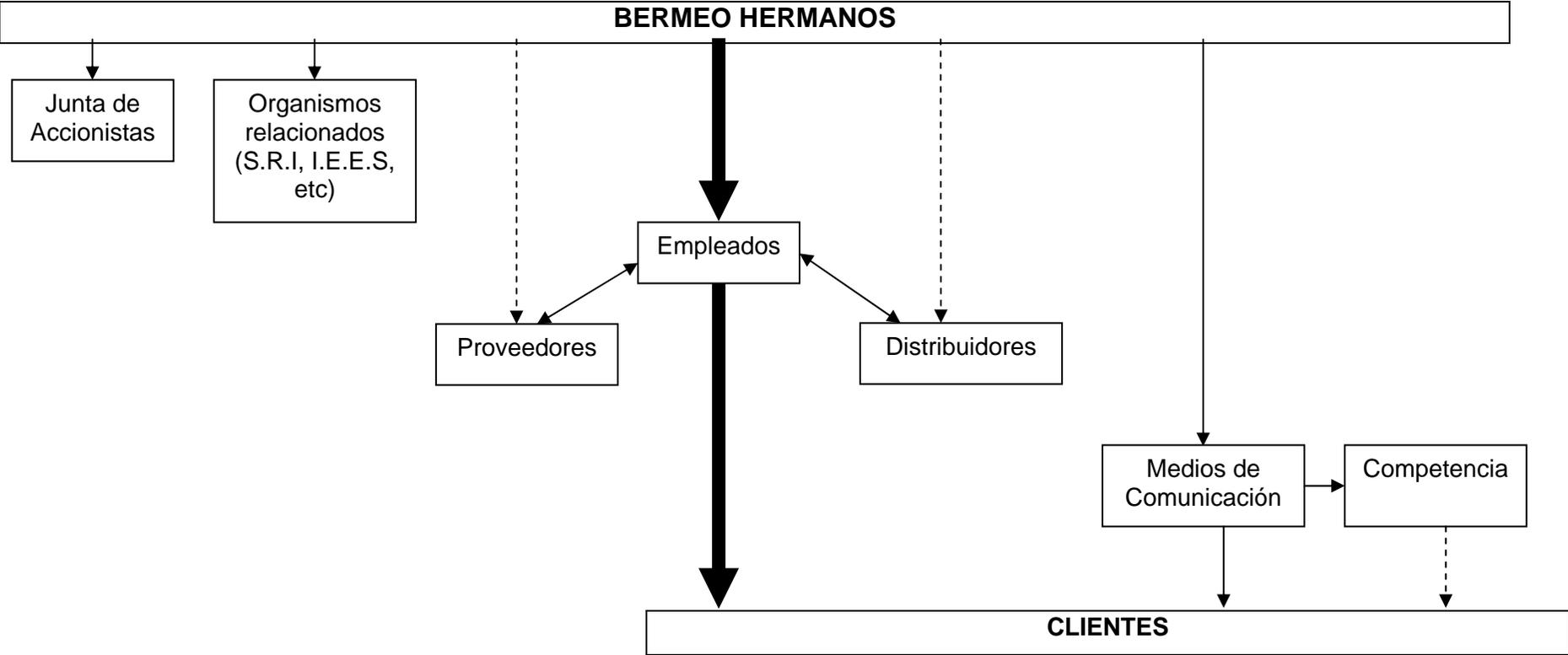
**Atributos Centrales y Discriminatorios de
Bermeo Hermanos**

Públicos	Atributos Centrales	
	Básicos	Discriminatorios
Permisivos		
S.R.I.	Puntualidad en los pagos	Solvencia
Junta de Accionistas	Generar utilidades	Solvencia, Seriedad
Municipio	Puntualidad en los pagos	Responsabilidad
I.E.S.S.	La afiliación de todo el personal.	Pago oportuno
Superintendencia de Compañía	Cumplimiento de normas	Solvencia, Seriedad
Funcionales		
Proveedores	Seriedad	Trayectoria Comercial
Empleados	Responsabilidad con empleados	Poca rotación de personal.
Distribuidores	Trayectoria comercial	Exclusividad en sus clientes

Normativos		
Competencia de Art. deportivos	Garantía	Importadores directos
Competencia de acabados de construcción	Garantía	Creadores de la marca PLASMADE
Difusos		
Familiares de clientes	Seriedad y responsabilidad	Trayectoria comercial
Medios de Comunicación	Seriedad y responsabilidad	Apertura a los medios
Organismos ecologistas	Cumplimiento de normas ambientales en procesos industriales	Iniciativa ambientalista
Ministerio del Medio Ambiente	Cumplimiento de normas ambientales	Iniciativa ambientalista

INFRAESTRUCTURA DE PÚBLICOS DE BERMEO HERMANOS

La infraestructura de públicos es un estudio por medio del cual podemos saber, a través de qué fuentes o públicos próximos, cada público obtiene información sobre la empresa, sus productos o sobre el sector en general. Así, tenemos que:



**Cuestionario Externo de Imagen Corporativa de Bermeo Hermanos
CLIENTES**

Saludos. Mi nombre es Patricia Rivas, soy estudiante de la U. del Azuay y estoy realizando un estudio de imagen. Esta encuesta es de carácter anónimo, razón por la cual usted podrá responder con total sinceridad. Gracias por su colaboración.

1. ¿Conoce usted las dos líneas de productos que vende Bermeo Hermanos?

Sí No

2. ¿Cuánto conoce usted sobre el producto que adquirió o ha adquirido?

Mucho
Más o menos
Poco

3. Usted prefiere los productos de Bermeo Hermanos principalmente debido a: (escoja SOLO una)

Precio <input type="checkbox"/>	Variedad de productos <input type="checkbox"/>
Facilidades de pago <input type="checkbox"/>	Promociones <input type="checkbox"/>
Garantía <input type="checkbox"/>	Asesoramiento al comprar <input type="checkbox"/>

4. Califique del 1 al 5 las siguientes variables, siendo 1 la menor valoración y 5 la mayor valoración.

- Calidad
1 2 3 4 5

- Servicio al cliente
1 2 3 4 5

- Garantía
1 2 3 4 5

- Nivel percibido de solvencia económica de la empresa
1 2 3 4 5

- Seriedad y responsabilidad
1 2 3 4 5

5. Mencione dos empresas que ofrezcan los mismos productos que Bermeo Hermanos en sus dos líneas:

Artículos Deportivos

Acabados de Construcción

Anexo Núm. 8

**Cuestionario Externo de Imagen Corporativa de Bermeo Hermanos
DISTRIBUIDORES ARTÍCULOS DEPORTIVOS**

Saludos. Mi nombre es Patricia Rivas, soy estudiante de la U. del Azuay y estoy realizando un estudio de imagen de la empresa. Esta encuesta es de carácter anónimo, razón por la cual usted podrá responder con total sinceridad. Gracias por su colaboración.

1. ¿Conoce usted si es que Bermeo Hermanos distribuye otras líneas, además de artículos deportivos?

Sí

No

2. ¿Conoce usted todos los productos que ofrece Bermeo Hermanos?

Sí

No

3. ¿Cuántas marcas de artículos deportivos le ofrece Bermeo Hermanos?

.....

4. Su empresa escoge a Bermeo Hermanos como proveedor principalmente debido a: (escoja SOLO una)

Precio

Variedad de productos

Facilidades de pago

Promociones

Garantía

5. Califique del 1 al 5 las siguientes variables, siendo 1 la menor valoración y 5 la mayor valoración.

- Cumplimiento en la entrega del producto

1 2 3 4 5

- Precios estables

1 2 3 4 5

- Facilidades de pago

1 2 3 4 5

- Seriedad y responsabilidad de la empresa

1 2 3 4 5

- Nivel percibido de solvencia económica de la empresa

1 2 3 4 5

- Garantía

1 2 3 4 5

6. Mencione dos empresas que ofrezcan los mismos productos que Bermeo Hermanos en la línea de artículos deportivos:

Anexo Núm. 9

**Cuestionario Externo de Imagen Corporativa de Bermeo Hermanos
DISTRIBUIDORES ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN**

Saludos. Mi nombre es Patricia Rivas, soy estudiante de la U. del Azuay y estoy realizando un estudio de imagen de la empresa. Esta encuesta es de carácter anónimo, razón por la cual usted podrá responder con total sinceridad. Gracias por su colaboración.

1. ¿Conoce usted si es que Bermeo Hermanos distribuye otras líneas, además de acabados de construcción?

Sí No

2. ¿Conoce usted los productos que ofrece Bermeo Hermanos?

Sí No

3. ¿Cuántos productos de acabados de construcción le ofrece Bermeo Hermanos?

1 a 3
4 a 6
7 o más

4. Su empresa escoge a Bermeo Hermanos como proveedor principalmente debido a:
(escoja SOLO una)

Precio Variedad de productos
Facilidades de pago Promociones
Garantía

5. Califique del 1 al 5 las siguientes variables, siendo 1 la menor valoración y 5 la mayor valoración.

- Cumplimiento en la entrega de productos

1 2 3 4 5

- Precios estables

1 2 3 4 5

- Facilidades de pago

1 2 3 4 5

- Seriedad y responsabilidad de la empresa

1 2 3 4 5

- Nivel percibido de solvencia económica de la empresa

1 2 3 4 5

- Garantía

1 2 3 4 5

6. Mencione dos empresas que ofrezcan los mismos productos que Bermeo Hermanos en la línea de acabados de construcción:

MIX DE ACTIVIDADES Y MEDIOS

Actividades para mejorar la Conducta Corporativa de Bermeo Hermanos

CONDUCTA CORPORATIVA				
N°	OBJETIVO	ACCIÓN PROPUESTA	RESPONSABLE/INVOLUCRADOS	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
1	CONDUCTA INTERNA			
1.1	Alcanzar el 95% de conocimiento y comprensión de la filosofía corporativa en directivos y empleados en un plazo de tres meses.	Recordación de esta información a través de reuniones periódicas, avisos vía e- mail, y letreros en lugares visibles.	El gerente de la empresa. Jefes departamentales.	Entrevistas con el gerente. Encuestas internas.

(Anexo 10)

Actividades para mejorar la Acción Comunicativa de Bermeo Hermanos

	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	STAKEHOLDER	PROPÓSITO	EFEECTO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	ESPECIFICACIONES
1	COMUNICACIÓN INTERNA					
1.1	Lograr un 95% de satisfacción del personal con la comunicación interna de Bermeo Hnos, en un plazo de cuatro meses.	Empleados (Administrativos y obreros)	Mejorar la comunicación interna	Satisfacción del personal	Reuniones entre el gerente y empleados. Buzón de sugerencias. Cartelera actualizadas.	
2	COMUNICACIÓN COMERCIAL					
2.1	Informar al 60% de los públicos de Bermeo Hnos. sobre la comercialización de sus dos líneas de productos, en un plazo de seis meses.	Clientes al detalle Distribuidores (dos líneas)	Lograr que los públicos sepan de todos los productos que ofrece la empresa.	Posicionamiento en la mente de estos públicos.	<u>Televisivos:</u> Menciones en programas de variedades en Unión Televisión. <u>Radiales:</u> Cuñas y menciones en programa noticioso de Radio Tomebamba y deportivo de FM 88. <u>Visuales:</u> Vallas en puntos estratégicos de la ciudad, flyers <u>Prensa:</u> Diario El mercurio y El Tiempo. <u>Internet:</u> Pag. Web	Los mensajes tendrán que enfatizar la garantía y el buen servicio al cliente que ofrece la empresa como atributos diferenciadores.

2.2	Posicionar a Bermeo Hnos. en un 50% del nicho deportivo infantil, mediante la comunicación de sus productos en un plazo de seis meses.	Clientes al detalle (niños y padres)	Cubrir un nicho vacío hasta el momento.	Posicionamiento de la empresa en este segmento de mercado.	<u>Radiales:</u> Cuñas y menciones en programa de variedades de FM 88. <u>Visuales:</u> Vallas en puntos estratégicos de la ciudad, flyers. <u>Prensa:</u> Diario El mercurio y El Tiempo. <u>Internet:</u> Pag. Web	Los mensajes tendrán que elaborarse especialmente para este nicho de mercado.
3 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL						
3.1	Establecer un plan formal de relaciones públicas en el 60% de los públicos priorizados de Bermeo Hnos, en un plazo de seis meses.	Clientes al detalle Distribuidores (dos líneas) Empleados	Optimizar la comunicación con los distribuidores.	Mejoramiento de la imagen de la empresa en estos públicos.	<u>Clientes:</u> auspicios, mailings sobre la empresa, servicio de atención al consumidor, visitas a la planta, ventas a puerta cerrada. <u>Distribuidores:</u> reuniones frecuentes, comidas de trabajo, videoconferencias, presentaciones de productos. <u>Empleados:</u> incentivos, charlas personalizadas con directivos.	

4 COMUNICACIÓN INDUSTRIAL						
4.1	Incrementar al 90% el conocimiento de la cartera de productos de Bermeo Hnos. a sus distribuidores en ambas líneas, en un plazo de tres meses.	Distribuidores de implementos deportivos. Distribuidores de acabados de construcción.	Comunicar a los distribuidores de ambas líneas sobre la cartera de productos que les ofrece la empresa.	Incremento en las ventas mayoristas. Mejoramiento de la imagen de la empresa.	Mediante visitas, telemarketing e e-mails informativos de los vendedores mayoristas, los cuales recibirán capacitaciones constantes sobre los productos.	
4.2	Posicionar a Bermeo Hnos. como uno de los proveedores prioritarios en el 50% de las constructoras de la ciudad, en un plazo de seis meses.	Cientes mayoristas especiales (constructoras)	Cubrir un nicho vacío hasta el momento.	Posicionamiento de la empresa en este segmento de mercado.	Mediante visitas y telemarketing de los vendedores mayoristas, los cuales recibirán capacitaciones constantes sobre los productos.	Para lograr este objetivo, la empresa tendrá que mejorar sus facilidades de pago a clientes mayoristas.

(Anexo 10)

Diagrama de Gantt

		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
TIEMPO EN SEMANAS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACCIONES PROPUESTAS																									
1.	Reuniones periódicas	X		X		X		X		X		X													
2.	Avisos vía e- mail	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
3.	Colocación de 2 letreros visibles con info. institucional.	X	X	X																					
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN																									
4.	Reuniones entre el gerente y los empleados.	X		X		X		X		X		X		X		X									
5.	Colocación de 2 buzones de sugerencias.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
6.	Cartelera actualizadas		X		X		X		X		X		X		X		X								
7.	Visitas a distribuidores.		X	X		X	X		X	X		X	X												
8.	Telemercadeo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
9.	E- mails sobre productos.	X			X			X		X															
10.	Visitas a constructoras (objetivo nicho vacío)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11.	Telemercadeo (objetivo nicho vacío)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12.	Menciones en programa de variedades de tv (Unsión)	X	X	X	X					X	X	X	X					X	X	X	X				
13.	Cuñas y menciones en Tomebamba "La hora de la verdad" Primera edición	X	X	X	X					X	X	X	X			X	X	X	X						
14.	Cuñas y menciones en FM 88 "Fanaticos y Campeones" (deportivo)				X	X	X					X	X	X	X			X	X	X	X				
15.	Cuñas y menciones en FM 88 "Caída y Limpia" (variedades)	X	X	X	X					X	X	X	X			X	X	X	X						
16.	Publicidad en Diario El Mercurio (comunicación dos líneas y posicionamiento nicho infantil)		X				X				X					X							X		

17.	Publicidad en Diario El Tiempo (comunicación dos líneas y posicionamiento nicho infantil)			X				X			X						X					X		
18.	Vallas publicitarias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
19.	Entrega de Flyers para los dos objetivos comerciales		X					X					X				X					X		
20.	Clientes: Auspicios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
21.	Clientes: Mailings sobre la empresa			X					X						X					X				
22.	Clientes: Servicio de atención al consumidor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
23.	Clientes: Visitas a la planta			X								X								X				
24.	Clientes: Ventas a puerta cerrada												X											
25.	Distribuidores: Reuniones frecuentes (con comidas de trabajo o videoconferencias)		X						X							X						X		
26.	Distribuidores: Presentaciones de productos															X								
27.	Empleados: Incentivos			X			X			X				X			X			X			X	
28.	Empleados: Charlas personalizadas con directivos	X			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	

- Acciones para mejorar la conducta interna
- Estrategias para objetivo de comunicación interna
- Estrategias para objetivos de comunicación industrial
- Estrategias para objetivos de comunicación comercial
- Estrategias para objetivo de comunicación institucional

(Anexo 10)

Presupuesto para Actividades y Medios

	ACCIONES PROPUESTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1.	Reuniones periódicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Avisos vía e- mail	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Colocación de 2 letreros visibles (Elaboración)	134,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN						
4.	Reuniones entre el gerente y los empleados.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Colocación de 2 buzones de sugerencias. (Elaboración)	67,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.	Cartelera actualizada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Visitas a distribuidores.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8.	Telemercadeo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9.	E- mails sobre productos.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10.	Visitas a constructoras (objetivo nicho vacío)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11.	Telemercadeo (objetivo nicho vacío)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12.	Menciones en programa de variedades de tv (Unsión)	548,80	0,00	548,80	0,00	548,80	0,00
13.	Cuñas y menciones en Tomebamba "La hora de la verdad" Primera edición	554,40	554,40	0,00	554,40	0,00	0,00
14.	Cuñas y menciones en FM 88 "Fanaticos y Campeones" (deportivo)	547,20	0,00	547,20	0,00	547,20	0,00
15.	Cuñas y menciones en FM 88 "Caída y Limpia" (variedades)	246,40	246,40	0,00	246,40	0,00	0,00
16.	Publicidad en Diario El Mercurio (comunicación dos líneas y posicionamiento nicho infantil)	416,51	416,51	416,51	416,51	0,00	416,51
17.	Publicidad en Diario El Tiempo (comunicación dos líneas y posicionamiento nicho infantil)	439,30	439,30	439,30	0,00	439,30	439,30
18.	Vallas publicitarias	2.606,24	0,00	1.416,80	0,00	1.416,80	0,00
19.	Entrega de Flyers para dos objetivos comerciales	156,80	156,8		156,8	156,8	156,8
20.	Clientes: Auspicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

21.	Clientes: Mailings sobre la empresa	100,80		100,80	100,80		100,80
22.	Clientes: Servicio de atención al consumidor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23.	Clientes: Visitas a la planta	397,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24.	Clientes: Ventas a puerta cerrada	0,00	0,00	0,00	700,00	0,00	0,00
25.	Distribuidores: Reuniones frecuentes (con comidas de trabajo o videoconferencias)	60,00	0,00	60,00	60,00	0,00	60,00
26.	Distribuidores: Presentaciones de productos	0,00	0,00	0,00	0,00	1600,00	0,00
27.	Empleados: Incentivos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
28.	Empleados: Charlas personalizadas con directivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Subtotales: \$6.375,65 1.913,41 3.629,41 2.334,91 4.808,90 1.273,41

TOTAL PRESUPUESTO 6 MESES: \$20.335,69

Fuentes:

- * Diario El Tiempo (Cristina Toral)
- * Diario El Mercurio (Fernando Pauta)
- * Unsión Televisión (Karina Crespo)
- * Radio La Voz del Tomebamba (Paola Rodas Cardoso)
- * Radio FM 88 (Claudio Bravo)
- * Vallas: Larotprint (Ximena Ordoñez) Grupo K (Diana Dueñas)
- * Flyers y Envío de Mailings: Grupo 99 (Andrés Zambrano)
- * Elaboración de Letreros y Buzones de Sugerencias: (Apolo Publicidad)
- * Material P.O.P. para visitantes de la planta: Matrixcorp (Joaquín Peñafiel)

Explicación del Presupuesto

El presupuesto para las actividades y medios de Bermeo Hermanos se basó en los objetivos de comunicación planteados ya en el capítulo 4.

Muchas de las actividades que se proponen no tienen ningún costo, pues se tratan de acciones que se realizarán entre directivos y empleados tales como charlas o comunicación vía e-mail., en el caso del mejoramiento de la conducta interna, o visitas a distribuidores y telemarketing en el caso de la comunicación industrial.

Sin embargo, la inversión que se aconseja a Bermeo Hermanos realizar, es en la comunicación comercial, pues el objetivo es ganar notoriedad y posicionamiento en algunos nichos de mercado. Para esto se ha planteado la presencia constante de la empresa a través de la marca Plasmade y la comunicación de su línea deportiva, en medios masivos y visuales durante un tiempo de seis meses.

Los medios de comunicación masivos que se escogieron, fueron considerados en base a costos y estudios de sintonía de acuerdo al segmento de mercado que se quiere llegar. De esta manera, se decidió por utilizar menciones en Unión Televisión, publicidad en Diarios El Mercurio y El Tiempo y cuñas y menciones en programas radiales deportivos y noticiosos como FM 88 y La voz del Tomebamba respectivamente.

En cuanto a los medios visuales, se consideraron a las vallas, pues éstas permiten tener publicidad permanente en lugares estratégicos las 24 horas y llegar a mucha gente por su alto impacto. Si bien es cierto que su costo es un poco alto, hay que tener en cuenta que su efectividad es mayor que otros medios por su característica de permanente.

También se escogieron a los flyers y mailings, pues son poco costosos y permiten generar presencia de marca.

En cuanto al mejoramiento de la imagen institucional, el establecimiento de un plan de relaciones públicas es muy recomendado por sus enormes beneficios.

Por ejemplo, se plantea organizar visitas de instituciones educativas a la planta, por lo que el utilizar material P.O.P. promocional (esferos y llaveros impresos) como obsequios resultaría una buena forma de recordación. Además la organización de ventas a puertas cerradas o presentaciones de productos son eventos que permiten a la organización ganar status en su entorno y lealtad en sus clientes.

Aunque representa una inversión un poco alta, hay que tener en cuenta que esto no es frecuente y se utilizaría en casos concretos, como en liquidaciones de mercadería o la creación de nuevos modelos en acabados de construcción de la marca Plasmade.