



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

AUDITORÍA DE LA IDENTIDAD E IMAGEN DE UPA  
COMUNICACIONES S.A.

BONE CHEVEZ ROBINSON JOAO  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Auditoría de la identidad e imagen de Upa Comunicaciones S.A.

BONE CHEVEZ ROBINSON JOAO  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

TRABAJO TITULACIÓN  
ANÁLISIS DE CASOS

Auditoría de la identidad e imagen de Upa Comunicaciones S.A.

BONE CHEVEZ ROBINSON JOAO  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

IÑIGUEZ PARRA GABRIEL ANTONIO

MACHALA, 07 DE MAYO DE 2020

MACHALA  
2020

# Titulacion D2 2019

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

3%

INDICE DE SIMILITUD

3%

FUENTES DE  
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1

[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Fuente de Internet

1%

2

[dspace.utpl.edu.ec](http://dspace.utpl.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

3

[rcientificas.uninorte.edu.co](http://rcientificas.uninorte.edu.co)

Fuente de Internet

1%

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

< 1%

Excluir bibliografía

Apagado

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, BONE CHEVEZ ROBINSON JOAO, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado Auditoría de la identidad e imagen de Upa Comunicaciones S.A., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 07 de mayo de 2020



BONE CHEVEZ ROBINSON JOAO  
0706249406

## **DEDICATORIA**

En razón del esfuerzo que ha conllevado la realización de este trabajo, que formará también parte de mis mejores experiencias, quiero dedicarlo a todos los estudiantes que se empeñan en alcanzar propósitos y buscan apasionadamente aportar desde las distintas áreas de la comunicación a una sociedad que nos necesita con urgencia. Profesionales que desde las aulas aportan con sentido de ética, creatividad y análisis crítico al desarrollo de una provincia, sus comunidades, su patrimonio cultural y a los nuevos retos que enfrentamos diariamente.

Por otro lado, a todos los docentes y profesionales de la comunicación que aportan desde su conocimiento y experiencia en la construcción de un sistema educativo que se apega a las necesidades actuales de la sociedad y que buscan vencer antiguos modelos obsoletos. Y para los que como yo estamos convencidos de que la comunicación no es un añadido para el desarrollo de una organización o de un sistema sino su parte fundamental.

Quiero hacer un apartado especial para dedicar este trabajo a los que de forma desinteresada vieron en el rostro de un niño, adolescente y joven el potencial de un futuro gran profesional, creyeron en él y unieron fuerzas para ayudarlo emocional, física y económicamente durante todos estos años. Cada recuerdo de ellos me hace creer en la existencia de la verdadera humanidad y me impulsa cada vez más a ayudar a otros jóvenes que necesitan de oportunidades. A ellos mi gratitud eterna.

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo extender mi agradecimiento sincero a los que ayudaron a finalizar con éxito esta etapa de mi vida:

A Dios por la oportunidad, a mis padres por su apoyo incondicional y a todos los que fueron también parte de este proceso a quienes yo considero mi familia.

A la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) por haberme concedido una beca para realizar mis estudios.

Al Ing. Gabriel Iñiguez, mi asesor de tesis. Sin su profesionalismo, dedicación y paciencia no hubiese concluido esta investigación.

A la Universidad Técnica de Machala, por su interés constante de mejorar los procesos educativos y vincularlos con las necesidades actuales de la sociedad de la que tiene influencia.

## **Resumen:**

En el contexto actual de las organizaciones y la dinámica de un mercado cada vez más competitivo, los activos intangibles (reputación, confianza, cultura organizacional, imagen, etc.) constituyen el 84% del valor total de la empresa (Costa, 2018), es decir, el valor diferenciador no está en la idea del servicio o producto, sino en los atributos y características organizacionales de la marca (Pérez, 2010). En este sentido se hace cada vez más necesario analizar los aspectos de la comunicación de la empresa que están contribuyendo a la imagen global percibida, como una oportunidad de identificar fortalezas y debilidades para actuar desde la visión estratégica. Dado que todo lo que sucede en la empresa comunica, estar al tanto de estos flujos de comunicación resultará en una ventaja competitiva a largo plazo en comparación con las empresas que no se autoevalúan. La comunicación organizacional centra su interés en el diseño de flujos de mensajes que favorezcan el rendimiento de las relaciones y la empresa como tal.

Los dos grandes errores, y los más comunes en la gestión empresarial es, en primera instancia, no considerar la competencia y, desde el lado opuesto, no autoevaluarse. Ante ello, surge el concepto de auditoría de la comunicación e imagen propuesta por Costa (2012) y Cerezo (2013), que como se detalla en el desarrollo del texto, no es un tema nuevo; por el contrario, es una de las formas de analizar el constructo empresa y los componentes de la imagen y comunicación que la impregnan. Esta visión es contrastada con las aportaciones de profesionales en el área de la dirección de comunicación de la ciudad con la finalidad de ejecutar un diagnóstico efectivo del entorno y el caso que se presenta en el documento.

Los referentes teóricos y las observaciones se llevan a la práctica en el estudio del caso Upa Comunicaciones S.A., una marca con alrededor de diez años en el mercado. Se trata de una empresa que ha venido desarrollando servicios de asesoría y comunicación a empresarios y Pymes (pequeñas y medianas empresas) tanto a nivel local como nacional. Por ello, la presente investigación buscó determinar el estatus de la identidad e imagen de la agencia de branding Upa Comunicaciones S.A desde un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con una revisión teórica sobre la comunicación, identidad, imagen, marca y auditoría, entre otros conceptos, que enmarcan al investigador en el sistema de comunicación-empresa. Para este diagnóstico se procedió con la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación de campo. Dos de ellos (entrevistas y encuestas) están plasmados se rigen a la estructura de un cuadro técnico metodológico que guía al



investigador al diagnóstico efectivo de todas las variables y unidades de desarrollo planteadas en el diseño de investigación.

Como resultado, se plantea una serie de conclusiones que ayudan a comprender los atributos de la marca Upa desde sus diferentes particularidades (identidad, comunicación y cultura), mismas que están influyendo en la construcción y gestión de la imagen de la agencia. Además del planteamiento propositivo de posibles líneas de acción, así como las recomendaciones que sugieren líneas de investigación relacionadas al estudio de la comunicación de marcas en la economía local.

**Palabras Clave:** Identidad, Imagen, Auditoría, comunicación, intangibles, cultura corporativa.

**Abstract:**

In the current context of organizations and the dynamics of an increasingly competitive market, intangible assets (reputation, trust, organizational culture, image, etc.) constitute 84% of the total value of the company (Costa, 2018), that is, the differentiating value is not in the idea of the service or product, but in the attributes and organizational characteristics of the brand (Pérez, 2010). In this sense, it is increasingly necessary to analyze the aspects of the company's communication that are contributing to the perceived global image, as an opportunity to identify strengths and weaknesses to act from the strategic vision. Given that everything that happens in the company communicates, being aware of these communication flows will result in a long-term competitive advantage compared to companies that do not evaluate themselves. Organizational communication focuses its interest on designing message flows that favor the performance of relationships and the company as such.

The two big mistakes, and the most common ones in business management, are, in the first place, not considering the competition and, from the opposite side, not evaluating oneself. In view of this, the concept of auditing communication and image proposed by Costa (2012) and Cerezo (2013) arises, which, as detailed in the development of the text, is not a new issue; on the contrary, it is one of the ways of analyzing the concept of the company and the components of the image and communication that impregnate it. This vision is contrasted with the contributions of professionals in the area of communication management in the city in order to execute an effective diagnosis of the case presented in the document.

The theoretical references and observations are put into practice in the study of the Upa Comunicaciones S.A. case, a brand with around ten years in the market. A company that

has been developing advisory and communication services to entrepreneurs and SMEs (small and medium enterprises) both locally and nationally.

Therefore, this research sought to determine the status of the image of the branding agency Upa Comunicaciones S.A. from a mixed approach (qualitative and quantitative), with a theoretical review on communication, image, brand, and auditing, among other concepts, that frame the researcher in the communication-company system. For this diagnosis, we proceeded with the application of surveys, interviews and field observation. Two of these (interviews and surveys) are governed by the structure of a technical-methodological framework that guides the researcher to the effective diagnosis of all the variables and development units proposed in the research design.

As a result, a series of conclusions are drawn that help to understand the attributes of the Upa brand from its different particularities (identity, communication, and culture), which are influencing the construction and management of the agency's image. In addition to the propositive approach of possible lines of action, as well as the recommendations that suggest lines of research related to the study of brand communication in the local economy.

**Keywords:** Image, Identity, Audit, communication, intangibles, corporate culture.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>

<b>DEDICATORIA</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>11</b>
2.1. Contextualización del objeto de estudio	11
2.2. Hechos de interés	12
2.3. Planteamiento del problema de investigación	13
2.4. Descripción del problema de investigación	13
2.5. Objetivos de investigación	13
2.6. Preguntas de investigación	14
2.7. Justificación	14
2.8. Ámbito del estudio	14
2.8.1. Delimitación temporal.	14
2.8.2. Delimitación espacial.	14
2.8.3. Delimitación demográfica.	15
<b>CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICA</b>	<b>16</b>
2.1. Antecedentes	16
2.2. La comunicación como eje de acción empresarial	18
2.3. La empresa, un corpus cargado de tangibles e intangibles	19
2.4. Comunicación organizacional	21
2.5. Comunicación interna	22
2.6. Enfoque de marca, más que la presentación de un producto/servicio	23
2.7. Identidad	24
2.8. Imagen corporativa	24
2.9. Auditoría de la comunicación e imagen	26
2.10. Bases teóricas relacionadas al objeto de estudio	27
<b>3. CAPÍTULO III. PROCESO METODOLÓGICO</b>	<b>28</b>
3.1. Diseño de investigación	28
3.2. Definición de variables	28
3.3. Operacionalización de variables	29

3.4.	Población y muestra	32
3.5.	Instrumentos de recolección de datos	33
3.5.1.	Descripción	33
3.5.1.1.	Estudio de caso	33
3.5.1.2	Observación	34
3.5.1.3	Entrevista	34
3.5.1.4.	Encuesta	39
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>40</b>
4.1.	Resultados de la entrevista a expertos	40
4.2.	Resultados de la encuesta al personal de la agencia	46
4.3.	Resultados de la entrevista a gerente de Upa	62
4.4.	Resultados de la encuesta a clientes	70
4.5.	Resultados de la observación de campo	75
4.6.	Discusión de resultados	77
4.7.	Conclusiones	83
4.8.	Recomendaciones	85
	REFERENCIAS	86
	Anexo 1. Entrevista a Expertos	90
	Anexo 2. Encuesta dirigida al personal Upa	96
	Anexo 3. Entrevista a Gerente general de Upa	105
	Anexo 4. Relacionado a los clientes	111
	Anexo 5. Referencias para la observación de campo.	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	26
<b>Figura 2</b> .....	46
<b>Figura 3</b> .....	47
<b>Figura 4</b> .....	47
<b>Figura 5</b> .....	48
<b>Figura 6</b> .....	48
<b>Figura 7</b> .....	49
<b>Figura 8</b> .....	49
<b>Figura 9</b> .....	50
<b>Figura 10</b> .....	50
<b>Figura 11</b> .....	51
<b>Figura 12</b> .....	51
<b>Figura 13</b> .....	52
<b>Figura 14</b> .....	52
<b>Figura 15</b> .....	53
<b>Figura 16</b> .....	53
<b>Figura 17</b> .....	54

<b>Figura 18</b> .....	54
<b>Figura 19</b> .....	55
<b>Figura 20</b> .....	55
<b>Figura 21</b> .....	56
<b>Figura 22</b> .....	56
<b>Figura 23</b> .....	57
<b>Figura 24</b> .....	57
<b>Figura 25</b> .....	58
<b>Figura 26</b> .....	58
<b>Figura 27</b> .....	59
<b>Figura 28</b> .....	59
<b>Figura 29</b> .....	60
<b>Figura 30</b> .....	60
<b>Figura 31</b> .....	61
<b>Figura 32</b> .....	61
<b>Figura 33</b> .....	71
<b>Figura 34</b> .....	71
<b>Figura 35</b> .....	72
<b>Figura 36</b> .....	72
<b>Figura 37</b> .....	73
<b>Figura 38</b> .....	73
<b>Figura 39</b> .....	74
<b>Figura 40</b> .....	74
<b>Figura 41</b> .....	77

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	30
<b>Tabla 2</b> .....	33
<b>Tabla 3</b> .....	34
<b>Tabla 4</b> .....	36
<b>Tabla 5</b> .....	40
<b>Tabla 6</b> .....	62
<b>Tabla 7</b> .....	75
<b>Tabla 8</b> .....	80
<b>Tabla 9</b> .....	81
<b>Tabla 10</b> .....	82

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es el común denominador en el desarrollo de empresas y marcas, pues actúa como mediadora entre su identidad y lo que se pretende proyectar. Esta comunicación, es parte de todos los procesos relacionados a ellas (tanto internos como externos) y además única, porque cada empresa tiene una particular forma de hacerlo, en función de su filosofía, objetivos, necesidades, mercado y el entorno.

La efectividad de ésta depende, en todo caso, del nivel de análisis y gestión de cada uno de los procesos suscitados en la institución, con miras a establecer coherencia entre lo que se está comunicando, haciendo y cómo estoy siendo percibido. De ahí la necesidad de invertir en el diagnóstico de la identidad e imagen real de la marca que permita identificar las debilidades y fortalezas que están influyendo en las áreas de la organización.

La responsabilidad frente a este proceso es de todos los actores que forman parte de la marca; sin embargo, la gestión y la decisión de intervenir sobre este aspecto corresponde a los responsables de la comunicación y el liderazgo de empresa. Debido a que, entre otras cosas, el deterioro de los procesos comunicacionales, tienen un efecto dominó sobre la estructura de marca; el diseño de la identidad, gestión imagen corporativa, y por ende en la reputación de la marca.

Este texto presenta los resultados del diagnóstico del estado actual de la comunicación, identidad e imagen de la agencia de Upa Comunicaciones S.A. Una empresa orense dedicada a la consultoría en temas de comunicación, diseño y marketing con gran presencia en el mercado local.

La elección del caso de estudio, se justifica con la idea de que una empresa/marca que analiza procesos y gestiona a su vez otras marcas, debe ser responsable de su propia comunicación y de los mensajes que está proyectando su imagen. El analizar el factor imagen de la agencia será una guía para posteriormente diseñar planes de comunicación que fortalezcan cada uno de los componentes de la empresa. Todo esto desde la gestión factual (hechos) y simbólica (comunicación) de la marca (Costa, 2012).

Atendiendo la opinión de los expertos en el tema y de la investigación de referentes, el análisis tiene como base una metodología con enfoque cuali-cuantitativo: la aplicación del estudio de caso, la entrevista, la encuesta y la observación de campo. Con la intención de favorecer la comparación de resultados desde diversos ejes de investigación.

Ya en el desarrollo, en el capítulo I se presenta al lector un acercamiento al objeto de estudio. Una breve orientación hacia el contexto de la práctica de la auditoría y su evolución desde la visión de la contabilidad hacia su práctica en entornos multidisciplinarios, como es el caso de las ciencias sociales, más específicamente en la comunicación social. Luego, el planteamiento del problema (base de la investigación), su justificación, objetivos y la delimitación del estudio.

En el capítulo II se argumenta, desde la posición teórica de varios autores y la conceptualización de algunos elementos importantes, la relación de cada uno de los apartados con el tema de investigación.

En el capítulo III, ya se define el proceso metodológico del documento, cada uno de los procesos y pasos a seguir para responder a la problemática presentada.

Y por último, en el capítulo IV se exponen todos y cada uno de los resultados de la investigación y las conclusiones a las que se llega con la realización de este estudio.

Todos esto con miras de presentar al lector y futuros investigadores un referente de la investigación que hace la academia en el contexto local.

## **CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **2.1. Contextualización del objeto de estudio**

Desde la extrapolación de la auditoría contable hacia un eje multidisciplinar, el uso de esta herramienta en otras ciencias ha desencadenado numerosos estudios y aplicaciones, para ser más específico, en el campo de las ciencias sociales. Tal y como lo describen Montilla Galvis & Herrera Marchena (2006):

Debemos reconocer que la historia, de la auditoría se ve altamente ligada a la contabilidad, fenómeno que genera confusión, al crear en el público general la idea de que la auditoría se limita al campo financiero-contable; por esto es prudente reiterar que la auditoría, en la actualidad, abarca una amplia gama de objetos de estudio o situaciones auditadas y que se ha convertido en una ciencia multidisciplinaria, razón por la que no se debe limitar a los asuntos financiero-contables ya que las técnicas de auditoría pueden y deben ser utilizadas en innumerables objetos de estudio que tengan necesidad de verificación para el cubrimiento total de las actuaciones que desarrollen los entes en busca de su objeto social. (pp. 91-92)

Ya inmersos en este campo, la auditoría de la comunicación organizacional, acorde al concepto de Downs (1988) y Hamilton (1987), citado por Alvarez (2011), se puede denominar como el proceso de diagnóstico a través del cual se busca “examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (p. 89). Cerezo (2013), por su parte, explica que la auditoría “permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización, y genera la base para la realización de un plan estratégico consistente” (p.179).

Estos dos acercamientos teóricos engloban un matiz común, el análisis del corpus de la organización de manera global, incluyendo a todos sus públicos, esto con el fin no solo de medir y comparar resultados, sino de contribuir con la función de asesoramiento a los responsables de las comunicaciones en ella.

En este sentido, el mismo Alvarez Nobell (2011) citando a Danniels y Spiker (1991) resalta que a diferencia de la visión de los investigadores académicos, la auditoría (para los



consultores), tiene como finalidad mejorar la comunicación organizacional; un agregado más que solo el hecho de la obtención del conocimiento.

Todo esto resulta en que, cuando se pone en marcha la construcción de una estrategia de comunicación que actúe como soporte de la imagen, es imprescindible realizar una auditoría de la identidad e imagen de la empresa de forma integral (Rodríguez, 1995). Es la base lógica para conocer qué somos y cómo somos percibidos por los diferentes públicos. De esta forma se pueden establecer objetivos claros y, conforme a éstos, hacia qué atributos debemos apuntar y actuar.

La comunicación es imprescindible para la efectividad de las marcas, pues la forma, los modos, estructuras y cada una de sus aristas repercuten espontáneamente en la identidad e imagen de ésta en relación a todos sus públicos. Por ello la necesidad de evaluar o diagnosticar cada uno de estos procesos para concluir en estrategias que fortalezcan la marca de forma integral.

La presente investigación diagnosticó el caso cercano de una empresa de servicios que desarrolla procesos de comunicación, marketing y diseño constantes y que se basa en ellos, junto a la labor multidisciplinaria de su personal, para alcanzar cada uno de sus objetivos. El diagnóstico a auditoría forma parte clave para la auditoría del estado de la identidad e imagen de la marca a la que se hace referencia, y es, en líneas generales el soporte esencial de la investigación.

## **2.2. Hechos de interés**

La constante preocupación por las marcas y empresas por la mejora de sus procesos, de modo que redunden en valores fuertemente competitivos, es cada vez más común. Ya no se prioriza el tipo de producto o servicio como factor de esa ventaja competitiva, sino el cómo la marca-empresa está comunicando sus valores hacia los públicos que interactúan con estos productos y servicios (esto incluye a su personal).

En la provincia de El Oro, específicamente en Machala por ejemplo, se ha visto un incremento sustancial del número de Pymes y empresas de todo tipo: desde la producción y venta de productos y servicios hasta la oferta de servicios. Realidad que se puede constatar con la simple observación diaria del entorno urbano.

Esto remarca la necesidad de analizar todos aquellos aspectos de la empresa que comunican, para sacar provecho de ello actuando estratégicamente. La temática de este escrito busca, a través del estudio de caso de una empresa local, analizar los procesos comunicacionales que

se están construyendo a través de la identidad, por ende afectando en su imagen y la relación y gestión de vínculos con sus públicos.

### **2.3. Planteamiento del problema de investigación**

¿Cuál es el estado de la identidad e imagen de la agencia UPA Comunicaciones S.A. frente a sus públicos tras cumplir 10 años en el mercado local en el periodo noviembre 2019-febrero 2020?

### **2.4. Descripción del problema de investigación**

Toda acción comunica. Cuando se reflexiona sobre este aspecto nos damos cuenta que, como somos entes comunicativos por naturaleza, cada acción que tomamos genera una reacción o respuesta determinada a nuestros receptores.

En este sentido, debido a el accionar de las organizaciones y por la interacción constante que tienen con cada uno de sus públicos pueden darse situaciones que dificulten la ejecución de proyectos o impidan que éstos se lleven a cabo efectivamente. De ahí que sea necesario identificar el foco de esos problemas para desarrollar y/o encontrarles soluciones.

Cuando los flujos de comunicación dentro de una empresa son débiles, la identidad y a la imagen de la marca no está alineada con cada área o sector de la que se tiene influencia, es naturalmente probable que se generen problemas a corto, mediano y largo plazo que signifiquen pérdidas económicas y, por ende, el deterioro de la imagen de la institución.

Por todo aquello, este proyecto tiene como base el estudio de cada uno de esos aspectos dentro de la agencia de branding UPA Comunicaciones con el fin de analizar el nivel de aporte de éstos a la imagen de la marca como tal.

### **2.5. Objetivos de investigación**

#### **General:**

Determinar el estatus de la identidad e imagen de la agencia de branding UPA Comunicaciones S.A.

#### **Específicos:**

- Identificar los instrumentos y canales de comunicación interna y externa más efectivos.
- Caracterizar la cultura corporativa.
- Jerarquizar las dimensiones de la imagen y su relación con los vectores de la identidad dentro y fuera de la organización.

## **2.6. Preguntas de investigación**

- ¿Qué aspectos resaltan de la cultura corporativa de la agencia luego de hacer la auditoría?
- ¿Qué elementos de la imagen de la agencia son los que requieren mayor atención?
- ¿Qué relación existe entre los vectores de Identidad y las dimensiones de la imagen?

## **2.7. Justificación**

La presente investigación tiene suma importancia en el sentido de que ayudará a determinar el estado actual de la imagen global de la agencia. A su vez conocer cómo las diferentes metodologías para el caso orientan a los profesionales de la comunicación y a los directivos a identificar las posibles deficiencias en los procesos comunicacionales que transcurren dentro y fuera de la organización y cómo estas inciden en la efectividad de la comunicación de una marca.

El impacto que tiene un estudio como éste es que no sólo la comunicación interna se ve beneficiada, sino todo el corpus de la organización; porque ayuda a identificar vulnerabilidades y fortalecer procesos que generan impacto a nivel global (refiriéndose como “global” a todas las áreas o entorno de influencia de la marca). Este diagnóstico es realmente útil, porque, en la medida en que se ejecute de manera correcta y bajo una metodología adecuada, guiará a los directivos de las organizaciones a reconocer y actuar sobre problemas o situaciones que de otra manera no serían perceptibles.

Así mismo, el proceso de éste análisis, permite relacionar los diferentes conceptos de comunicación organizacional recibidos en cátedra con el entorno comunicacional de las empresas en su estado natural y, en este sentido, clarificar qué metodologías y estrategias son las más idóneas para un sector determinado.

## **2.8. Ámbito del estudio**

### **2.8.1. Delimitación temporal.**

El tiempo otorgado para la realización de este proyecto de investigación se enmarca dentro del período comprendido entre noviembre de 2019 y febrero de 2020.

### **2.8.2. Delimitación espacial.**

Esta investigación se realizará a nivel local, más específicamente en la ciudad de Machala, lugar donde tiene sede la agencia de branding UPA Comunicaciones S.A.

### **2.8.3. Delimitación demográfica.**

Dado que el estudio se realizará a nivel local, la población referente tendrá como participantes a los empleados de la agencia y a él o los directivos de la empresa, en relación a la parte interna. Acerca de los públicos externos se tendrá en cuenta a los clientes. Además de las consideraciones de tres expertos en el área de dirección de comunicación.

## CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICA

### 2.1. Antecedentes

La búsqueda de asirse de una imagen efectiva es una realidad que se remonta desde épocas inmemoriales y trasciende hasta nuestros días. El ámbito empresarial no es la excepción, de hecho, los objetivos que se plantea están relacionados con la acción casi natural de buscar esos atributos e identidad diferenciadores que resulten en una imagen positiva que magnetice la esfera pública (Salinas, Gutiérrez y Pérez, 2004).

Desde ese mismo argumento Blesa (1993), citado por Salinas, Gutiérrez y Pérez (2004) advierte que: “en un entorno de máxima competencia, y donde los consumidores están más y mejor informados que nunca, tener una buena imagen puede suponer una ventaja competitiva con la que distanciarse de los rivales ” (p. 200). Esta ventaja competitiva no resulta de la noche a la mañana, se gestiona estratégicamente a través de una observación profunda de los públicos e interacciones que se tiene dentro y fuera de la marca. Para ello, un paso fundamental es conocerse a sí mismo desde todos los puntos de vista. Una visión que solo te dará un diagnóstico de los procesos de los que se es parte.

En este sentido, aunque el origen del concepto auditoría se remonte a los estudios y la rama contable en sus inicios, el proceso como tal a partir de la segunda mitad del siglo XX ha ido evolucionando hasta hacerse factor multidisciplinar, arando incluso en el área de la comunicación. Además, Alvarez (2011) en su libro *Medición y Evaluación en Comunicación* explora los antecedentes de las investigaciones en auditoría de comunicación y expone que:

Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950 (Davis, 1953, Nilsen, 1953, Odiorne, 1954). Desde entonces, la producción académica sobre el tema ha experimentado un desarrollo considerable con la investigación realizada en tesis de máster, disertaciones doctorales, investigaciones presentadas en convenciones, y la publicación de artículos y libros (Greenbaum, Howard H., Hellweg, Susan A., and Falcione, Raymond L., 1983). p.90

Asimismo, explica que no fue hasta inicios de los setenta cuando las auditorías de comunicación organizacional comienzan a desarrollarse más significativamente. Al respecto hace una lista de tres procedimientos representativos que manifiestan los antecedentes de la auditoría:

El primer procedimiento conocido como “ICA Communication Audit” se inició en 1971, patrocinado por ICA (International Communication Association). Este

procedimiento de auditoría incluye las siguientes técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, y un diario de comunicación (Goldhaber, 1986).

El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wiio y Martti Helsila en Finlandia en el año 1974 y se conoce como (The LTT Audit System), nombre de Instituto de Investigación de Finlandia que patrocina la investigación. Una versión corregida del LTT Audit System, el OCL (Organizational Communication Development) fue realizada por Osmo A. Wiio en 1978. Este procedimiento consiste únicamente de un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y dos preguntas abiertas (Green-baum, Hellweg and Falcione 1983).

El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado “Communication Satisfaction Questionnaire” que fue desarrollado por Downs and Hazer (1976). Este instrumento que evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación, ha sido usado para realizar más de 30 auditorías de la comunicación principalmente en Estados Unidos (Clampitt and Downs, 1987), pero también en México (Vidal, 1982), Guatemala (Varona, 1988, 1991), Australia (Downs A., 1991) y Nigeria (Kio, 1979). Este instrumento fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs y se le dio el nuevo nombre de “Communication Audit Questionnaire”. La versión en español de este instrumento llamado “Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación” fue realizada por Varona (1991). (p.90)

Hacia nuestro presente, las prácticas de la auditoría mencionadas anteriormente han influido hacia áreas multidisciplinarias del sector empresarial. Por ejemplo, el marketing y la comunicación, dos áreas enfocadas en el tema de marca, cada una desde un enfoque y aporte diferente. Así lo describen Sánchez y López (2013) al afirmar que:

La actualidad y las perspectivas del entorno empresarial avizoran la necesidad de nuevas tendencias en el campo de la auditoría, con enfoque social, ambiental e integral, que evalúen sistemas de información y las interrelaciones con otros sistemas empresariales, dando espacio a la conformación de equipos interdisciplinarios, como es el caso de la auditoría de la comunicación organizacional, que requiere indiscutiblemente el apoyo de los expertos en contabilidad y comunicación. (p.93)

En palabras de Joan Costa (2012):

La auditoría nos presenta una imagen actual, pero que viene del pasado, y es aquí donde podemos preguntarnos *dónde estamos y de dónde venimos*. (...) Solo si identificamos nuestros aciertos (y nuestros errores) pasados -la memoria perdida- podremos valorar el peso que ellos han tenido en la consideración actual de los públicos. (p.105)

Es este argumento el foco de atención de múltiples investigaciones; la necesidad de conocer el estado actual de la imagen de la marca/empresa para determinar nuestras carencias y fortalezas y, desde luego, actuar frente a éstas. Costa desarrolló la metodología de auditoría de imagen hace 50 años, a partir de allí, esta propuesta de diagnóstico fue referencia para diferentes empresas para implementar la auditoría, pero al auditar la imagen se debe analizar la identidad, sin identidad no hay imagen, Costa (2012) citado por (Iñiguez, 2017).

## **2.2. La comunicación como eje de acción empresarial**

La comunicación es vital en la palestra de la vida empresarial. Por ello es necesario recurrir a una definición que relacione su dinámica en los entornos en los que se desarrolla. En este caso Telles (2002) citado por (Escobedo, 2018) aborda la comunicación como “un proceso desarrollado a niveles: interpersonal, grupal o institucional, pero siempre desde el paradigma dialógico. Y se destaca la importancia del papel activo y protagónico tanto de emisores como de receptores.”(p. 3)

Al respecto, Cloutier (1969) citado por Ardila & Agudelo (2016, p.170) la define como un “sistema abierto de pensamiento & gestión, interacciones de hombres entre ellos, con su soporte de difusión y con su medio ambiente”. Esta definición traslada la comunicación del plano tradicional de la mera transmisión a el plano en donde confluye la retroalimentación. En este sentido también Martínez y Nosnik (1988), citado por Dias-Baptista y Pagán-Martínez (2016) aseguran que:

La comunicación pretende establecer contacto con otros mediante “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”. Por lo tanto, el proceso comunicativo va acompañado de un objetivo previo que es la intención comunicativa del acto de habla que, generalmente, suele ser: modificar, reforzar, enseñar y/o persuadir al receptor del mensaje. (p.1081)

Esto, en la esfera empresarial en la que las marcas se proyectan, el efecto de la comunicación es sumamente perceptible. También hay autores que resaltan que:

La comunicación es una necesidad de las marcas para informar a los stakeholders y una forma de promover la diferenciación de la competencia en un mundo global. Los nuevos escenarios de comunicación permiten la bidireccionalidad de los mensajes, la oportunidad de co-crear contenidos con la colaboración de los públicos y generar de manera conjunta un cambio en la sociedad. La consecuencia directa es que la empresa que se involucra en la sociedad con la colaboración de sus públicos, obtiene credibilidad y reputación. (Villagra et al., 2015, p.798)

Se infiere que la comunicación empresarial no debe ser unidireccional (por los escenarios actuales en los que se desenvuelve la empresa), pues desde la co-creación, nuevos espacios de conocimiento y retroalimentación se abren camino para la conexión directa con la sociedad y, por supuesto, una línea directa hacia la reputación y credibilidad.

La comunicación, por tanto, está conectada fuertemente con la imagen ya que “otorga el poder de delimitación de la identidad y su posterior configuración interna y externa”(Sánchez & López, 2013, p.91). Generando, de este modo que en la práctica se relacione de forma sinérgica con cada uno de los elementos que circundan la empresa, tales como: la identidad, la cultura, la imagen, las acciones y la comunicación.

### **2.3. La empresa, un corpus cargado de tangibles e intangibles**

La empresa, según la Real Academia española (RAE, s/f), está definida como la “organización de medios personales y materiales orientada a la producción de bienes o a la prestación de servicios”. Ahora, esa transacción empresa-cliente hace obligatoria la interacción dinámica más no pasiva de cada uno de sus componentes, porque el entorno y su propios actores humanizan todos esos procesos.

Para Costa (2012):

La empresa es un sistema vivo, está abierto a otro sistema mayor y ambos están conectados indisociablemente en relación de interdependencia. Este otro sistema es el entorno (social, material, económico, cultural), que a su vez contiene individuos, grupos, instituciones, empresas, mercados, opinión pública, materias, energía, información. (p. 50)

Este acercamiento conceptual propuesto por Costa dista mucho de una jerarquía rígida tradicional, porque ubica a la organización como un “sistema vivo” conformado por un



conjunto de relaciones entre sus componentes o departamentos y la indiscutible presencia de un entorno, que tiene un tremendo efecto sobre ella.

En efecto, Rivadeneira (1977) citado en Dias-Baptista & Pagán-Martínez (2016), afirma que:

Así, si consideramos la organización como un sistema abierto y tenemos en cuenta los efectos de los distintos procesos comunicativos, podemos considerar los sistemas abiertos como sistemas comunicacionales marcados por la retroalimentación, que a su vez permitirán mejorar los errores y reforzar las potencialidades de la empresa. (p.1086)

Asimismo, Terceño, Vallés, y Domínguez conciben que “por Gestión de la empresa o institución entendemos lo que ésta hace y dice, obteniendo una respuesta de sus «*stakeholder*», existiendo, por tanto, retroalimentación” (2017, p.563).

Además, “las empresas que entienden las relaciones comunicativas como una oportunidad de innovación, y no sólo para anticipar riesgos, obtienen un terreno fértil para el cambio y nuevas ideas en los distintos procesos organizacionales” (Viana & Gastón, 2015, p.169). Del mismo modo declaran que “aquellas organizaciones que respaldan su comunicación con hechos tienen mayores posibilidades de generar confianza, satisfacer a sus empleados y captar el mejor talento” (p.173).

En el tema de empresa, Ardila y Agudelo (2016, p. 199) aseveran que “la consecuencia más importante de esta concepción es que siempre nos dirigimos a un interlocutor, es decir que, cada vez que producimos un discurso, nuestro interlocutor puede producir un contradiscurso”.

En razón de esta aportación es preciso reflexionar entonces que, toda acción generada desde la gestión o administración y desde sus diferentes componentes generan un discurso y que éste, a su vez, tiene una vía directa hacia los interlocutores. Esta mención ratifica el papel de estos (los interlocutores) frente a las acciones de los emisores (contradiscurso) o lo que comúnmente denominamos como retroalimentación o *feedback*.

En este mismo sentido, es muy importante considerar el rol que juega la dinámica de la transmisión de la información porque esta determina “el status de las organizaciones en la mente de los públicos de interés, al igual que les concede una posición ante la competencia en el sector del mercado en el cual se encuentran inmersas” (Ardila & Agudelo, 2016, p. 200).

De la misma forma, y en las palabras de Costa (2012): “la empresa es acción y en esto, los hechos crean realidad y los mensajes le dan significado a esas realidades” (p. 55). Al tener

claro desde el punto de vista de Costa que son los mensajes los que al final le atribuyen significados a lo que se presenta como realidad dentro de la organización, la comunicación debe estar gestionada y, esta gestión inevitablemente redundará en la reputación de la empresa. Tal y como lo señalan Ardila & Agudelo (2016):

Entonces, si una organización tiene claramente definidos sus públicos de interés y a su vez clarifica cómo se comunica con ellos, qué tipo de productos ofrece a cada uno, en qué circunstancias y en qué contexto, podríamos decir que esa intangibilidad -que aumenta el valor del producto pero que es transparente para quien lo recibe- apunta a la construcción de la reputación organizacional. (p.200)

#### **2.4. Comunicación organizacional**

La comunicación corporativa, desde la perspectiva de Fernández (2011), se puede definir como “el conjunto de acciones comunicativas, que involucra al público interno y externo de la organización y que tiene como propósito el logro de objetivos y metas corporativas, organizacionales o empresariales” (Nava y Useche, 2015, p. 62).

La comunicación organizacional engloba los componentes tanto verbales y no verbales. Esta enmarca “todas las informaciones que transitan en todos los canales corporativos. El modelo constituido por una fuente, codificador, mensaje, canal, decodificador y receptor, no es suficiente para proveer las estrategias en los ambientes de tecnologías de punta”(Dias-Baptista & Pagán-Martínez, 2016, p.1080). En relación a lo planteado anteriormente, la comunicación organizacional como tal hace mucho énfasis en los diferentes públicos y las comunicaciones que fluctúan en torno a éstos con el fin de alcanzar objetivos que beneficien tanto a corto como largo plazo a la organización. Hecho que ratifica Díaz (2005), al detallar que “los enfoques modernos de comunicación organizacional se orientan ahora desde una perspectiva multidisciplinar y que se sustenta desde tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing” (p.363).

En la misma línea, Robles (2018, p.783) deduce que: “el estudio actual de la comunicación organizacional gira en torno a los diseños para el flujo de mensajes e influencias, mediante los cuales la administración puede alcanzar mayor rendimiento para sí misma y sus empleados”. Como se ha señalado, la comunicación organizacional supone el sistema por el que circulan los diferentes mensajes (informal e informal) de la organización y desde el cual se crean modelos de interacción entre sus miembros.

La comunicación corporativa es sistémica y en el ámbito actual, debe dejar de considerársele desde el mero hecho de construir e informar solo a través de “boletines de prensa” (como una

forma de expresar la centralización de las comunicaciones a un solo canal de comunicación). La comunicación corporativa no se resume en las publicaciones que se muestran de ella; en palabras de Hernández (2015):

Se trata de determinar objetivos, planes de acción, pero esos objetivos de comunicación son sub-objetivos de los de la organización y cada objetivo se puede traducir en un plan de actuación ajustado a lo que necesitan los públicos: sus vínculos con la entidad, las expectativas de la organización en relación con ellos, y lo más importante, sus expectativas en relación con la organización. (pp.26-27)

La comunicación de este modo es efectiva cuando de forma recurrente contribuye a los propósitos generales de la organización, lo que denominamos como visión. Y, a partir de esto, generar prácticas de apropiación de los mismos en sus diferentes departamentos y enlaces.

## **2.5. Comunicación interna**

Para Andrade (2002), citado en Robles (2018), la comunicación interna es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados” (p.786).

La comunicación interna se centra en la dinámica de las relaciones de los miembros de una organización y en las diferentes interacciones que le subyacen. Es una herramienta estratégica en el tema de la gestión cuyo foco de atención es el público interno. Como directamente la definen la comunicación interna se traduce como “el soporte previo y básico de la denominada comunicación externa, siendo ésta, muchas veces, una extensión de la primera” (Viana & Gastón, 2015, p. 167).

Entre tanto que se desarrolla la comunicación interna dentro de la organización, la escucha activa es fundamental en términos de gestión y cultura corporativa. La respuesta a esta implicancia se centra en la atención que se presta al personal que labora en ellas (Belategui, Gago y Egaña, 2019). Dado que solo participando verdaderamente de este proceso y estableciendo los acertados mecanismos para ello, se puede conocer más de cerca las debilidades y potencialidad de la empresa, es decir, qué se está comunicando, quienes lo están haciendo y cómo afecta esto al desarrollo e imagen global de la empresa.

Estas aseveraciones hacen hincapié en la necesidad frecuente de una debida atención en la comunicación interna y, de este modo, refuerza todavía más la idea de una necesaria auditoría

que diagnostique la situación de la comunicación y el corpus de empresa, tanto para prevenir como para tomar acciones.

El compromiso conjunto y la responsabilidad compartida hacen que los beneficios en la comunicación interna sean más notorios, “es decir que el estudio y análisis de comunicación interna es una herramienta para cumplir con los objetivos de la empresa, y con una adecuada gestión de los procesos comunicacionales se facilitará el logro de los objetivos económicos” (Escobedo, 2018, p. 4).

## **2.6. Enfoque de marca, más que la presentación de un producto/servicio**

La organización influye sobre el entorno en el que se desenvuelve y la marca corporativa es el medio para proyectar las características de la empresa.

La marca corporativa representa a la empresa, por lo que implica un enfoque más amplio en su gestión que la marca producto. La mayor parte de autores coinciden en señalar que la marca corporativa expresa la identidad, los valores, la visión y la cultura de una empresa convirtiéndose así en el elemento que cohesiona y aporta referencialidad en la relación de la organización con todos sus stakeholders. (Villagra, López y Monfort, 2015, p. 797)

Para Hulberg (2006), citado en Villagra et al. (2015), los principales beneficios de la marca corporativa son: el elemento de la diferenciación, la transparencia (proyectar una información más abierta y disponible de la organización), minimizar costes (afianzar la estrategia conjunta con mayores posibilidades que impulsar demasiadas marcas).

En este sentido Brujón, (2011) hace una diferenciación entre la marca corporativa y la marca comercial al exponer que la primera está orientada al personal e inversionistas y la segunda al público cliente-consumidor y que indiferentemente de cual corresponda a la compañía deben gestionarse adecuadamente. De modo que, una marca corporativa efectiva implica al equipo humano en la cultura empresarial y los convierte en los embajadores de la marca.

Es que no cabe duda que, en palabras de (Escobar Naranjo, 2000):

El conocimiento de la marca, de los símbolos que la identifican, de las promesas de satisfacción que comunica, aminoran la preocupación por las consecuencias de la compra porque el nombre de marca le informa, a quien toma la decisión, que puede confiar en que hay un respaldo, responsable por la reputación de esa marca y el cumplimiento de las promesas que hace. (pp.38-39)

En definitiva, la gestión estratégica de la marca agrega valor a la compañía. Y como lo expresa asimismo Brujó (2011) “una marca bien gestionada tiene una influencia clara en variables de comportamiento de los consumidores, generando un efecto en ventas y por tanto creando valor de marca y valor para el accionista” (p.85).

## **2.7. Identidad**

La identidad se construye a través del tiempo. Es el resultado de la acción del entorno, de las relaciones, las diferentes experiencias de un ente determinado (ser) en cuyo proceso se va moldeando, creciendo y madurando a nivel personal (Nava & Useche, 2015).

Costa (2007) citado en Nava y Useche (2015, p.64), la define como el resultado de una ecuación simple: “La identidad es, pues, la suma intrínseca del ser y su forma, auto expresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás”. Aaker (2005), por su parte la describe como el “conjunto de asociaciones que se pretende crear o mantener en la mente del consumidor a lo largo del tiempo, representa la razón de ser de la marca”(Cruz, Saltos y Garces, 2017, p.465).

El primer rasgo adscrito a la identidad es el de diferenciación, eso particular que pone en contraste a un ser con otros semejantes y que lo hace único. De ahí pues nace el sentido de la competitividad. Las organizaciones no buscan solo establecer propuestas diferenciadoras en relación a sus productos sino “la aceptación social y la legitimidad como instituciones sociales” (Villagra et al. 2015, p. 795).

El segundo rasgo es el de la conexión, debido a que “(...) Lo difícil de superar es esa conexión que exista entre la marca y el consumidor, que va más allá de la lógica y que se siente más en el corazón”. (Díaz & Taulet, 2008, p. 73)

Por consiguiente, como lo manifiesta Saavedra-Saavedra, Martínez-Sala, & Moserrat-Gauchi (2018, p.155): “cuando la identidad de la marca coincide con la imagen corporativa de la misma y la comunicación se realiza de una manera coherente y coordinada se produce la puesta en escena de la estrategia global de la empresa”.

## **2.8. Imagen corporativa**

La imagen corporativa, como agrega Villafañe (1999) citado por Argota, Y. & Argota, G. (2016, p. 10) proviene de la imagen organizacional, ya que esta “es la síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativas, los cuales proyectan una imagen funcional, interna e intencional

respectivamente y construyen en la mente de sus públicos la imagen corporativa”. O como lo presenta (Capriotti, 2010, p. 19) el análisis de la imagen corporativa:

Es investigar los públicos en un aspecto concreto que es ¿cómo piensan de nosotros? Significa preguntarle a la gente qué opinión tienen sobre la compañía, sobre la marca y sobre otras compañías, otras marcas que nos interesan a nosotros. El análisis de imagen se hace a través de los estudios de notoriedad.

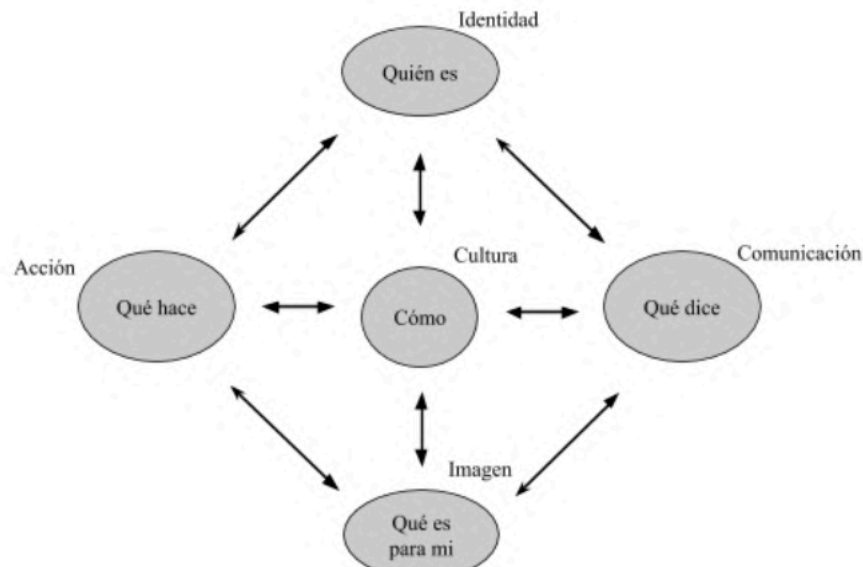
Lo importante, como lo indica más tarde Capriotti (2013) citado en Apolo, Báez, Pauker, & Pasquel (2017) reside en “conocer dichos atributos en relación a la competencia permitiendo identificar los propios y los de otros” todo esto con la intención de “desarrollar estrategias, actividades y acciones que desde la gestión de imagen corporativa contribuyan mediante la comunicación a la notoriedad entendida como “el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización” (p.532).

Por tanto, no está demás decir que, dependiendo de la gestión de la imagen de la empresa los públicos (tanto interno como externo) reaccionarán de una u otra forma determinada, ya que “a veces; la imagen continúa viva en la memoria social incluso cuando ésta ya no existe” (Costa, 2012).

Al respecto, Costa propone el modelo del “Paradigma del siglo XXI” (véase figura 1) en el que se representa la interacciones dentro de la empresa, desde el ámbito comunicacional; claves para entender la creación de la imagen corporativa.

## Figura 1

*Modelo del paradigma del siglo XXI propuesto por Joan Costa (2012)*



*Nota.* Tomado y adaptado de *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*, 3a ed., (p.67), por J. Costa, 2012, Costa Punto Com.

De hecho, entender y relacionar cada aspecto del cuadro con la situación actual de la empresa-marca favorece a reconocer la fuente de los mensajes y determinar si la gestión desde este vector es efectiva.

### 2.9. Auditoría de la comunicación e imagen

Anteriormente se planteó un antecedente del proceso de la auditoría, sin embargo es necesario analizarla desde las áreas de la comunicación e imagen. Al plantearse la estrategia en la organización que involucre todos los aspectos de la marca/empresa los tangibles suelen ser fácilmente medibles y cuantificables. No obstante, aquellos aspectos intangibles (gestión del talento humano, la imagen, reputación, comunicación institucional) también aportan valor, definen e influyen en la percepción de la marca/empresa.

La auditoría de la comunicación e imagen se presenta como una herramienta que “permite la identificación, análisis, evaluación y programación integrada de las distintas dimensiones que componen la Imagen & Comunicación Institucional: autoimagen, imagen intencional e imagen pública” (Auditoría de Imagen y Comunicación, s/f). Hay que mencionar que para su ejecución es necesaria el análisis de la muestra de toda la población de la empresa con miras a que los resultados de esta práctica sean generalizables. Para ello el investigador (auditor) plantea las metodologías que ayuden a develar información sobre su forma de

organización, políticas, los sistemas y modos de comunicación interna y externa, posicionamiento, etc. Esto con miras a identificar debilidades y fortalezas en la comunicación e imagen de la empresa.

### **2.10. Bases teóricas relacionadas al objeto de estudio**

La base teórica del estudio es la teoría de la comunicación humana, propuesta en la Escuela de Palo Alto (California) por Paul Watzlawick y Gregory Bateson. En esta se exponen conceptos claves que resultan idóneos para el entendimiento de la marca y su influencia. Al respecto, Terrero (2006) señala que los conceptos claves que definen esta escuela son:

- La comunicación está basada en procesos relacionales. La clave está en la interacción y no en los elementos por separado.
- Toda actividad humana posee en sí misma un valor comunicativo. Razón por la cual la expresión: “Es imposible no comunicar”



### **3. CAPÍTULO III. PROCESO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Diseño de investigación**

La presente investigación corresponde al tipo exploratoria de campo con un diseño de investigación no experimental. Además, el enfoque de la metodología propuesta es de carácter cuali-cuantitativa. Sobre los estudios exploratorios, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 91) señalan que estos “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. Relacionado al tema de investigación, existen acercamientos al estudio de caso Upa pero solo desde la cultura interna, sin abarcar el diagnóstico de la comunicación a nivel de agencia, como la perspectiva del presente estudio (análisis del estado de la comunicación e imagen de Upa).

Por otro lado, los diseños no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables. Es decir, “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (Hernández et al., 2014, p.151).

Además, el alcance de esta investigación es transversal-descriptiva debido a que la recolección de datos se da en un tiempo determinado y busca desentrañar datos desde la proposición de unidades de análisis específicas. Como tal, una investigación que deja por fuera el control de la muestra por parte del investigador y enfatiza el tema del diagnóstico a través de los instrumentos de recolección y análisis solamente.

#### **3.2. Definición de variables**

Como detalla Morales (2012), la variable es todo aquello que podemos “observar, codificar o cuantificar en los sujetos sobre los que investigamos. El término variable viene del hecho de que los sujetos pueden ser distintos con respecto a distintas variables” (p. 3). Las variables usadas en el análisis dentro de la investigación son las detalladas a continuación:

- Filosofía.
- Políticas.
- Cultura corporativa.
- Responsabilidad social empresarial.
- Servicio al cliente.

- Canales de comunicación.
- Formas de comunicación.
- *Storytelling*.
- Gestión de Crisis.

### **3.3. Operacionalización de variables**

La operacionalización de variables es, para Hernández et al., (2014) “el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles o equivalentes” (p. 211). Esto, cuando en razón de las variables previamente definidas, se continúa hacia la verificación estableciendo indicadores o lineamientos que permitan medir y verificar su impacto.

Para facilitar este proceso, Hurtado & Toro (2007) expone el cuadro técnico metodológico, como la herramienta idónea para ayudar al investigador durante el proceso de operacionalización de las variables. Aclara que “el cuadro técnico metodológico busca la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de la investigación en unidades de contenidos más precisos que el enunciado general que los define” (p. 88). El cuadro se categoriza de la siguiente manera: objetivos, variables, dimensiones, indicadores, ítems, instrumento y fuentes. Todo ello para una visión global de las variables a analizar.

**Tabla 1.**

*Cuadro Técnico-Methodológico. Acorde a Hurtado y Toro (2007)*

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO	FUENTE
Identificar los públicos de UPA Comunicaciones S.A.	Público	Interno	Cargos	0	Entrevista	Gerente
			Funciones	0		
	Externa		Empresa	0	Encuesta	Equipo
			Cargo	0		Clientes
Identificar el grado de conocimiento que se tiene de la filosofía de la marca	Filosofía	Conocimiento	Grado	1, 3, 6, 8	Entrevista	Gerente
				1, 3, 8	Encuesta	Equipo
				1, 8		Clientes
	Motivación		Nivel	2, 4, 5, 7	Entrevista	Gerente
				2, 4, 5	Encuesta	equipo
Determinar el conocimiento de la empresa sobre las políticas internas de comunicación	Políticas	Conocimiento de documentos	Nivel	9, 10, 11	Entrevista	Gerente
				9, 10, 11	Encuesta	Equipo
Entender los aspectos de la cultura corporativa dentro de la empresa	Cultura corporativa	Participación	Forma	12, 13, 14, 15	Entrevista	Gerente
				12, 13, 14, 15	Encuesta	Equipo
		Trato	Estilos	16, 17, 18, 19	Entrevista	Gerente
				16, 17, 18, 19	Encuesta	Equipo
				19	Entrevista	Clientes
Saber los	Servicio al	Atención	Forma	20	Entrevista	Gerente

protocolos de servicio al cliente de UPA en sus diferentes canales de comunicación	cliente			20	Encuesta	Equipo		
				25		Clientes		
		Calidad	Nivel	24	Entrevista	Gerente		
				24	Encuesta	Equipo		
				24		Clientes		
Categorizar la formalidad, uso, tipo, manejo y efectividad de las comunicaciones en la agencia.	Comunicaciones	Manejo	responsable	26	Entrevista	Gerente		
				26	Encuesta	Equipo		
		Medios	Tipo	28, 29, 34	Entrevista	Gerente		
				28, 29, 34	Encuesta	Equipo		
				29, 34		Clientes		
		Uso	Frecuencia	30	Entrevista	Gerente		
				30	Encuesta	Equipo		
				30		Clientes		
		Efectividad	Nivel	27, 31, 32, 33, 35	Entrevista	Gerente		
				27, 31, 32, 33, 35	Encuesta	Equipo		
				31-32		Clientes		
		Percibir	Gestión de Imagen	Percepción	Cambio	36, 37	Entrevista	Gerente
						36, 37	Encuesta	Equipo
36	Clientes							
Dimensión	Estatus			38, 39, 40, 41, 42, 43	Entrevista	Gerente		
				40, 41, 42, 43	Encuesta	Equipo		

				38, 39, 40, 41, 42, 43		Clientes
Determinar las acciones de RSE ejecutadas por UPA	Responsabilidad Social Empresarial	Participación	Acciones	44	Entrevista	Gerente
				44	Encuesta	Equipo
Identificar el grado de recordación a través de la experiencia de marca.	Storytelling	Descripción	Aspectos cualitativos	45, 46, 47, 48, 49, 50, 51	Entrevista	Gerente
				45, 46, 47, 49, 50, 51	Encuesta	Equipo
				47, 51		Clientes
Saber el estado de prevención de crisis.	Plan de Crisis	Casos	Tipo	52, 53,	Entrevista	Gerente
				54, 55	Encuesta	Equipo
				52, 53		Clientes
		Protocolos	Tipo	54, 55	Entrevista	Gerente
				54	Encuesta	Equipo
		Participación	Grado	56, 57	Entrevista	Gerente
56	Encuesta			Equipo		

**Nota.** Elaboración propia a partir de Hurtado y Toro (2007)

### 3.4. Población y muestra

En palabras de Wigodski (2010), la población es “el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” (párr. 2). Asimismo Rojas (2011) señala que la población comprende “todos aquellos elementos (personas, animales, objetos, sucesos, fenómenos, etcétera) que pueden conformar el ámbito de una investigación. Por ejemplo, son poblaciones los docentes, los alumnos, los mamíferos, los seres invertebrados, las instituciones educativas” (p.55). Ambos coinciden en que es necesario que se delimite desde su contenido, tiempo y ubicación. De esta manera el abordaje de la investigación es más factible.

La propuesta de esta investigación analizó la población el público de la agencia de Upa Comunicaciones S.A con tres unidades de análisis: Empleados (equipo), directivo y clientes.

La población y la muestra no difieren en extensión debido al tamaño de la agencia, por eso se decidió tomar todo el personal de planta (8 personas). En el caso de los clientes se tomó una muestra al azar de las marcas publicadas en la página web (8 marcas) a las cuales se hizo el contacto a través de diferentes medios (principalmente correos y llamadas telefónicas):

**Tabla 2**  
*Clientes contactados para la investigación*

<b>Contactadas</b>	<b>Sin Respuesta</b>	<b>Con respuesta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alcaldía Machala.</li> <li>● Begoro S.A (Agua embotellada Heyser).</li> <li>● Diario el Correo.</li> <li>● Fundación <i>Equapak</i>.</li> <li>● Farmacias Mía.</li> <li>● Hotel Veuxor.</li> <li>● Orense <i>Sporting Club</i>.</li> <li>● Prefectura El Oro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alcaldía Machala.</li> <li>● Begoro S.A (Agua embotellada Heyser).</li> <li>● Fundación <i>Equapak</i>.</li> <li>● Hotel Veuxor.</li> <li>● Orense Sporting Club.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diario el Correo.</li> <li>● Farmacias Mía.</li> <li>● Prefectura El Oro.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5. Instrumentos de recolección de datos**

#### **3.5.1. Descripción**

##### **3.5.1.1. Estudio de caso**

En las metodologías cualitativas, el estudio de caso es comúnmente aplicado cuando se busca analizar una situación en particular en un contexto dado, busca, en este sentido analizar las relaciones particulares y cada una de las partes dentro de un sistema. Al respecto Martínez Carazo (2011) aclara:

(...) una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996). (p.167)

Para el ejercicio de la presente investigación se analiza la agencia Upa Comunicaciones.

### 3.5.1.2 Observación

La observación hace parte de la metodología de los estudios cualitativos y consiste en el “registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (Hernández et al., 2014).

Para ello es necesario, primero, analizar si es aplicable al estudio o investigación que se esté realizando y luego definir muy bien las unidades de análisis y/o categorías que se vayan a observar. Esto ratifica la validez de la investigación y el método como opción ideal para develar aspectos del comportamiento, el ambiente, sucesos e interacciones hacia un contexto determinado.

En este caso, la observación estará destinada a analizar cada uno de los componentes de la identidad de la empresa, que también forman parte de las categorías propuestas para el diagnóstico, tales como la identidad verbal (relacionado al *naming*), visual (identificadores gráficos), objetual (cosas, objetos y accesorios), ambiental (parte física) y comunicacional (interacciones) vistas desde la posición de observador.

En definitiva, la observación es “formativa y constituye el único medio que se utiliza siempre en todo estudio cualitativo. Podemos decidir hacer entrevistas o sesiones de enfoque, pero no podemos prescindir de la observación” (Hernández et al., 2014). De modo que, a continuación se esboza la matriz de observación PNI propuesta por Edward de Bono (citado en Antonorsi Blanco, 2012).

**Tabla 3**  
*Matriz para la observación*

Categoría/unidad	Positivo	Negativo	Interesante

Fuente: Adaptación Antonorsi (2012).

### 3.5.1.3 Entrevista

La entrevista es otro de los métodos usados en la investigación de fenómenos o situaciones sociales. En esta se busca recabar información (entrevistador) a través de las experiencias, perspectivas, reacciones y opiniones del entrevistado. A criterio de Janesick (1998), citado en (Hernández et al., 2014), la entrevista da lugar a la construcción de significados referente a un tema.

Para la aplicación en la investigación se ha tomado en consideración la entrevista semiestructurada ya que ésta presenta, bajo las declaraciones de Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz (2013):

(..) un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (p.163)

Este recurso parte de la construcción de una guía que orientará al entrevistador hacia las líneas de investigación que se plantearon durante el diseño de investigación. En nuestro caso se aplicó la entrevista semiestructurada a los expertos en Dirección de comunicación, porque este recurso da libertad al entrevistado para responder. Se entrevistó siguiendo el esquema siguiente:

**Guía/Cuestionario/ *Draft*:**

- ¿Cómo Ud entiende la auditoría de comunicación y qué ventajas tiene?
- ¿Comentan sobre las auditorías de comunicación que realizas? Comentemos brevemente su experiencia.
- ¿Qué metodología e instrumentos aplicas cuando se trata de una auditoría de comunicación?
- ¿Qué nivel de importancia le otorgaría ud a la auditoría de comunicación dentro de una organización?
- ¿Qué relación e interacción tiene la auditoría de la comunicación en los departamentos de la organización?
- ¿Qué factores pueden influir para que la auditoría de comunicación de una marca se subestime o no se le dé el nivel de importancia adecuado por parte de los directivos de las organizaciones?
- ¿Cuál es el tiempo promedio que suele durar una auditoría y que variables se presentan?
- Aspectos a considerar cuando se aplica una auditoría de comunicación
- ¿Cuál es la nivel de responsabilidad de una marca (con su propia comunicación) cuyo trabajo es potenciar el trabajo de otras marcas?
- ¿Cómo se audita las dimensiones de la imagen (notoriedad, notabilidad, reputación, diferenciación, valoración, recordación y posicionamiento) dentro de la auditoría?.
- Variables para auditar la comunicación en los públicos externos.



- La relación entre la auditoría y la promesa de marca.
- ¿Cómo valorar económicamente la auditoría dentro de la empresa?.
- Plataformas de comunicación dentro de la auditoría.
- Mensajes de comunicación dentro de la auditoría.
- Cultura organizacional dentro de la auditoría.

Las entrevistas se aplicaron a tres expertos en comunicación: Andrés Aguilar, consultor de marcas y comunicación corporativa, diseñador gráfico, especialista en branding y con un máster en Comunicación corporativa; Juan Israel Castro, Magíster en Dirección de Comunicación organizacional e institucional, licenciado en diseño gráfico y desarrollador de sitios web; Juan Andrés Carvajal Romero, comunicador, con una especialidad en Dirección de Comunicaciones (actual Dircom en la Universidad Técnica de Machala).

Los resultados permitirán relacionar la experiencia de los profesionales en el área de la direcciones de comunicación con el proceso de análisis de del objeto de estudio planteado en la investigación. Además resultará un referente para los investigadores que opten por el proceso de sistematización de experiencias, para validar las aplicaciones de las líneas de acción que resulten del presente trabajo.

En contraste con el cuestionario para los expertos se aplicó uno diferente al Gerente de Upa (Luis Aguilar) con miras a evaluar los procesos comunicacionales llevados a cabo dentro de la empresa.

**Tabla 4**

*Unidades de desarrollo.*

<b>Tema</b>	<b>Pregunta</b>
<b>Filosofía</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Conoce la misión y visión de UPA Comunicaciones?</li> <li>2. ¿Se siente motivado e identificado con la misión y visión de la organización?</li> <li>3. ¿La misión de la organización representa el nivel de calidad y productividad?</li> <li>4. ¿Cómo vive la visión, misión y filosofía de Upa?</li> <li>5. ¿Qué se siente ser parte de Upa?</li> <li>6. ¿Cuál cree Ud que es el objetivo principal de UPA?</li> <li>7. ¿Qué valor tiene para Ud UPA?</li> <li>8. ¿Recuerda algún <i>eslogan</i> o lema de la marca UPA?</li> </ol>

<b>Políticas</b>	<p>9. Posee un plan integral para las comunicaciones con los socios, líderes de opinión, medios de comunicación, instituciones, es decir, para cada uno de sus públicos? ¿A quienes incluye?</p> <p>10. ¿La agencia dispone de un código deontológico? Sí, lo hay ¿quién o qué departamento lo diseñó?</p> <p>11. ¿Posee una política de marca, cobranding, etc, estructurada para toda la organización?</p>
<b>Cultura corporativa</b>	<p>12. ¿Se realizan sesiones de trabajo en las que se comunican logros y proyectos? ¿frecuencia?</p> <p>13. ¿Actividades de integración? ¿Cómo se desarrollan?</p> <p>14. ¿Se dispone de una agenda o calendario de eventos de celebración? ¿Cuáles son los más importantes para ud?</p> <p>15. ¿Se dispone de un programa de capacitación constante a los empleados y directivos? ¿Frecuencia?</p> <p>16. Si llegara un empleado nuevo en esta empresa, hay un protocolo de inducción para éste. ¿Cuál sería?</p> <p>17. ¿Cómo describiría usted a sus superiores? Jefe-líderes-dueños-otra ¿Por qué?</p> <p>18. ¿Cómo describiría usted a sus subordinados? ¿Por qué?</p> <p>19. ¿Recomendaría a UPA comunicaciones?</p>
<b>Servicio al cliente</b>	<p>20. ¿Se dispone de un protocolo de atención a los clientes?</p> <p>21. ¿Protocolo para llamadas al call center?</p> <p>22. ¿Protocolo de respuesta a redes sociales?</p> <p>23. ¿Protocolo de respuesta a correos?</p> <p>24. ¿Calidad del servicio de atención al cliente? Justifique.</p> <p>25. ¿Cuáles fueron las ventajas luego de la implementación del servicio de Upa?</p>

<b>Comunicaciones</b>	<p>26. ¿Quién o qué departamento maneja las comunicaciones internas y externas de la empresa?</p> <p>27. Los equipos que se utilizan para la comunicación digital, ¿son adecuados?</p> <p>28. ¿Con qué medios de comunicación interna cuenta?</p> <p>29. ¿Qué medios usa para comunicarse con sus directivos, equipo de trabajo, clientes?</p> <p>30. ¿Con qué frecuencia se comunica con directivos, equipo de trabajo, clientes?</p> <p>31. ¿Considera que la comunicación con sus directivos y altos mandos es efectiva? (no).-¿Cómo podría mejorar?</p> <p>32. ¿Considera que la comunicación con el personal de la agencia es efectiva?(no).-¿Cómo podría mejorar?</p> <p>33. ¿Considera que la comunicación con los clientes de la agencia es efectiva? (no).-¿Cómo podría mejorar?</p> <p>34. ¿A través de qué canales se está dando a conocer el portafolio de servicios de la marca UPA?</p> <p>35. ¿Considera ud que la forma de promoción de la marca está siendo efectiva?</p>
<b>Gestión de imagen</b>	<p>36. ¿Hubo cambios en la identidad visual de la marca? ¿Qué se pretende proyectar?</p> <p>37. La agencia cuenta con objetos, accesorios y utilitarios que proyecten y refuercen la imagen de marca?</p> <p>38. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar el nivel de notoriedad que tiene UPA actualmente?</p> <p>39. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar el nivel de notabilidad que tiene UPA actualmente?</p> <p>40. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar el nivel de reputación que tiene UPA actualmente?</p> <p>41. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar sitúa el nivel de diferenciación que tiene UPA actualmente?</p> <p>42. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar sitúa el nivel de recordación que tiene UPA actualmente?</p> <p>43. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar sitúa el nivel de Posicionamiento que tiene UPA actualmente?</p>
<b>RSE</b>	<p>44. ¿UPA es socialmente responsable? ¿Actividades que realiza? ¿Quién o qué departamento las organiza?</p>

<b>Storytelling</b>	45. Brevemente: Qué historia está detrás de UPA 46. Cuáles serían los tres atributos que describen UPA 47. ¿Qué tipos de experiencias se puede vivir con UPA que no la encontrarás en otra parte? 48. Emociones que se provoca con UPA 49. Qué promete UPA a sus públicos 50. En una frase UPA 51. Quiénes son los héroes de UPA
<b>Gestión de Crisis</b>	52. Se han presentado crisis en los 10 años de vida de la marca UPA 53. ¿de qué tipo? (depende de la respuesta anterior) 54. ¿Existe un protocolo de actuación frente a las posibles crisis? 55. ¿Existe un gabinete de crisis? ¿Quiénes participan? 56. Si la respuesta es positiva, ¿realiza sesiones de entrenamiento o alguna actividad preventiva? 57. ¿Con qué frecuencia se realizan?

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.5.1.4. Encuesta

La encuesta corresponde a la categoría de la investigación cuantitativa. Desde la lógica de Rojas (2011), se entiende por encuesta a la:

(...)técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin. (p.63)

La tendencia en su aplicación se da porque forma parte de los métodos ya tradicionales cuantitativos y su aplicación en el área de sociales está en auge, debido a su alcance y sus diferentes modalidades que la hacen práctica para el investigador. Además, eleva el carácter de la objetividad, recolectando las percepciones de más implicados en la investigación que la del propio investigador. No siempre está regida a la muestra de la población (en este contexto denominada sondeo), sino que puede abarcar la totalidad de la población (adquiere el nombre de censo).

Se presenta un bosquejo del cuestionario usado para las encuestas personales, de acuerdo a las unidades de desarrollo o variables analizadas mostradas guía de la entrevista a los directivos de Upa (véase tabla 4), con la adición de categorías y opciones de respuestas, a excepción de las preguntas abiertas.

#### 4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

##### 4.1. Resultados de la entrevista a expertos

**Tabla 5**

*Análisis de resultados de la entrevista a expertos a partir del Anexo 1.*

Categoría/unidad	Positivo	Negativo	Interesante
<b>Diagnóstico de la imagen/ Comunicación</b>	<p>Herramienta útil a la hora de conocer lo que pasa en la empresa.</p> <p>Identifica fortalezas y debilidades de la organización.</p> <p>Mejora la comunicación empresa-públicos.</p> <p>Genera estrategias de mejora de los flujos y protocolos de comunicación.</p> <p>Ayuda a establecer el grado de conexión de la marca, percepción de la imagen, nivel de satisfacción, recordación y su trascendencia.</p>	<p>Se ve limitada por la inversión que conlleva.</p>	<p>La Auditoría puede constituirse en un nuevo nicho de mercado para los profesionales de la comunicación.</p> <p>En nuestro mercado no es común el proceso de auditar las comunicaciones y la imagen.</p> <p>Es un proceso que debe llevarlo a cabo un especialista en el tema.</p> <p>Se recomienda aplicarlos alrededor de cada 6 meses o una vez anual.</p>
<b>Empresa/ Comunicación</b>	<p>La comunicación es parte de todo el sistema de la empresa/marca.</p>	<p>Las empresas (desde la gestión) en nuestro medio no tienen en cuenta la comunicación y los procesos de comunicación como parte su funcionamiento.</p>	<p>La organizaciones con estructuras de empresa no deberían seguir lineamientos de empresas familiares.</p>
<b>Metodologías en el diagnóstico</b>	<p>Las entrevistas directas, cliente</p>	<p>La auditoría demanda de</p>	<p>Es indispensable la escucha activa</p>

	incógnito, encuestas, análisis documental y la observación son fundamentales a la hora del diagnóstico. Dependen del tamaño y el grado del diagnóstico.	muchos recursos (acorde al tamaño de la empresa) y a veces las empresas no lo quieren asumir.	durante el proceso.  Se sugiere la triangulación de la información para analizar los resultados.  Se sugiere tener a un personal de la comunicación durante el proceso.
<b>Influencia del diagnóstico durante el proceso</b>	Plantear los beneficios del diagnóstico a la empresa resulta muy favorable al inicio del proceso.	Suelen haber trabas cuando se quiere recolectar información sino hay un conocimiento previo.	Es necesario hacer una familiarización de todo el proceso previamente.  Se recomienda <i>inteligenciar</i> a los directivos sobre la comunicación y los procesos.  Se recomienda un periodo mínimo de un mes y un máximo de 3 como duración de todo el proceso.
<b>Consideraciones del diagnóstico</b>	Tomar en consideración los procesos de comunicación resulta efectivo.  La planificación es la clave del proceso.		Cada proceso de diagnóstico es único, porque cada empresa es única también.  Se debe tener claro el panorama y los objetivos.  La comunicación no se obliga. El proceso debe resultar de forma natural.  Evitar la visión de túnel.

<b>Responsabilidad de una marca que analiza marcas acerca del diagnóstico.</b>	La comunicación en empresas pequeñas fluye con libertad y la evaluación se hace de forma inconsciente todos los días.	Los mayores errores es no ver a la competencia y aún más grande, no verse a uno mismo.	El diagnóstico debería ser parte de una estructura, de un protocolo de análisis o de una alimentación de datos para saber qué es lo que está pasando.
	La opinión de un profesional experto en el área resulta muy favorable para el proceso.		La responsabilidad del diagnóstico debe ser dual, tanto para las empresas como para la marca que gestiona marcas (agencia).
	Existe la certeza de que me estoy apoyando de profesionales para crecer de forma sólida, sustentable y solvente.		Las auditorías no deberían ser muy generales, sino más bien específicas en ciertos aspectos.
<b>Dimensionalidad de la imagen</b>	Todo está conectado.		No todas las marcas tienen las mismas características y cualidades.
	La gestión de la comunicación influye en la imagen de la marca; y esta gestión en la reputación de la empresa.		Dimensionarla ayuda a analizar la trascendencia de la marca.
	El proceso repercute en la conexión de marca, en los públicos, en la satisfacción del cliente, porque estos procesos son evaluados.		
<b>Medios y mensajes</b>	Al analizar todas las plataformas comunicacionales	Si no se presentan datos cuantificables en	El mensaje que transmite dentro de una empresa debe

	se obtiene una visión más amplia de lo que se está comunicando.	torno a beneficios, números y tiempos, afecta a la credibilidad del proceso.	ser único, la estructura y el tono es transformable en base a quién me voy a dirigir.
	La presentación de los resultados del análisis del flujo de mensajes ayuda a conocer el impacto positivo y negativo de éstos en la organización.		
<b>Cultura organizacional</b>	La suma de las acciones que se toman en la organización y cómo se llevan forman parte de la cultura organizacional.	Las empresas heredan la cultura a sus públicos. Lo ideal es evolucionar hacia estructuras, formas y modos de organización empresariales.	La cultura está muy relacionada a la estructura de la empresa, y su definición se hereda desde la dirección de la misma.

---

Fuente: Antonorosi Blanco (2012).

Elaborado por: Robinson Bone

A partir del análisis de las entrevistas a expertos en el tema de la dirección de comunicación, y con experiencia en el área de la comunicación y gestión de marca en empresas, tanto desde el sector público como el privado se logra resaltar algunos argumentos importantes que ayudarán al desarrollo de las conclusiones de este trabajo.

### **Diagnóstico de la imagen y comunicación.**

La auditoría (diagnóstico especializado) es una opción más para el campo de especialización de la comunicación social. Aunque no es común, si se ejecuta de forma profesional ayudará a identificar procesos que inciden en las fortalezas y debilidades de la imagen de la empresa. No obstante, esto no impide que haya un acercamiento a este proceso (análisis de la imagen de la agencia Upa) como el del presente trabajo bajo las recomendaciones de profesional experto en el tema. Aplicarlo favorece a la marca-empresa a definir parámetros claves como el grado de conexión de marca, percepción de la imagen, nivel de satisfacción, recordación y por ende su trascendencia.



### **Empresa/Comunicación.**

La comunicación es parte de todo el sistema de la empresa/marca. Esta concepción reafirma la idea de que las interacciones entre las partes y las estructuras son las que aportan y generan valor dentro de la empresa, pues todas están constantemente comunicando.

### **Metodología del diagnóstico.**

La metodología corresponden a las planteadas para el análisis del caso presentado. Técnicas como las entrevistas directas, la observación se corresponden con las usadas en la investigación. La escucha activa durante el proceso es fundamental, así como la triangulación de la información que influye en la credibilidad y la sustentación de los resultados del proceso.

### **Influencia del diagnóstico durante el proceso.**

La posición de los expertos frente a este tema señala que la familiarización y el conocimiento previo durante el proceso son importantes, para sobrepasar la incomodidad y las posibles trabas durante el diagnóstico. Sobre todo si no se ha socializado bien el proceso a los directivos de la empresa. Su aplicación, aunque depende mucho del tamaño de la empresa, oscila entre uno y tres meses, para que los resultados se comuniquen efectivamente.

### **Consideraciones del diagnóstico.**

Cada proceso es único, porque cada empresa lo es. Los diagnósticos realizados en otras empresas o estudios sirven al investigador de referencia, mas no es una camisa de fuerza para aplicarlos de esa misma manera, porque la forma y los modos de comunicarse son diferentes, porque la cultura es diferente. Por otra parte, el hecho de que se tengan claro los objetivos y el panorama de investigación incrementa la efectividad en la planificación del mismo.

### **Responsabilidad de la marca frente a el diagnóstico.**

La dimensión de las empresas, su estructura y sus formas de comunicación repercuten en la fluidez de la comunicación. Mientras más pequeña sea, menos compleja resulta la red de comunicación, porque la evaluación de las fortalezas y debilidades se hace de forma inconsciente todos los días. Eso no significa que se deje por fuera el diagnóstico o se lo posponga, por el contrario, este debe ser parte de un protocolo de alimentación de datos para saber qué está sucediendo con mi marca; mucho más si la empresa se dedica a gestionar o asesorar en temas de gestión de marca a otras empresas. Debe ser como un ritual.

### **Dimensionalidad de la imagen.**

Todo está conectado. La gestión de la comunicación afecta a la imagen de la marca, y ésta por ende, en su reputación y en la conexión que tiene ésta con su audiencia. Con la premisa de que cada marca es única en relación a sus características y cualidades, sobre todo desde la visión de sus intangibles, al dimensionarla (identificar los elementos de notoriedad, notabilidad, diferenciación, recordación, reputación y posicionamiento) se puede conocer la trascendencia de la marca.

### **Medios y mensajes**

El diagnóstico analiza todas las plataformas y procesos comunicacionales del entorno-empresa. Es que “no solo los mensajes oficiales impactarán a los receptores, sino todos los mensajes, vengan de donde vengan. Todos ellos serán cocinados por el receptor para elaborar la imagen corporativa de una marca, un producto, una empresa, etc..” (Galán, 2008). Pues al final, el mensaje que transmita la marca debe ser único; las formas, el tono y la estructura pueden variar en función de sus públicos, pero el fondo no.

Habría que mencionar además que, la forma en la que se analizan y presentan los resultados del diagnóstico, en función del flujo de mensajes, arrojan verdades que muestran el impacto de lo que se está comunicando en la organización.

### **Cultura organizacional**

La cultura es un factor muy importante a la hora de diagnosticar la imagen de la empresa. Según los expertos esta cumple un rol decisivo en su gestión, pues esta suma de acciones y comportamientos dados en la organización, se replican en todos sus públicos.

En la provincia, existen empresas que aún se manejan bajo una estructura de tipo familiar, y estas se suelen manejar bajo un estilo de dirección autocrática. En este tipo de empresas el ambiente suele generar tensión y la comunicación está supeditada a la dirección, lo ideal es evolucionar a estructuras con relaciones más empresariales.

#### 4.2. Resultados de la encuesta al personal de la agencia

Como se explicó en la metodología, la muestra aplicada para el público interno de la agencia tomó la población total existente (el personal de planta). Se encuestaron ocho personas (4 hombres y 4 mujeres) cuyo cargo se detalla a continuación:

- Diseñador Gráfico
- Productor audiovisual
- Coordinadora de Proyectos. RR.PP
- Director Creativo
- Coordinadora de Cuentas
- Ejecutivo de cuentas.
- Directora de cuentas
- Community Manager

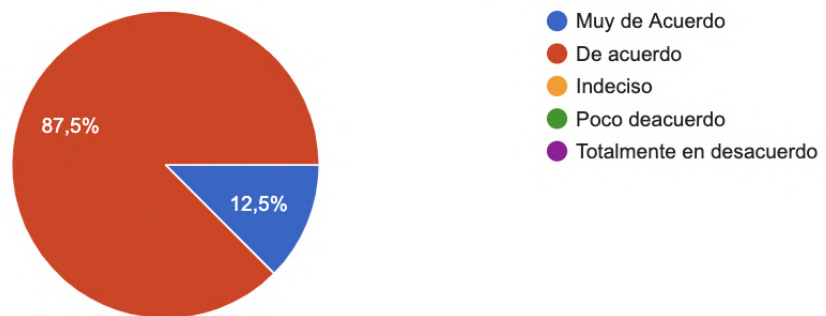
Ya en materia, se presentan los resultados acorde a la estadística obtenida:

#### Figura 2

*Conocimiento de la misión y visión de marca.*

1.- ¿Conoce la misión y visión de Upa Comunicaciones?

8 respuestas



*Nota.* Fuente: Encuesta del personal Upa.

Existe un alto grado de recordación de la misión y visión de la marca. Gran parte del personal (75%) coincide, en las respuestas, que la misión de Upa está encaminada hacia el siguiente concepto:

“Equipo multidisciplinario que a través del marketing construye marcas poderosas y contribuye a las Pymes”

De este mismo modo, a la visión la describen (en un 35,7%) como:

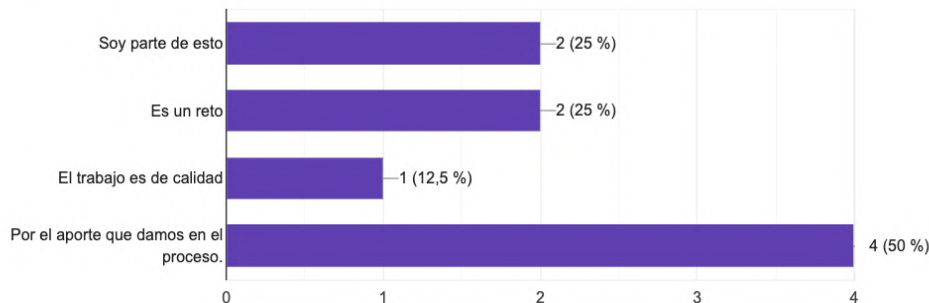
“Ser un referente a nivel local y ser reconocidos a nivel nacional”

### Figura 3

#### Justificación del conocimiento de la misión y visión de marca

3.1.- Justifique la respuesta.

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

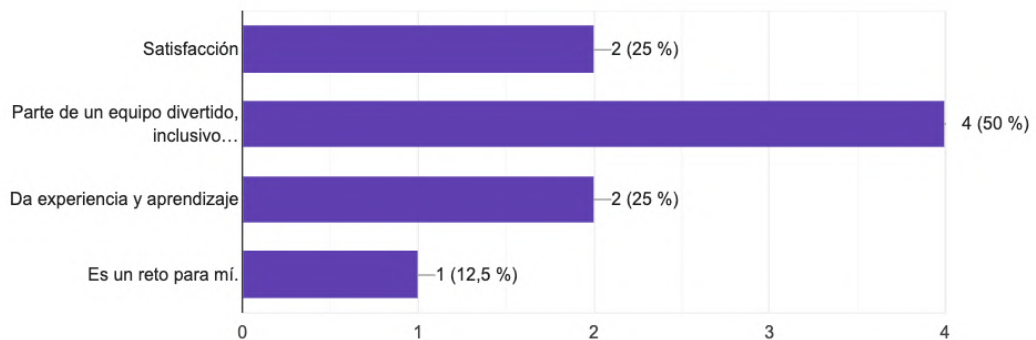
La motivación frente a estos dos factores (misión y visión) se debe principalmente a sentimiento de aporte que el personal tiene durante el proceso de labores diarias (50%) y su relación con el nivel de calidad y productividad se debe al esfuerzo que proponen para cumplir estos dos lineamientos.

### Figura 4

#### Razones del sentimiento de pertenencia

5.- ¿qué se siente ser parte de UPA?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

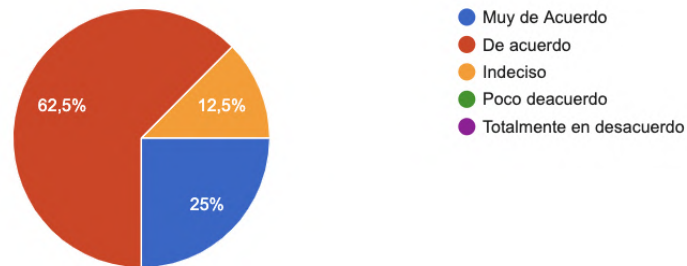
El grado de pertinencia está dado por la necesidad de ser parte de un equipo divertido, inclusivo y abierto a la comunicación, por encima incluso de la experiencia y aprendizaje adquiridos en la agencia. En esto se deduce el rol que ejerce el ambiente en el sentimiento de pertenencia del grupo y en la relación trabajo-productividad.

## Figura 5

### Recordación de eventos de la marca.

14.-¿Se dispone de una agenda o calendario de eventos de celebración?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

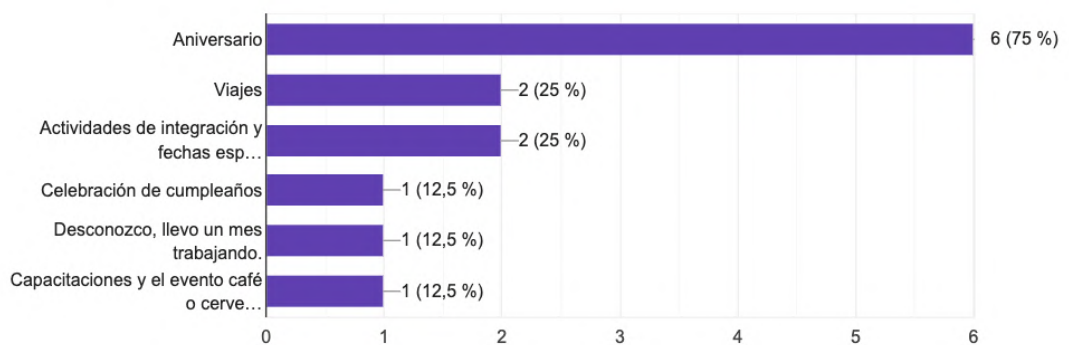
El hecho de que exista un calendario de eventos implica mucho más al grupo, y lo relaciona con las actividades de la empresa, pues, en este caso el evento más importante para el personal es el aniversario de la agencia (75%).

## Figura 6

### Identificación de eventos más significativos

14.1.-¿Cuáles son los más importantes para usted?

8 respuestas

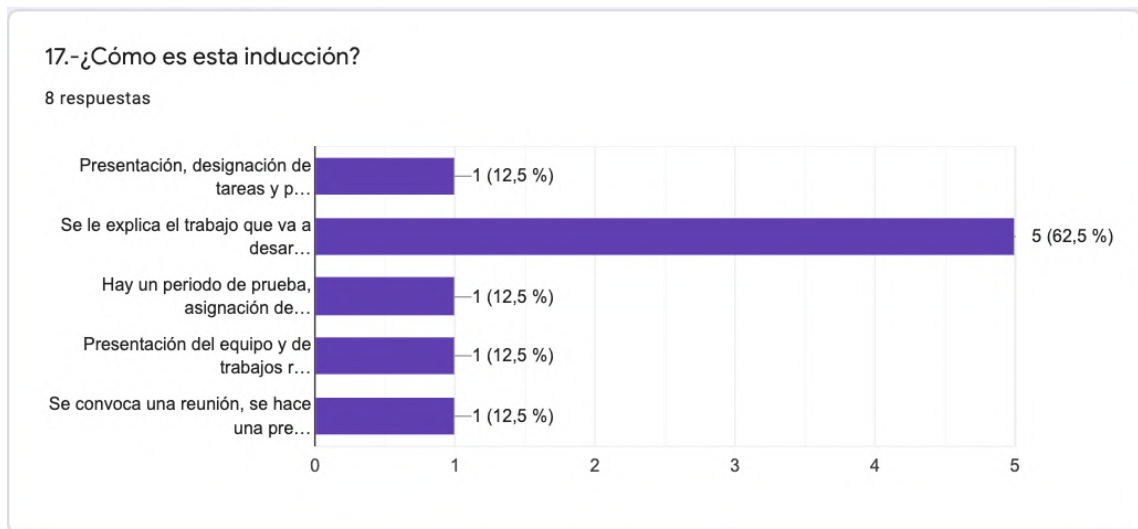


Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

Esto explica el nivel de identificación que tienen con la agencia, al compartir la importancia del aniversario o el crecimiento de la agencia y, por ende de la marca.

## Figura 7

### Identificación de políticas de inducción laboral



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

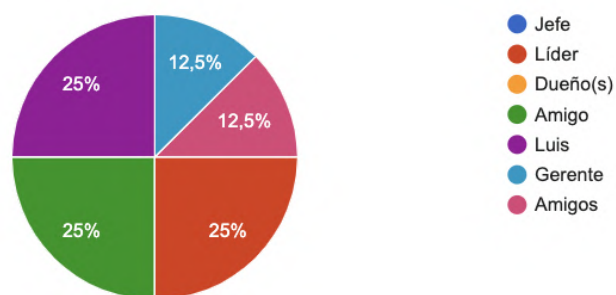
El personal está de acuerdo en que existe una inducción cuando se ingresa a la agencia, pero ésta no proviene de un protocolo preestablecido, sino que se realiza explicando el trabajo que va a desarrollar y se orienta sobre la práctica. Esto incide en que muchas veces el personal no se apropie de la filosofía de la empresa (al tener solo una idea de la misión y visión).

## Figura 8

### Tipo de apreciación cliente-gerencia.

18.-¿Cómo describiría ud a sus superiores?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa

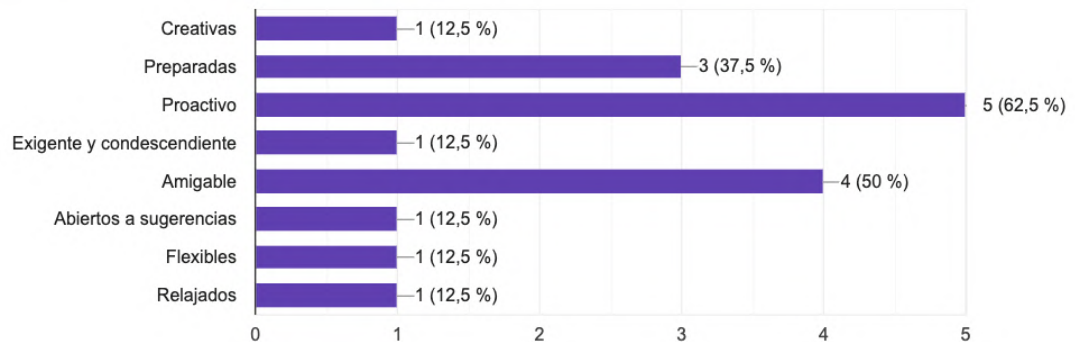
Las principales características percibidas de la dirección de la agencia es el liderazgo, hay una clara ruptura de jerarquías, por la cercanía del gerente con el personal: amigos (37,5%).

## Figura 9

### Características de los superiores Upa

18.1.-¿Cómo describiría Ud a sus superiores? Por qué

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

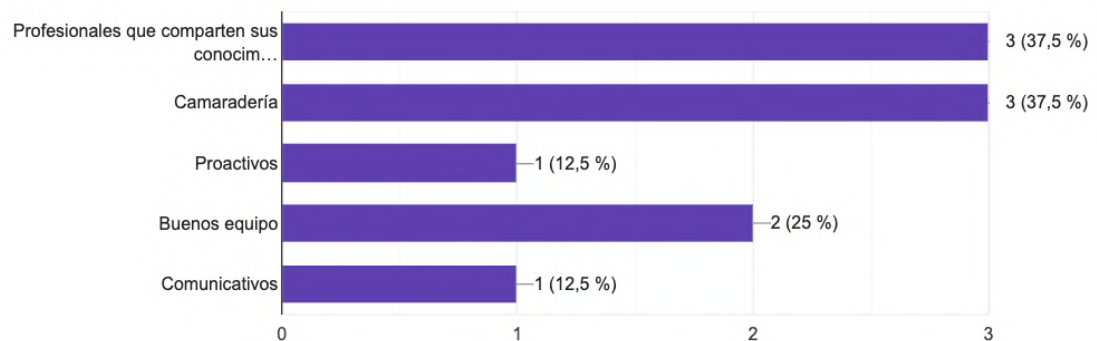
Las razones que más resaltan para el personal es la preparación profesional que tiene el gerente, la proactividad y el trato amigable que muestra hacia sus colaboradores.

## Figura 10

### Características del personal Upa.

19.1.-¿Cómo describiría Ud al personal de la empresa? Por qué

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

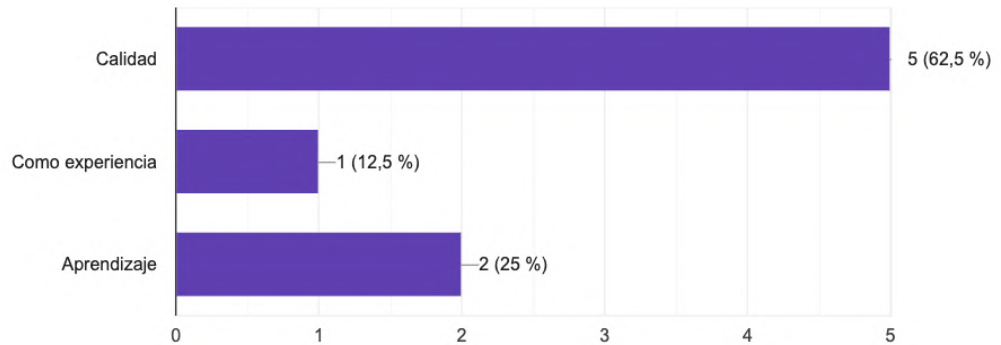
En el caso del personal atributos como el profesionalismo (responsabilidad compartida), sumado al deseo de compartir saberes, la camaradería y la cohesión como grupo son factores importantes para la definición de las relaciones que tienen entre ellos.

## Figura 11

### Razones para recomendar la agencia

38.1. Razones para recomendar

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

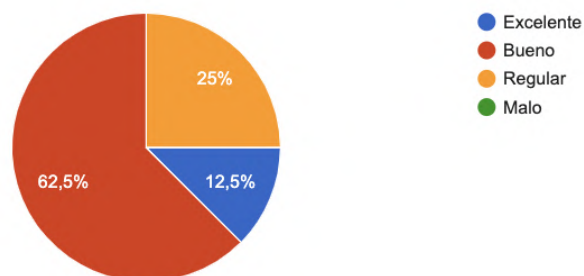
Tras lo expuesto anteriormente, las razones por las que recomendar incluso si ellos, dejan de trabajar en la agencia está relacionado por la calidad (62,5%) principalmente, seguidos por el aprendizaje y la experiencia ganados en ella.

## Figura 12

### Calidad del servicio al cliente

21.-¿Qué puede decir sobre la calidad del servicio al cliente?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

La calidad del servicio al cliente está determinada en un 62,5% por el nivel de comunicación existente con los clientes de la agencia, como menciona el 37,5% de la población constantemente se apertura canales para la comunicación regular, sin embargo, recomiendan que es necesario mejorar en este aspecto.

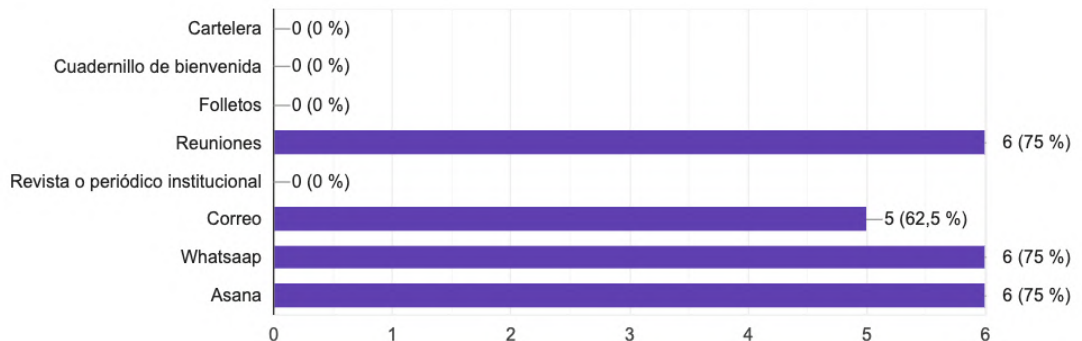


### Figura 13

#### Instrumentos de comunicación interna

24.- ¿Con qué instrumentos de comunicación interna cuenta?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

Los canales de comunicación interna principales: Whatsapp, reuniones y la plataforma *Asana* (gestión de tareas) se justifican por la dimensión del espacio y la cantidad de personal de la agencia, debido a que mientras más pequeña es la empresa menos canales de comunicación son utilizados.

### Figura 14

#### Instrumentos más usados en la comunicación

25.- Considerando una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre, cuando va a comunicarse con... ¿Qué medios usa para comunicarse con...?



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

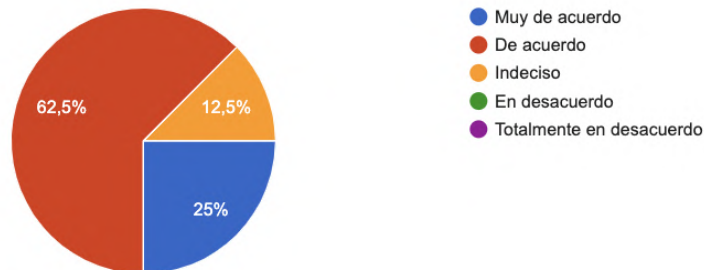
De los mencionados anteriormente, la aplicación de *whatsapp* y la comunicación directa y la llamada son las más usadas por el personal hacia los directivos, compañeros y clientes.

## Figura 15

### Efectividad de la comunicación con los directivos

27.- ¿Considera que la comunicación con sus directivos y altos mandos es efectiva?

8 respuestas



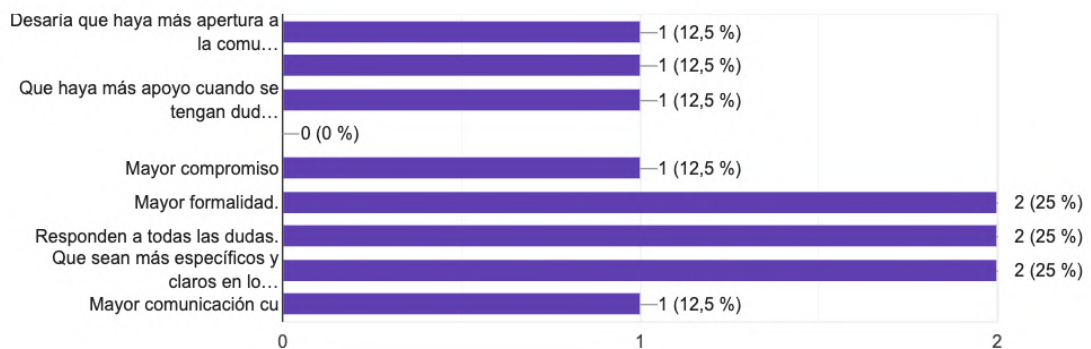
Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

## Figura 16

### Justificación de la efectividad de la comunicación con directivos

27.1.- Justifique su respuesta

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

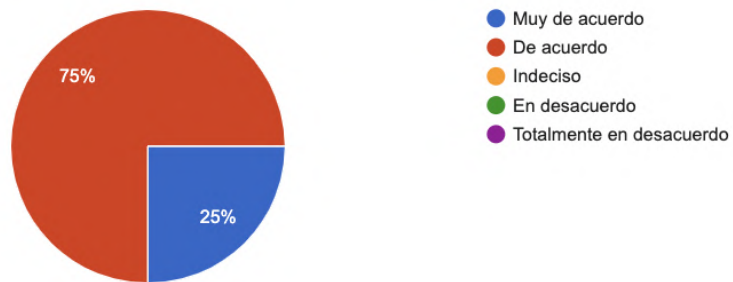
La efectividad de la comunicación con la gerencia de Upa (62,5%) está determinada por la percepción de que el gerente atiende las dudas e inquietudes (25%) de sus colaboradores, pero hay aspectos como la formalidad y la claridad de los mensajes (25%) que deben tomarse en cuenta para hacerla más efectiva.

### Figura 17

#### Efectividad de la comunicación con el personal

28.- ¿Considera que la comunicación con el personal de la agencia es efectiva?

8 respuestas



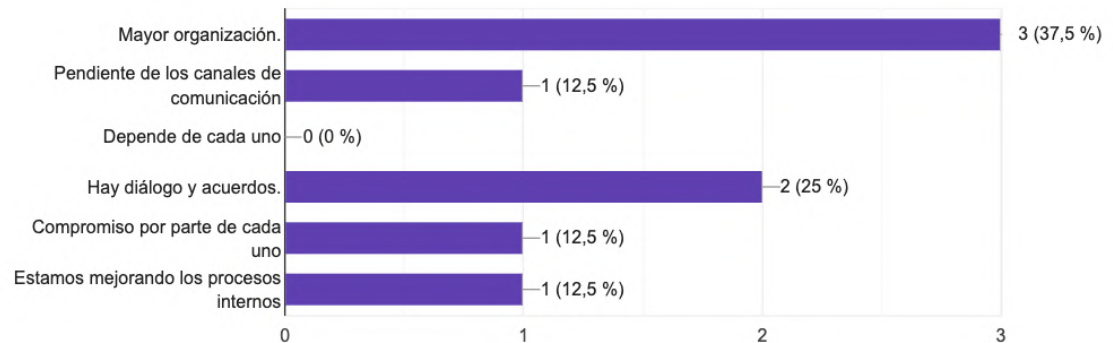
Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

### Figura 18

#### Razones de la efectividad de la comunicación con el personal

28.1.- Justifique su respuesta

8 respuestas



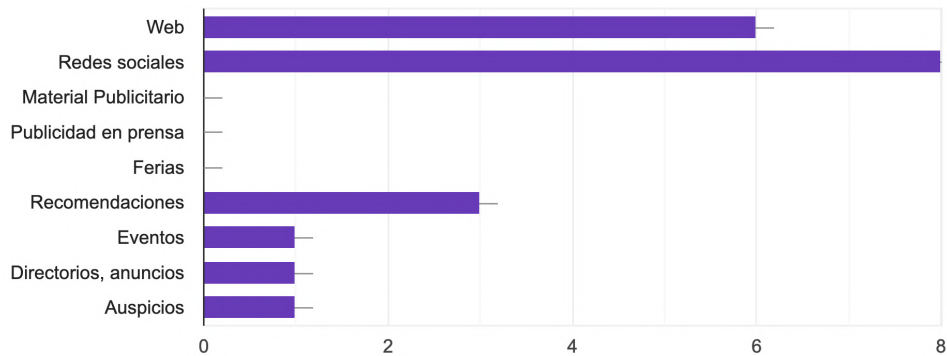
Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

Asimismo, en el caso de la comunicación entre el personal se considera efectiva, por el diálogo y los acuerdos, pero resalta la idea de tener mayor organización en los procesos internos para incrementarla.

## Figura 19

### *Canales de promoción de los servicios de la agencia*

36. ¿A través de qué canales se está dando a conocer el portafolio de servicios de la marca Upa?  
8 respuestas



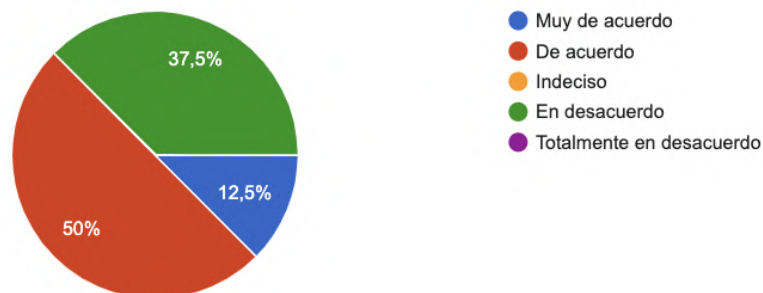
Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

Desde este punto, los canales de comunicación más usados para la promoción de la marca son las redes sociales y la página web, de ahí la importancia de mantener gestionados y alimentados estos canales de comunicación aunque al día de hoy las recomendaciones resultan más efectivas que los canales antes mencionados (25%).

## Figura 20

### *Efectividad de canales de promoción de la agencia*

37.- ¿Considera Ud que la forma de promoción de la marca está siendo efectiva?  
8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

A pesar de que el porcentaje no es significativo, porque no representa la mayoría del personal, sí deja entrever la necesidad de establecer acciones que potencien la promoción de la marca en el entorno digital, que es donde más interactúa. Pero esto a partir de objetivos claros y correspondientes a cada plataforma de difusión.

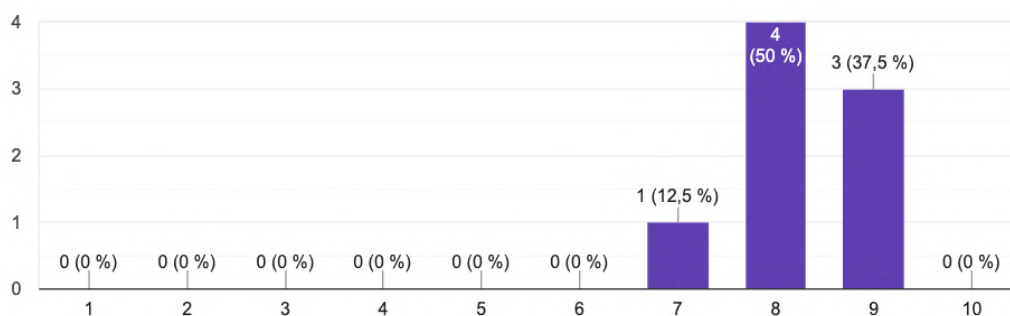
## Figura 21

### Nivel de reputación de la agencia

32. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar el nivel de reputación (confianza) que tiene Upa actualmente?



8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

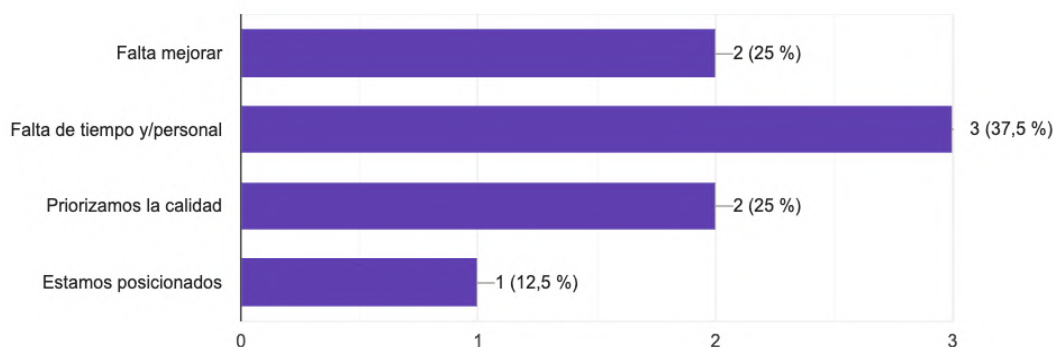
La reputación, en razón del personal, se ubica en un nivel alto por la confianza que ha recibido de su audiencia, dando como resultado la que hasta ahora ha sido la mejor forma de promoción de la marca, las recomendaciones (37,5%) y por ende el posicionamiento de la marca (37,5%).

## Figura 22

### Justificación de la diferenciación de la marca

33.1 Justificación de la diferenciación

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

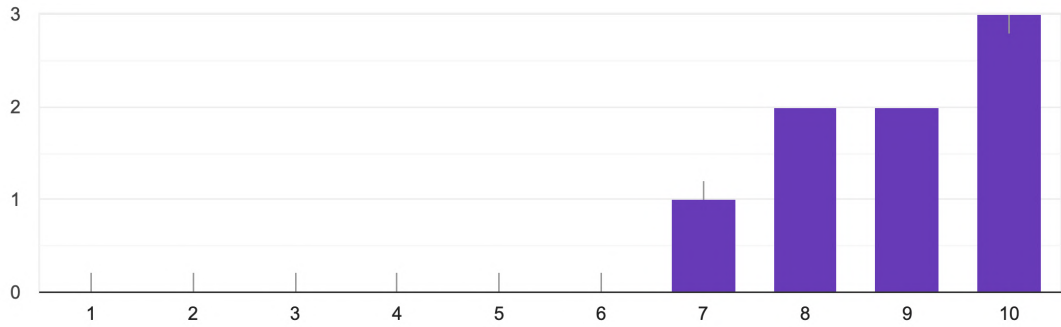
La diferenciación, relacionada a la calidad del producto/servicio, está situada en un promedio de 9 sobre 10. A pesar de ello, esta apreciación se ve limitada por la falta de gestión y de personal de la agencia (37,5%).

### Figura 23

#### Nivel de recordación (experiencia) de la agencia

34. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar sitúa el nivel de recordación (experiencia) que tiene Upa actualmente?

8 respuestas



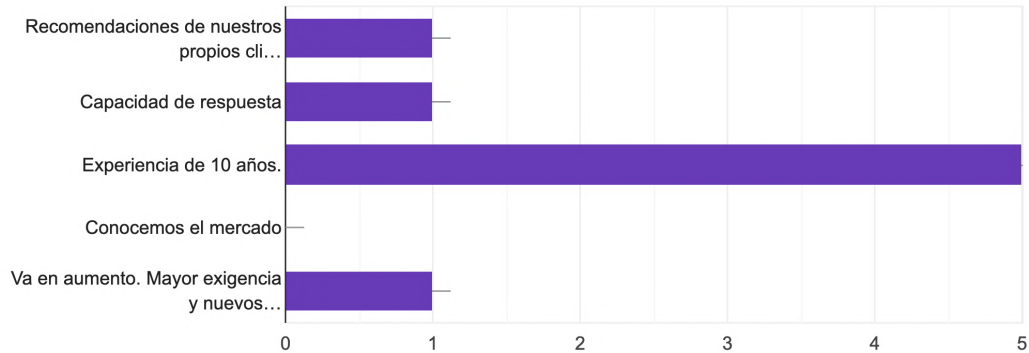
Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

### Figura 24

#### Justificación de la recomendaciones de la marca

34.1 ¿Por qué?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

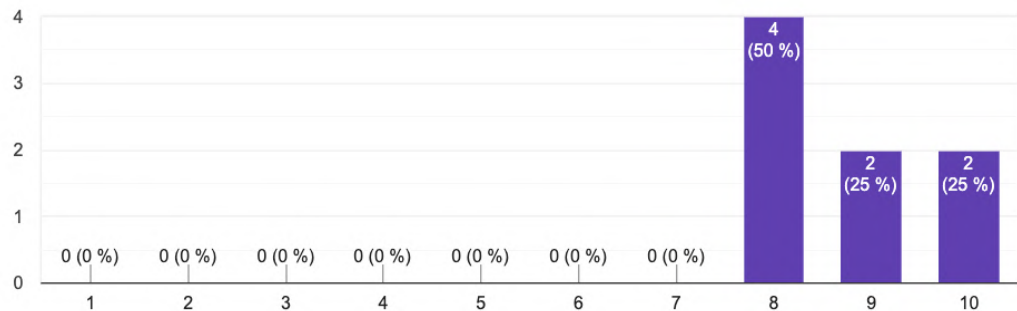
El nivel de recordación también es alto a nivel organización, aquí interviene la imagen creada a través de la experiencia adquirida durante los diez años de Upa en el mercado y la capacidad que ha tenido de gestionar su imagen a nivel local.

## Figura 25

### Posicionamiento de la marca

35. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar sitúa el nivel de Posicionamiento (frente a otras marcas) que tiene Upa actualmente?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

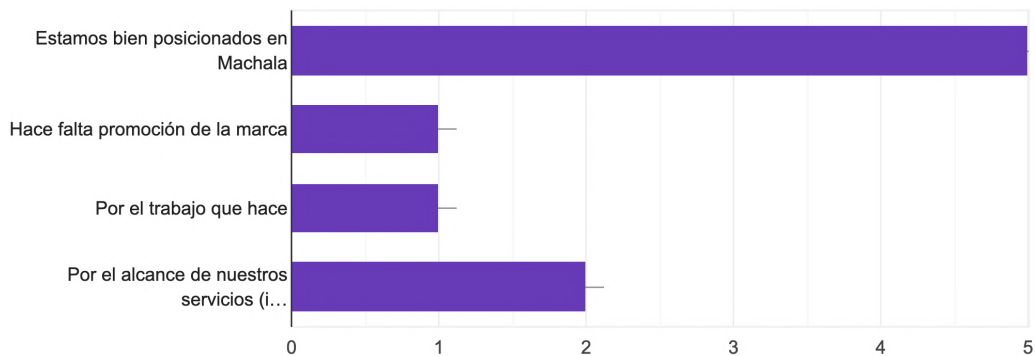
Desde la percepción posicionamiento, el personal está de acuerdo en que en un 8/10 que ésta radica en la notoriedad que ha tenido a nivel local por el trabajo que se ha venido desarrollando. La consideran una de las líderes en el mercado local (62,5%).

## Figura 26

### Justificación del posicionamiento de la marca

35.1 ¿Por qué?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

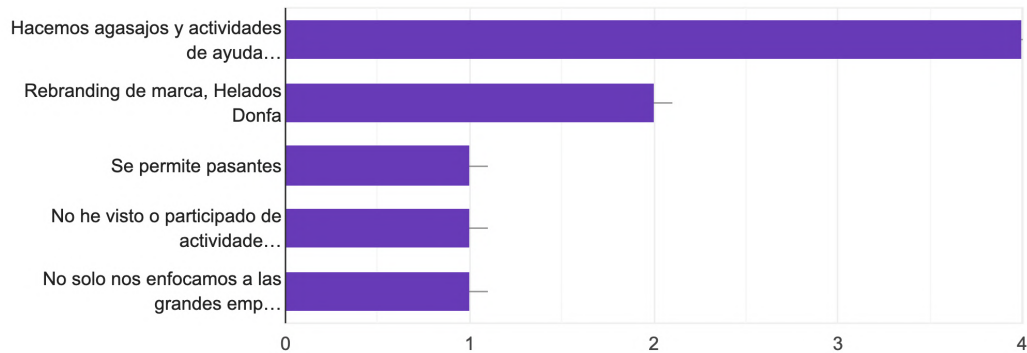
Otro de los puntos a rescatar es la responsabilidad social corporativa, desde la opinión del personal. En esta se detalla que anualmente se están desarrollando actividades relacionadas a este tema, como parte de su filosofía (misión).

## Figura 27

### Razones de la responsabilidad social de la marca (RSC)

6.1- ¿Por qué Upa es socialmente responsable?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

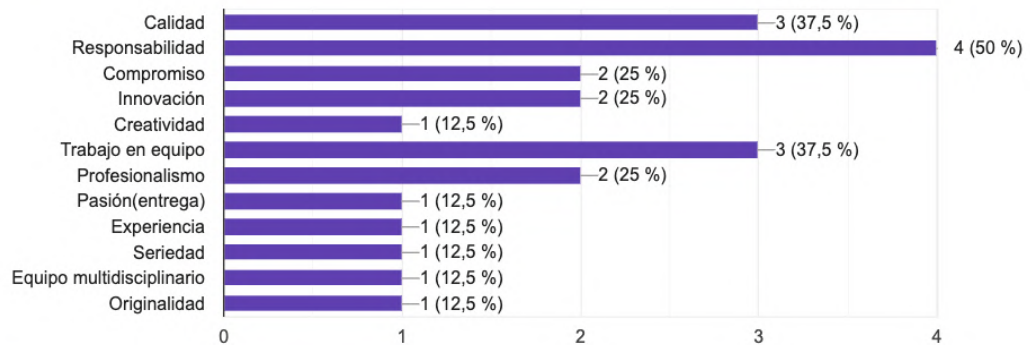
Estas actividades están vinculadas a iniciativas de acción social (50%) como parte de la gestión de los ejecutivos de cuentas.

## Figura 28

### Atributos de la marca Upa

40. ¿Cuáles serían los tres atributos que describen a Upa?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

En este sentido, los atributos que más destacan de la marca, hacia adentro de la institución son la responsabilidad (50%), la calidad (37,5%) y el trabajo en equipo (37,5%); ideas claves que se deben tomar en cuenta en la planeación de campañas internas.



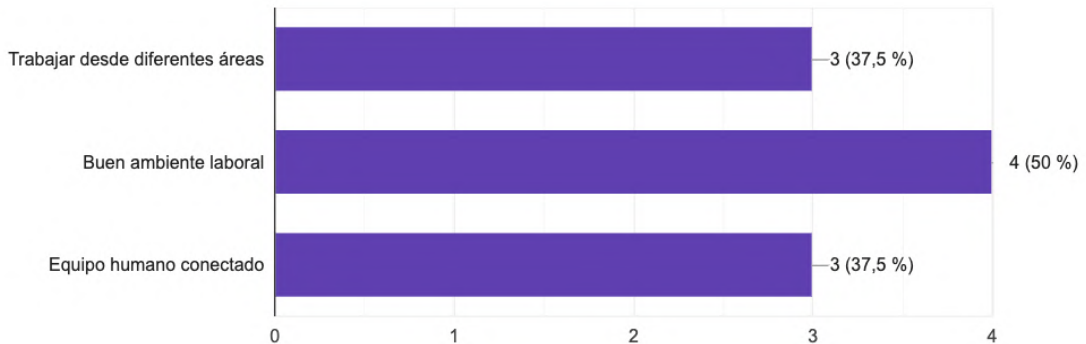
## Figura 29

### Experiencia de marca

41. ¿Qué tipos de experiencias se puede vivir con Upa que no la encontrarás en otra parte?



8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

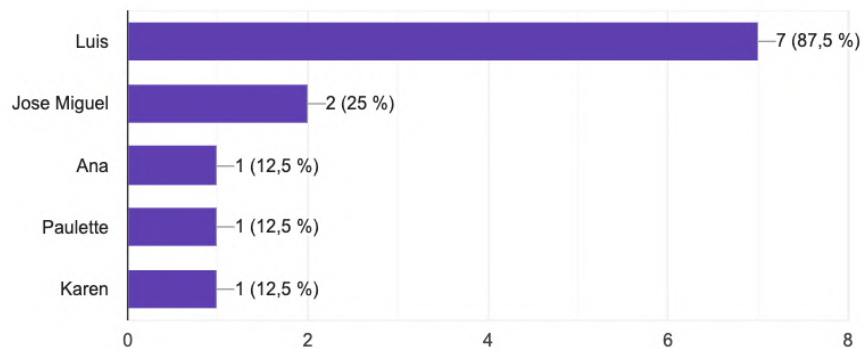
El ambiente laboral es una de las experiencias que más sentido de pertenencia cala en la mente del equipo de Upa, esto señala la efectividad de las formas de comunicación interna en la agencia y del trato entre colaboradores.

## Figura 30

### Héroes y representantes de la marca

44. ¿Quiénes son los héroes o mayores representantes de la marca Upa?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

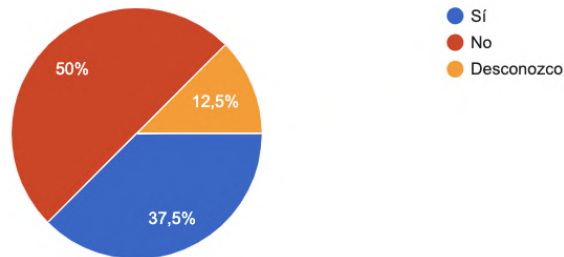
El héroe y representante que más resalta en estadística es Luis Aguilar, su gerente. Esto ejemplifica la capacidad de liderazgo que ha tenido Upa desde la dirección (87,5%); sin embargo, también pone en la palestra la pregunta de qué pasaría o cómo se desenvolverá Upa con la hipotética ausencia de su gerente (gestión y prevención de crisis)., ya que como se muestra en la imagen siguiente no existen protocolos de actuación frente a posibles crisis.

### Figura 31

#### Protocolos de actuación frente a crisis

46. ¿Existe un protocolo de actuación frente a las posibles crisis?

8 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

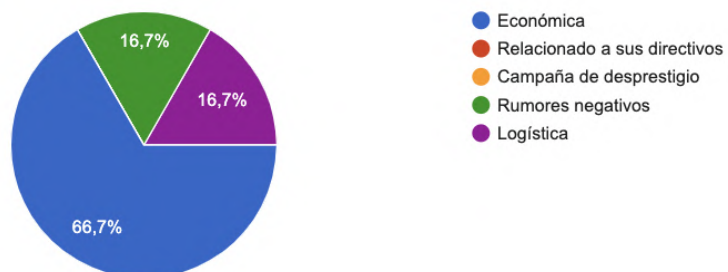
Lo ideal, tras este análisis es la generación de nuevos líderes dentro de la propia organización, obviamente respetando las funciones y los roles; además del desarrollo de protocolos de procesos frente a posibles escenarios y crisis.

### Figura 32

#### Tipos de crisis

45.1. Si respondió de forma afirmativa: ¿De qué tipo de crisis se estaría hablando?

6 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta del personal Upa.

Las mayores crisis presentadas hasta ahora en la empresa se relacionan con la parte económica (66.7%), en relación a contratos y pagos (57,1%), sobre los cuales se ha actuado de manera favorable.

### 4.3. Resultados de la entrevista a gerente de Upa

Siguiendo la dinámica anterior (PNI), a continuación se presenta asimismo el análisis de la entrevista realizada a Luis Aguilar, Gerente general de la agencia de branding Upa Comunicaciones S.A, encargado de la dirección estratégica del negocio y de la dirección estratégica de marca de la agencia.

**Tabla 6**

*Análisis de resultados de la entrevista a Gerente Upa a partir del Anexo 2*

Unidad	Positivo	Negativo	Interesante
<b>Filosofía</b>	<p>Podernos consolidar en el mercado orense como la primera agencia de branding y comunicación en la provincia y, a su vez, ir creciendo en el sur del Ecuador.</p> <p>Se busca aportar en la parte de marketing, marcas e innovación al desarrollo del comercio de las marcas de nuestra sociedad y provincia y por eso creo yo que tiene un valor bastante significativo y un propósito detrás del que comparto completamente.</p>		<p>Se la trabaja en conjunto en una planificación estratégica anual.</p> <p>Mi marca personal va muy apegada a la marca corporativa o a la marca empresarial de Upa, comparto los mismos valores, comparto el mismo deseo y el mismo propósito de la empresa.</p> <p>El slogan (levantando marcas) es la razón de ser de la empresa y del nombre de ella</p>
<b>Políticas</b>	<p>Nuestra cultura corporativa hace que sepamos cómo direccionarnos con estos <i>skateholders</i> o distintos proveedores, clientes, sociedad en general.</p> <p>El manual de reglamento interno, lo hizo LAPAVIC dando algunas directrices del buen vivir, más</p>	<p>No tenemos un manual de procedimientos de comunicación al 100%</p>	<p>Sabemos cómo hacerlo, pero no hay un manual o procedimiento escrito.</p> <p>El plan incluye a personas que tienen contacto con ciertos proveedores o ciertos clientes: gerentes, director de cuentas, ejecutivos de cuentas y contabilidad. Ellos son los que tienen mayor comunicación con otras empresas</p>

	<p>generales, no tan específicas.</p> <p>Estamos levantando manuales de procesos internos, por ejemplo: qué tiene que hacer, quién le tiene que entregar las cosas y a quién le tiene que entregar las cosas.</p>		<p>Tenemos un manual de marca en el que sabemos cuáles son los colores que tenemos que utilizar, qué logotipo debe ir utilizado de cierta manera, en las diferentes tipos de aplicaciones, presentaciones, etc.</p>
<b>Cultura corporativa</b>	<p>Todos los lunes tenemos sesiones.</p> <p>Tenemos una planificación estratégica anual, actividades de integración.</p> <p>Hay apertura para las capacitaciones individuales y de grupo (alrededor de seis anuales), y congresos.</p> <p>Accionistas: personas de negocios, líderes en la parte administrativa, que están siempre pendientes de que se lleve una muy buena reputación de la empresa y que a su vez genere resultados positivos.</p> <p>Personal: Mi equipo, colaboradores para el crecimiento mutuo de la empresa.</p>		<p>La planificación estratégica es un evento sumamente importante, nuestra integración anual también y las capacitaciones normalmente que tenemos.</p> <p>Las capacitaciones dependen de la oferta que haya en el mercado.</p> <p>Hay un protocolo de inducción: presentación al equipo, asigna equipos, correo corporativo, cuenta en el sistema de gestión de tareas Asana.</p>
<b>Servicio al cliente</b>	<p>El servicio al cliente es clave para el desarrollo de todos nosotros. Digamos que si te lo pongo en valores o</p>	<p>No tenemos escrito completamente un protocolo. Lo sabemos</p>	<p>En el reglamento interno hay algo escrito sobre respuestas: Se debe saludar y contestar de manera efectiva. No hay</p>

rango del 1 al 10 nosotros estamos aproximadamente en el siete u ocho.

pero no lo tenemos escrito

algo puntual.

Falta mejorar nuestra calidad del servicio para satisfacer completamente al cliente.

Sabemos cómo responder, por ejemplo nuestra comunicación no es tan formal, es mucho más amigable. Sabemos cómo la empresa le gusta que hagamos pero no tenemos tampoco por escrito un documento.

## Comunicaciones

Hay una apertura hacia la comunicación y escucha activa.

Se les entrega un celular a los que normalmente tienen más necesidad de comunicación, a través de una aplicación nos comunicamos las tareas que hay que entregar.

CI: Aplicaciones como *Whatsapp*, *ASANA*, correos corporativos, reuniones.

CD: Llamadas, *whatsapp*, en persona, llamadas reuniones.

CC: *Whatsapp*, persona, reuniones, llamadas y correo.

CP: *Whatsaap*, persona, llamadas, reuniones, correo.

La comunicación la llevo yo como gerente, pero de ahí cada departamento tiene mucha comunicación interna. Los de cuentas tienen comunicación con los creativos (los directores de arte), la comunicación interna fluye entre todos, pero yo soy el que está al frente.

Frecuencia de comunicación: Socios, una vez al mes; personal, todos los días; clientes, una vez al mes (depende mucho de la importancia que se le dé a la empresa).

La comunicación con los accionistas podría mejorar en la frecuencia de las comunicaciones.

tenemos página web, redes sociales (*instagram*, *facebook*, *linkedin*), a través de alianzas estratégicas también. Hacemos cierto tipo de eventos para una marca que se llama “Café o cerveza” que tenemos, invitamos a hablar sobre un tema en específico.

## **Gestión de imagen**

Hace poco cambiamos, cuando cumplimos diez años.

Hicimos un refrescamiento de marca.

En notabilidad le doy un ocho.

En cuanto a la reputación, un 8.

En cuanto a la diferenciación y posicionamiento, desde el punto de vista de la calidad, un 8.

Nivel de recordación, 7.

## **Responsabilidad Social Corporativa**

Tenemos apertura y ayudamos en este caso con charlas a emprendedores (charlas sin costo), damos ciertos direccionamientos o asesorías cuando vemos que alguien lo necesita; adicional tenemos vinculación con la parte académica, justamente con la universidad tenemos convenios de vinculación con la parte académica de la universidad.

## **Storytelling**

Los atributos: equipo, profesionalismo, creatividad.

El buen ambiente laboral y la apertura a comunicación nos

Nuestra marca está en *rollups*, plumitas. En la agenda de LAPAVIC (holding del que es parte), tenemos una publicidad de Upa.

A nivel de medios no tenemos mayor visibilidad porque a nosotros no nos interesa llegar a todo el mundo, pero con los medios, con todos, sí somos amigos, nos conocen. Yo diría que 7 en notoriedad.

hemos ayudado a la fundación para adultos mayores de la ciudad. Estas iniciativas se las organiza una vez al año. Lo planifica relaciones públicas y participamos todos.

Detrás de Upa hay una historia de emprendimiento, perseverancia y de desarrollo. Todo inició con Luis Aguilar.

	diferencia.		Prometemos construir y levantar marcas poderosas. Hacer las cosas correctamente.
	Para mí el equipo son los héroes y mayores representantes de la marca.		
	Emociones Upa genera: Pasión (por lo que se hace) y perseverancia.		
<b>Gestión de Crisis</b>	Siempre que suceden crisis reunimos a los directores de área, que son justamente las personas que tienen más años en la empresa: el director de creatividad, el director de arte y el director de cuentas.	<p>Cuando a los clientes no se le ha dado el seguimiento adecuado.</p> <p>No hay un gabinete de crisis establecido.</p> <p>No se realizan sesiones de prevención de crisis.</p>	Hemos tenido crisis en temas de servicio al cliente, económicas, por deudas con sector público (falta de cancelación).

---

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

## **Filosofía**

La filosofía de una empresa delimita la razón de ser de la organización y su visión de futuro. Cada aspecto como la misión, visión, valores y objetivos conjugan el factor identitario de la misma. De las declaraciones del Gerente y gerente de Upa podemos resumir lo siguiente:

- La misión está definida por: Aportar en la parte del marketing, comunicación e innovación al desarrollo del comercio de las marcas de la provincia.
- La visión está clara. Buscan consolidarse en el mercado orense como agencia de branding y comunicación, e ir creciendo hacia la zona sur de Ecuador.
- Existe una planificación estratégica anual que trabaja el cumplimiento de la filosofía.
- Luis ha contribuido desde su marca personal a los atributos de la marca Upa.

## **Políticas**

Las políticas de una marca-empresa expresan las diferentes directrices diseñadas sobre cada uno de los procedimientos y responsabilidades que se deben seguir en ella. Busca que las actividades y procesos en una organización resulten efectivos. Cuando no existe este diseño de antemano, inevitablemente la organización, y por ende sus políticas, se auto diseñan, se crean políticas complejas y burocráticas que no precisamente hacia la productividad de la organización (Chávez, 2019) , por el contrario, los procesos no funcionan adecuadamente, genera confusión y resultados pero, producto del desgaste.

En cuanto a las políticas de la agencia, se puede resaltar:

- Hay un manual de procedimientos interno regido por el holding al que pertenece Upa (LAPAVIC).
- Existe un manual de marca que define el uso de la marca como tal.
- No hay un manual de procedimientos de comunicación propios de la agencia, pero se están levantando manuales de procesos internos de comunicación.
- Se actúa por instinto frente a protocolos de respuesta y gestión de requerimientos, acorde a los procesos llevados con anterioridad.

## **Cultura Corporativa**

En cuanto a la cultura corporativa de la agencia, se puede concluir que :

- Se lleva a cabo sesiones en los que se comunican logros y proyectos, semanales.
- Hay apertura para la capacitación del personal. Se desarrollan en función de la oferta del mercado y la disponibilidad del personal.
- La inducción que se da al nuevo personal no está regido por un manual de procedimientos (protocolos) escrito o elaborado con anterioridad, se hace de forma automática y lineamientos verbales (presentación, asignación de equipos y tareas, apertura de correo corporativo y acceso a la gestión de tareas (*Asana*)).
- El grado de percepción hacia los accionistas por parte de Luis es de líderes, atentos al desarrollo de la agencia.
- La percepción hacia el personal por parte de Luis es de equipo, corresponsables del crecimiento de la empresa.



## **Servicio al cliente**

El servicio al cliente es considerado como clave para el desarrollo de la empresa, pues del estilo, la forma y las políticas o protocolos definidos en este aspecto son parte de la imagen también de la agencia:

- No hay protocolos escritos sobre atención al cliente, ni responsables, se sabe cómo actuar pero no hay protocolos para eso.
- La característica del servicio al cliente es de un tono amigable.

## **Comunicaciones**

El flujo de comunicaciones es constante en una empresa, no se detiene. Cada acción, forma y mensaje alimenta a la cultura organizacional, el cómo se manejan aporta o quita valor al constructo de la marca. Como lo describe Pérez (2010) la comunicación es “instrumento más empleado como trasmisor de identidad, de ahí la importancia que en los últimos años ha adquirido generar procesos de comunicación coordinados y coherentes respecto a lo que es, hace o pretende la organización”.

Por consiguiente se puede decir que, desde el punto de vista del estilo de la comunicación es abierta, orientada hacia la escucha activa. En cuanto a los medios internos, prima la informalidad, sin embargo, la aplicación *Asana* relacionado a la gestión de tareas agiliza los procesos, además de los correos corporativos y reuniones.

En cuanto a la comunicación con las diferentes audiencias es común las comunicaciones a través de las llamadas, mensajería whatsapp, correos (entrega de recurso) y de forma menos frecuente las reuniones.

También es preciso señalar que la frecuencia de comunicación entre los socios-accionistas y Upa es ocasional, en comparación a las comunicaciones con el personal y clientes que es mucho más frecuente.

## **Gestión de la imagen**

Como se afirma en apartados anteriores la gestión de la imagen no es un producto del azar, más bien es el resultado de acciones estratégicas planificadas y de la experiencia que del consumidor que ha tenido durante esa interacción con la marca (Mallou et al., 2002). En esa dirección, se menciona que tras el aniversario de la marca (10 años) la identidad visual de la marca tuvo cambios. Se hizo un rebranding de la marca con la intención de un *refresh* o actualización, para ello se hizo un evento en el que se presentaban los nuevos identificadores de la marca en una transmisión en vivo a través de sus redes sociales (octubre, 2019).

Luis deja claro que para la agencia la estrategia de promoción no está relacionado a los medios (no es intencional hacia estos), sino a un público específico, los clientes y que por ende no hay tanta notabilidad. En cuanto al posicionamiento de la marca en el mercado local le apuesta a un ocho en la escala del uno al diez, por la calidad, al igual que en el caso de la reputación.

### **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

Manzano et al. (2013) apunta a que preocuparse por gestionar “una RSC motivada socialmente hace que la notoriedad de RSC aumente su potencial como indicador de la identidad de la marca. (...) amplificando el efecto positivo sobre el valor de marca.” Este argumento fortalece la idea de que todo lo que hace una marca comunica. Estas prácticas añaden valor a la percepción de marca.

En esta línea se expone que:

Desde la agencia hay un interés compartido por actividades e iniciativas de responsabilidad social, por medio de asesorías y charlas a emprendedores, vinculación con la academia. Todas ellas planificadas, para el cumplimiento de esta por lo menos de una vez al año.

### ***Storytelling***

El *storytelling* es el discurso, que recoge todas las características y esencia de una marca y las proyecta a través de historias que tienen como base un concepto claro . En cuanto a marcas y organizaciones se refiere, el *storytelling* está vinculado a la cultura organizacional. Parte de realizar un análisis del estado actual, de cómo se está percibiendo cierta marca-producto, definir los objetivos del mensaje y a partir de allí determinar quienes van a comunicar la historia (discurso), es en resumen buscar creativamente cómo conectar nuestra marca-empresa con las personas.

Para ello, tomar los aspectos que definen la identidad de la empresa y los resultados de la percepción de las audiencias es clave para construir discursos (historias) impactantes y que se apeguen lo más posible a quiénes somos y qué buscamos, y conectar a partir de eso a todos los públicos.

Algunos recursos para construir historias en relación a lo que se dice y se hace en la agencia son:

- Upa es una historia de emprendimiento, perseverancia y de desarrollo constante.
- Lo que la define es el profesionalismo, la creatividad y el trabajo en equipo.
- El aspecto diferenciador de la marca está en el ambiente laboral que se crea.

- La promesa está relacionada con construir y levantar marcas poderosas.

### **Gestión de crisis**

Parte de las claves en la gestión de las marcas radica en su fortalezas para enfrentar las crisis, y, aunque no se pueden prever, se pueden establecer protocolos de actuación para actuar frente a las que más tengan posibilidades de materializarse (Rodríguez, 2002). En este sentido, es necesario conocer cuáles han sido los escenarios de crisis a los que la empresa se ha enfrentado y qué tan preparados están para actuar frente a tales situaciones.

- En la agencia se han presentado crisis en el tema de servicio al cliente y de tipo económicas (en relación a los contratos).
- No hay un gabinete de crisis definido, sin embargo, hay una idea de las personas que participan de este en aquellos posibles casos, directores de área (el personal más antiguo de la agencia)
- No hay una cultura de prevención, es decir, se actúa conforme vayan suscitando las cosas.

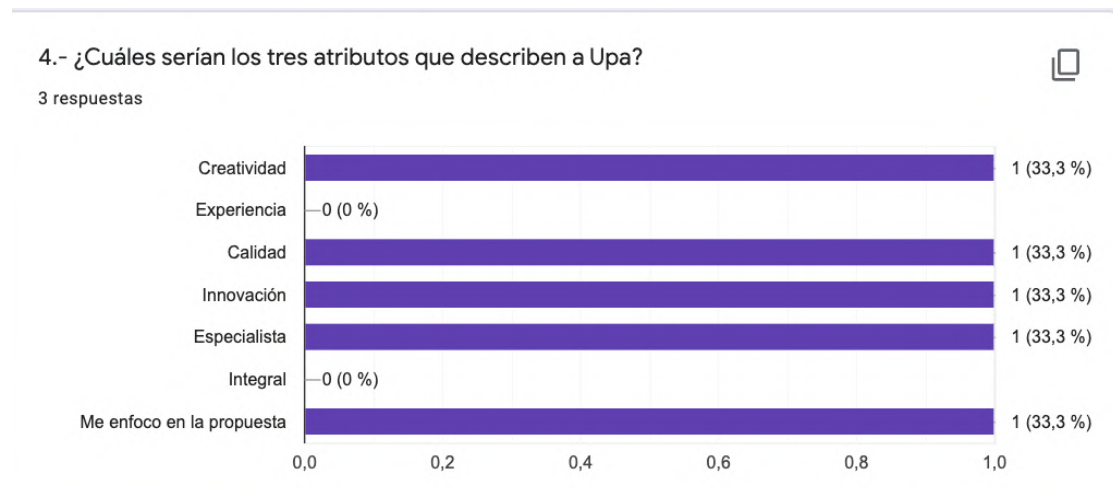
#### **4.4. Resultados de la encuesta a clientes**

Los resultados presentados en este apartado corresponden a las opiniones de los representantes de las instituciones que han recibido servicio Upa. Las opiniones en este caso ayudarán a develar esos aspectos cualitativos relacionados a la marca. Los encuestados representan a tres empresas (medio de comunicación, empresa pública y farmacéutica):

- Asistente de Departamento de Marketing
- Diseñador, diagramador
- Jefe de Unidad de Marca y Comunicación digital de la Prefectura.

**Figura 33**

*Atributos de marca desde la visión de los clientes*



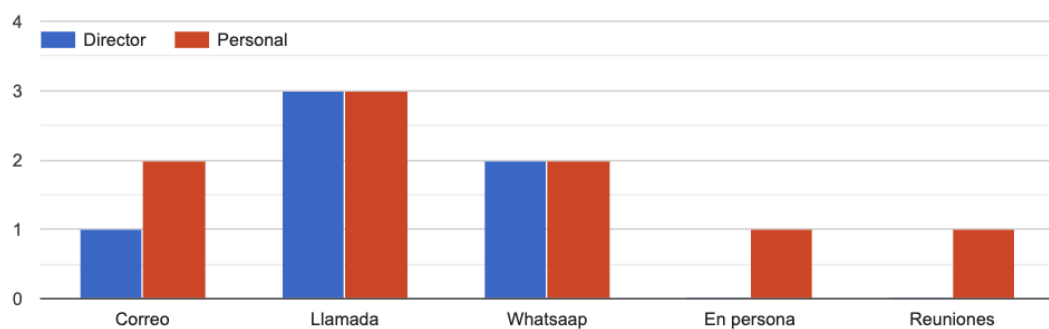
*Nota.* Fuente: Encuesta de los clientes Upa.

Si se suma el factor valor de la propuesta (33,3%) al aspecto de calidad (término con el que más se relaciona) se obtiene que uno de los atributos que más resalta a la vista es ésta, la calidad de los trabajos realizados.

**Figura 34**

*Medios de comunicación más usados cliente-agencia*

6.- Considerando una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre, cuando va a comunicarse con.... ¿Qué medios usa para comunicarse con...?



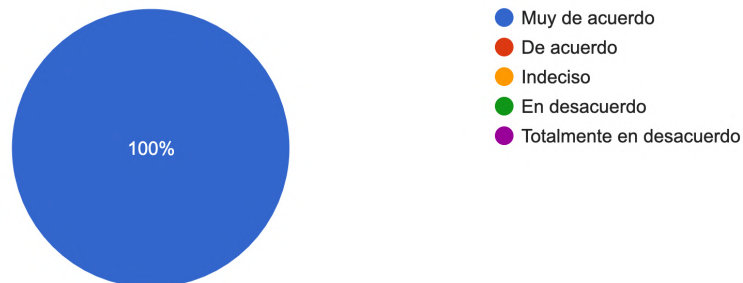
*Nota.* Fuente: Encuesta de los clientes Upa.

Respecto a las comunicaciones de la marca con los clientes, se confirma la informalidad en la efectividad de los medios. Señala además que las llamadas y mensajerías (*whatsapp*, correos) son más comunes con la agencia que el contacto en persona, para los proyectos.

### Figura 35

#### Efectividad de la comunicación agencia-cliente

8.- ¿Considera que la comunicación con el personal y gerente de la agencia es efectiva?  
3 respuestas



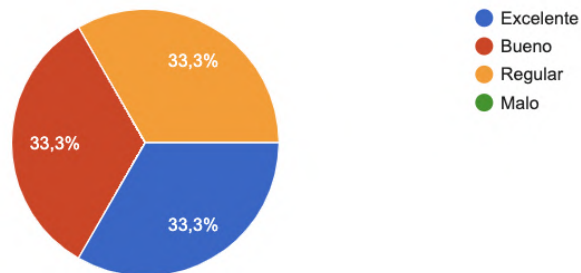
Nota. Fuente: Encuesta de los clientes Upa.

La efectividad de las comunicaciones están basadas en la buena comunicación (incluye la apertura de canales de comunicación y la frecuencia) y en el seguimiento que se hace durante el proceso-contrato, además explica el rol de Luis Aguilar durante el proceso.

### Figura 36

#### Calidad del servicio al cliente

9.- ¿Qué puede decir sobre la calidad del servicio al cliente?  
3 respuestas



9.1.- Justifique su respuesta

3 respuestas

Capacidad de respuesta

El servicio proporcionado por ellos duró tres años y se cambió. El desarrollo de sitios web no es su fuerte o no es su línea. Casi no hacen sitios web.

Se quería renovar la marca y se hizo.

Nota. Fuente: Encuesta realizada a los clientes Upa.

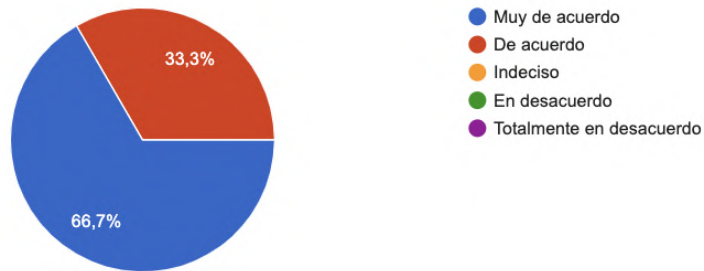
En la calidad del servicio al cliente intervienen dos factores: la capacidad de respuesta y el cumplimiento del proceso. Además hace énfasis en la necesidad de prestar atención y fortalecer el servicio de diseño web de la agencia.

**Figura 37**

*Recomendaciones de la marca*

11. ¿Recomendaría a Upa Comunicaciones?

3 respuestas



*Nota.* Fuente: Encuesta realizada a los clientes Upa.

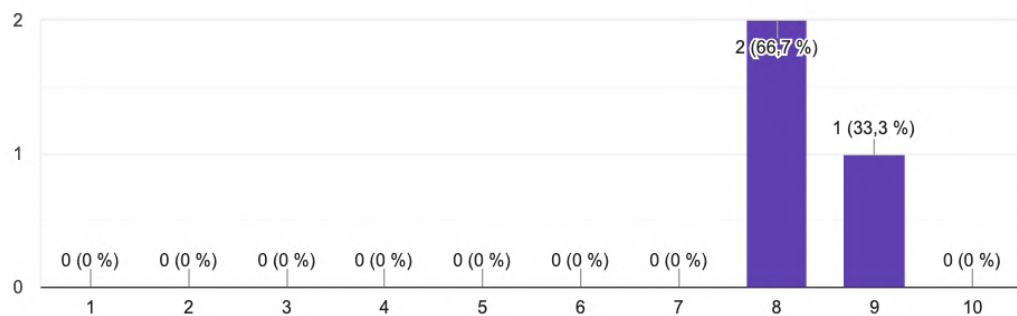
Las recomendaciones se justifican por la percepción de servicio integral, innovación y en la forma de presentación (creativa) de soluciones y el proceso de gestión de la marca adjudicada.

**Figura 38**

*Notoriedad de la marca.*

12. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar el nivel de notoriedad (visibilidad medios) que tiene Upa actualmente?

3 respuestas



*Nota.* Fuente: Encuesta realizada a los clientes Upa.

La notoriedad está relacionada con la afirmación de los clientes de que Upa trabaja con empresas de alto presupuesto y grandes en dimensión, por ello la notoriedad actual.

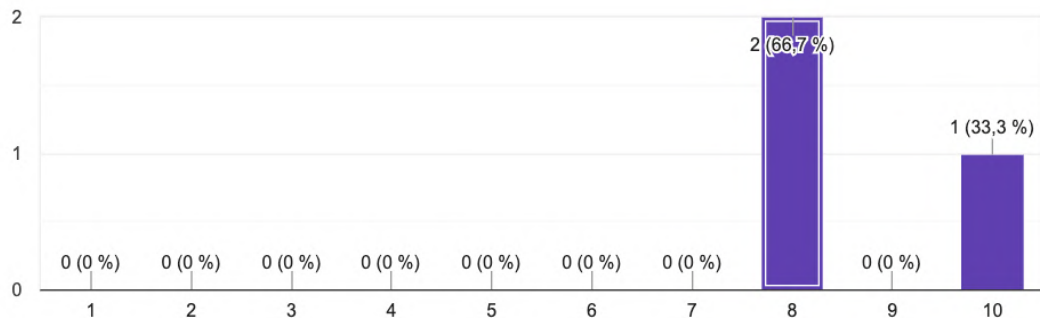
### Figura 39

#### Reputación de la marca desde la visión de los clientes

13. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar el nivel de reputación (confianza) que tiene Upa actualmente?



3 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta realizada a los clientes Upa.

Con respecto a la reputación percibida por los clientes, coincide con el promedio del equipo Upa (8). La razón, la calidad y experiencia de la marca (66,7%).

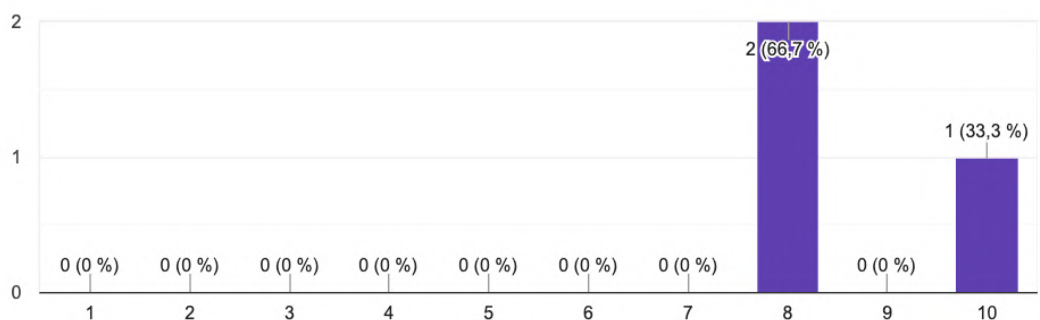
Así mismo, en el caso de la diferenciación se sitúa en un promedio de 9, en razón de la notoriedad que ha alcanzado en el mercado local; es una de las más conocidas del medio.

### Figura 40

#### Posicionamiento de la marca desde la visión de los clientes

16. En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar sitúa el nivel de Posicionamiento (frente a otras marcas) que tiene Upa actualmente?

3 respuestas



Nota. Fuente: Encuesta realizada a los clientes Upa.

Esta ubicación, 8, se relaciona con la experiencia y el servicio integral, dos aspectos que pueden sumarse a los atributos de marca reflejados desde fuera.

Por último, y como comparación, el mayor representante y héroe de la marca Upa es Luis (100%), esto concuerda con los argumentos dados por el personal de la agencia.

#### 4.5. Resultados de la observación de campo

A continuación se presenta la ficha de observación de campo que usa la estrategia PNI (positivo, negativo e interesante) para la categorización de resultados:

**Tabla 7**

*Resultados de observación de campo acorde al anexo 5.*

Categoría/unidad	Positivo	Negativo	Interesante
<b>Identidad Verbal</b>	El naming está fuertemente posicionado en cuanto a los públicos estratégicos.	Los servicios presentados en la página no están presentados por categorías. Descuido del correo corporativo (no se responden), ni hay un formato de respuesta en ellos. No hay atención en el apartado de contacto de la página web.  No existe un consenso para la filosofía de la agencia, no es la misma (literalmente en todas las redes sociales).	Palabras con las que más se relaciona: Consultora, empresa de diseño
<b>Identidad Visual</b>	Hubo un <i>refresh</i> de la marca, comunica los nuevos valores y continúa la cromática del concepto anterior.  El identificador gráfico de la marca es el abstracto asociativo. Relacionado a un vocativo coloquial “Upa” de elevar,	La identidad visual no está actualizada en todo el entorno digital. La página web de la agencia aún no ha actualizado los nuevos gráficos.	Aunque hay pronunciamientos (publicaciones) generando expectativas alrededor del rebranding de la marca. No hay publicaciones nuevas luego del aniversario y el post de búsqueda de diseñador.



	alzar a un niño, claramente conectado al slogan de la marca.		Cada uno de los eventos de la marca han recibido la cobertura de los medios tradicionales y digitales de Machala.
<b>Identidad Objetual</b>	Los objetos y materiales merchandising, así como el brochure están diseñados,	Pocos son los que se manejan en la agencia en físico (tomatodos, roll ups, esferos). Y aunque hay algunos, son genéricos.	
<b>Identidad Ambiental</b>	Hay un identificador claro en la agencia	No se muestran los valores de marca (misión, visión, valores)  No se identifican bien los espacios y áreas de trabajo.	Aunque el espacio de Upa en Unioro es compartido con parte con el área administrativo del Holding Lapavic S.A. al que pertenece, hay un relación inmediata con la Agencia.
<b>Identidad Cultural</b>	Ambiente de equipo (familiar). - Trato de amigos. Hay una cultura interna que promueve el desarrollo personal y profesional de sus integrantes. En lo personal (involucra a todos lo miembros del equipo) y en lo profesional (capacitaciones).	Retrasos de proyectos ocasionales por centralización de las decisiones finales.	Hay una figura única de liderazgo (Luis Aguilar) reconocido en todos sus públicos.

---

Fuente: Elaboración propia.

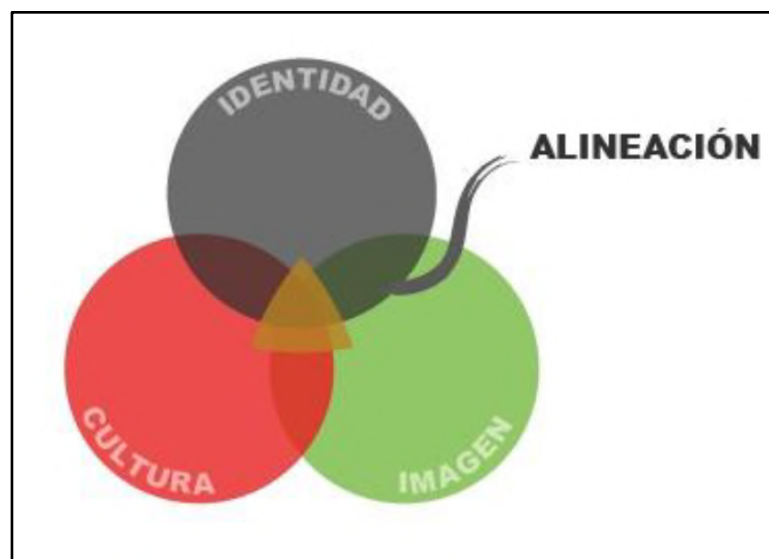
#### 4.6. Discusión de resultados

La auditoría de comunicación e imagen debe indiscutiblemente constituirse como una herramienta clave para la planeación estratégica, debido a que los hechos (gestión) y el mundo de la comunicación no son dos apartados separables dentro de las empresas; por el contrario, crean una simbiosis generadora de valor.

Esta propuesta de planeación estratégica debe basarse en la figura de la alineación, una propuesta planteada por Morales (2012), tal y como se referencia en Armendáriz González (2014), en la que se busca vincular desde el eje de la comunicación, la identidad, cultura e imagen de la organización. Ésta marca un eje que es la base para la construcción de las estrategias y/o acciones comunicacionales (simbólicas) y de gestión (factuales).

#### Figura 41

*Alineación de la marca.*



*Nota.* Tomado de Brand New Planning, citado en Armendariz (2014)

#### Alineación en el caso de marca: UPA

##### Hechos

- **Hay una evolución creciente de la gestión de las marcas.** Se está vislumbrando un nicho de mercado creciente enfocado en la comunicación y la asesoría de marcas. La auditoría forma parte de este entorno, un nuevo camino para los comunicadores.
- **Inversión en comunicación.** Esto particularmente por el desarrollo local y provincial, el aumento del sector Pymes y el interés de las compañías por mejorar cada uno de sus procesos internos y externos de comunicación.

- **La educación a los clientes.** Es realmente necesario esta educación, porque se tiende a ver la comunicación desde el gasto, más no como una inversión. Por ello se necesitan profesionales con experiencia y especialistas en el área. Esto generarán nuevas formas y plataformas de comunicación.
- **El coste-beneficio de la comunicación no está delimitado.** El mercado en el área de la comunicación aún no asimila o no hay un estándar de los valores en la inversión de la comunicación debido a que la estructuras de las empresas en El Oro continúan manejándose bajo formatos familiares (esto puede limitar el proceso de toma de decisiones desde la gestión y la comunicación).
- **La cultura visual.** El diseño de la identidad visual en las marcas ya es encargada a profesionales de diseño, comunicación y/o marketing, esto genera la apertura de espacios de construcción colectiva e interdisciplinario.

#### **Identidad:**

- Tras los diez años **Upa Comunicaciones** se encuentra en un **proceso de reestructuración de la identidad. Pero desde lo visual**, pero no en un 100%, debido a que hay elementos de notoriedad de la marca que aún no están gestionados (elementos web y redes sociales).
- Por aquella razón se debe hacer un **reajuste a la filosofía organizacional**, y la reestructuración de objetivos, valores y filosofía de la organización como tal.
- **Los cambios han sido asimilados desde lo visual y humano** (comunicación interna). En este caso, si se están trabajando en las políticas de la marca, aún no se han notado planes de comunicación en la gestión integral de su identidad (de ahí que haya desactualización en algunas de sus plataformas de comunicación)
- **La identidad ambiental**, el espacio donde se desarrolla es muy pequeño y es compartido y no se identifica adecuadamente los espacios o áreas de trabajo.
- **Identidad objetual**, los objetos que se encuentran en el área de trabajo, no refuerzan a la marca, el merchandising de los 10 años son genéricos.

#### **Cultura:**

- **Upa: Cultura de equipo.** En la parte de la cultura interna de la agencia, se aprecia el trabajo en equipo.
- **Gestión del talento humano.** El término o visión de recurso (hacia sus integrantes) se sustituye por la visión del talento humano. Esta función se refuerza con las

diferentes capacitaciones y el interés por incrementar el potencial de todo el equipo desde la gestión.

- **Cultura de responsabilidad** de las tareas asignadas. El talento humano se ve afectado por ella al tenerla como base para un correcto trabajo de equipo.
- **Principio de operatividad.** Cuando la cultura de responsabilidad se asimila hay un proceso de operatividad inmediato en relación a la filosofía de la entrega de los productos encargados al equipo.
- **Figura única de Jefe.** Es prevalente y no se generan nuevos líderes dentro del espacio de Upa, por ende, la toma de decisiones finales siempre recae en los hombros de Luis Aguilar. Esto genera, en varias ocasiones, el retraso de procesos, por ello no se generan nuevos productos y servicios.

#### **Imagen:**

- Los productos y servicios no están ordenados en jerarquía.
- No hay protocolos establecidos de respuesta a los canales de comunicación.
- La comunicación se ve principalmente vinculada al servicio de marketing.
- El talento humano de la agencia es diversificado (multidisciplinario)
- Los atributos percibidos: calidad, experiencia y gestión integral.
- La evangelización de los nuevos clientes, esto principalmente a las recomendaciones que se ha tenido por parte de los otros clientes.
- Los productos y servicios que se entregan son buenos, pero no son efectivos en su totalidad, suelen llegar con retrasos, o se presentan muchos cambios antes de la propuesta final. Es decir, se llega desde la cantidad para llegar a la calidad, pero se podría llegar desde una cantidad media a una calidad superior.
- El alcance sigue siendo provincial, sin embargo, el alcance de Gerente es nacional. Se sugiere que se debía revisar y promover un programa basado en lo efectivo, eficiente y eficaz.
- Los públicos reconocen a Luis Aguilar como principal representante de la organización y elemento decisorio. Hay un desgaste, en este sentido, que también incide en la cultura interna.

**Eje rector de comunicación propositivo para UPA:** Conectamos personas, marcas e historias.

**Tabla 8**

*Estrategia F3: Análisis de gestión desde lo eficiente, eficaz y efectivo (gestión/comunicación)*

<b>Eficiente (cómo - optimizar medios)</b>	<b>Eficaz (qué - Capacidad de alcanzar las metas/fin)</b>	<b>Efectivo</b>
Se entregan los productos optimizando los recursos disponibles, pero no se alcanzaron las metas (entrega a tiempo, correcciones/capacidad de respuesta)	Se entregan los productos (diseños-propuestas-planes), pero no se optimizan los recursos existentes. Sin importar el desgaste (personal) que hay de por medio.	Se entregan los productos optimizando los recursos de la agencia (tiempo, materiales), el desgaste en el proceso es mínimo y se alcanzan las metas propuestas. Genera productividad.
Se hacen los eventos	Se hacen los eventos, se gestionan los servicios, pero Flos recursos no se gestionan adecuadamente.	Se realizan los eventos verificando la eficiencia de los recursos en su totalidad.
Se descuidan los recursos de promoción de la agencia (entorno virtual).	Se ejecutan los proyectos propuestos.	Se ejecutan los proyectos y se cumplen los objetivos, sin descuidar la presencia de su marca en el entorno digital (reconocimiento nacional).
Reestructuración de los nuevos servicios	Se alcanzan las metas y objetivos propuestos con el cliente, pero puede que haya un descuido en los servicios ajenos al marketing.	Hay una gestión integral de los servicios, y los servicios de marca adquieren una presencia global.
La visión que se tiene de la agencia con respecto a los objetivos, es clara. Se sobreentiende que el talento humano, la gestión y la capacitación son claves para el alcance de ésta.	Tras el aniversario y la redefinición de la misión, visión y valores hacia este nuevo cambio, aún no se reconoce del todo. Se están asimilando los nuevos cambios (visión, gestión y metas) pero aún no escalan hasta la apropiación de la misión dentro de la cultura.	Se socialicen (gestión del tiempo) los nuevos identificadores y lineamientos de la marca: Quiénes somos (integralmente) y hacia dónde apuntamos como empresa/marca.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9**

*Estrategia C3: Análisis de gestión desde la cultura, clima y comunicación interna (Comunicación / gestión).*

<b>Cultura</b>	<b>Clima</b>	<b>Comunicación interna</b>
Anarquía. Se sobreentiende los roles y funciones individuales desde la óptica de la entrega de tareas. Pero hay una mala jerarquización de funciones	Felicidad corporativa por la existencia de un buen clima laboral.	Formas de comunicación que se utilizan para la aprobación, verificación y cumplimiento de las actividades son eficaces pero no eficientes (tiempo)
Organización en la forma de la estructura de marca.		
Capacitación y aprendizaje constante	Hay apertura y disposición para ello.	No hay una socialización de los procesos individuales de aprendizaje y ejecución.
Realizar socializaciones de los procesos operativos individuales, de qué manera aporta cada integrante a la organización (relacionado a la práctica del reconocimiento).		
Disparidad en los criterios sobre la misión y visión de la empresa	Se reconoce el papel de la filosofía de la marca como parte del trabajo diario.	Hay una planificación estratégica, pero la misión y visión no están definidas y expuestas a nivel interno.
Exponer la misión y visión de la agencia en el ambiente interno y conectarla con los mensajes presentados en las plataformas de comunicación utilizadas (redes sociales, página web).		

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10***Estrategia ReTalent: Propuesta de gestión estratégica del talento humano.*

<b>Estrategia Re-Talent</b>	
Anti desgaste	Reorganización de la estructura interna, descentralizando la toma de decisiones.
Productividad	Generación de nuevos líderes. Ejecución de una cultura de rendición de cuentas y de <i>feedback</i> constante..
Afirmación de roles	Ejecución de la práctica del reconocimiento y motivación.
Capacitación	Realice o se alinee la políticas vinculadas a la capacitación a los objetivos de la marca. En donde se potencie no sólo la capacidad individual o de equipo sino también su capacidad de respuesta (gestión de crisis).
Reafirmación de políticas y filosofía.	Ejecutar una campaña interna/externa donde se socialicen los nuevos retos de la marca, en miras de vincularse con la visión de la marca.
Gestión del talento humano.	Establecer políticas de reclutamiento y de inducción laboral efectivas con las que también se fortalezca la marca. Apartado creativo en la página web para la captación de talento y un programa de inducción que reduzca pérdidas (recursos/tiempo) en la dinámica agencia-cliente.
Planificación de gestión de marca	Definición de un profesional de la comunicación para la gestión de las plataformas usadas para comunicar sus acciones (atención de redes sociales, página web)

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.7. Conclusiones**

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar el estatus de la imagen de la agencia de branding UPA Comunicaciones S.A bajo la metodología del estudio de caso y de las propuestas teórico-prácticas relacionadas al diagnóstico de la comunicación e imagen de una empresa-marca, tomando como referencia la opinión del personal, clientes y la observación de campo.

Este estudio permitió conocer de primera mano todos los vectores y flujos de comunicación que inciden en la percepción de la imagen de la marca Upa. Aspecto esencial a la hora de identificar fortalezas y debilidades que aportan o impiden cumplir los objetivos de la organización diagnosticada. Además, constituye un referente para futuras investigaciones y seguimiento del impacto de ésta en su entorno estratégico.

Es necesario aclarar que los datos presentados y la investigación realizada podrían estar sujetos a cambios, porque se relacionan con la dinámica y estructura de una empresa en constante crecimiento. A partir del estudio se deduce que:

La efectividad de los canales de comunicación de la agencia está basada en el tono amigable e informal de su carácter. Eso no demerita el hecho de prestar atención a los medios usados por la agencia en el contacto marca-cliente (correos, página web, redes sociales).

La cultura corporativa de la agencia se caracteriza por ser abiertamente comunicativa, en relación a las jornadas de comunicación de logros y proyectos dadas semanalmente (100%); integradora, por las actividades internas que se llevan a cabo (celebraciones y agasajos, 75%) y las planificaciones (viaje anual, 75%); de aprendizaje, por la apertura al desarrollo y crecimiento del talento humano de la agencia (62,5%); de equipo, por la clara ruptura de jerarquías y organización en función de roles, la relación de amistad que los conecta (37%) - líder-equipo- a nivel vertical, y el compañerismo (50%) en su contraparte horizontal (entre el personal).

Tras dimensionar la imagen en notoriedad, reputación, diferenciación, recordación y posicionamiento se puede afirmar que la percepción de imagen de marca es muy alta, dado principalmente por la trayectoria y trascendencia de la marca en estos 10 años en el mercado, hecho que la ha llevado a posicionarse como una de las líderes en su campo y a generar captación de clientes de manera orgánica. Sin embargo, hay aspectos como la gestión del tiempo y del personal que deben tomarse en cuenta en la estrategia global para mejorar.



A nivel externo los valores de percepción en cuanto a percepción de imagen también son altos, en razón de la calidad y experiencia de marca proyectados, esto junto a la captación de clientes de mayor presupuesto (diferenciador) y el servicio integral mostrado en sus campañas (posicionamiento).

La auditoría, desde la planificación estratégica, provee herramientas que amplían el foco de atención hacia todos los actores de la empresa y resulta en guías y/o planes de acción que conectan los componentes de la imagen de la marca a partir de la comunicación efectiva de los mensajes en ella. La alineación propuesta busca mejorar procesos desde las comunicaciones, filosofía y cultura corporativa para fortalecer la identidad.

Por todo lo antes mencionado se infiere que el estado de la imagen de una marca es el resultado del análisis de todos los vectores que la componen y las interacciones de cada uno de ellos. Su ejecución acerca a la organización a conocer las fortalezas y debilidades que la ayudarán a reinventarse en un mercado tan competitivo como el actual.

#### **4.8. Recomendaciones**

Para la profundidad en el diagnóstico se recomienda en futuros estudios con implicaciones similares a éste, ampliar la muestra de los públicos externos, para develar aspectos cuantitativos que también aportan a la construcción de la identidad. Por otro lado, se propone como nueva línea de investigación el análisis del impacto de la gestión de marca de la agencia Upa, a partir del estudio y análisis de las marcas que reciben consultoría.

El campo de la comunicación organizacional es sin duda alguna apasionante para los que tenemos cercanía con esta área de la comunicación. En la provincia de El Oro hay un creciente interés por el comercio y el desarrollo de empresas del sector terciario (servicios) que apuestan por la gestión de su marca y por la gestión de las comunicaciones; el deber ser de los futuros profesionales de la comunicación es también introducirse, desde la academia, en este mundo de las empresas, analizando y generando nuevas alternativas de profesionalización.

## REFERENCIAS

- Alvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación* (Instituto de Investigación en Relaciones Públicas). <http://www.uma.es/media/files/2011-10-medicion.pdf>
- Antonorsi Blanco, M. (2012). CREATIVIDAD PRÁCTICA HERRAMIENTAS PARA PENSAR, ACTUAR Y LOGRAR RESULTADOS CREATIVOS. *Debates IESA*, 17(1). [shorturl.at/cnpZ8](http://shorturl.at/cnpZ8)
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521–539. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177en>
- Ardila, Y. G., & Agudelo, M. C. S. (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 41, 194–239. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087009.pdf>
- Argota, Y., & Argota, G. (2016). La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional. Caso: Sector Agropecuario Santiaguero. *Razón y Palabra*, 92, 1–19.
- Armendáriz González, M. C. (2014). *Plan estratégico de comunicación para posicionar el canal de televisión Gama Tv ante sus stakeholders* [Quito: Universidad de las Américas, 2014]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/3104>
- Auditoría de Imagen y Comunicación. (s/f). *Auditoría de Imagen y Comunicación*. Comunicólogos. [shorturl.at/ajBHL](http://shorturl.at/ajBHL)
- Belategui, O., Gago, M., & Egaña, T. (2019). La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 130, 9–32. [shorturl.at/fglrI](http://shorturl.at/fglrI)
- Brujón, G. (2011). Las marcas, activos claves de la gestión en tiempos de crisis. *Economía Industrial*, 379, 83–92.
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Cátedra Afacom*, 0, 15–22.
- Cerezo, C. R. (2013). De la Auditoría Contable a la Auditoría de las Comunicaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 45, 175–187. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4200841.pdf>
- Chávez, L. G. (2019, noviembre 20). *Manuales de Políticas y Procedimientos | Las Políticas dentro de una Organización – Grupo Albe*. [shorturl.at/nJRY6](http://shorturl.at/nJRY6)
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva*

- economía. 3a ed.* Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2018). *DirCom, el Ejecutivo Estratega Global*. Costa Punto Com.
- Cruz, J. G. S., Saltos, A. C. L., & Garces, L. E. G. (2017). La identidad de marca desde el criterio del consumidor ecuatoriano. *Revista Publicando*, 4(11 (2)), 463–479.  
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/585>
- Dias-Baptista, R., & Pagán-Martínez, M. (2016). Comunicación y nuevas tecnologías: Crisis de identidad organizacional e individual. *Razón y palabra*, 20(94), 1074–1096.  
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/756/764>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162–167. [shorturl.at/dHRV7](http://shorturl.at/dHRV7)
- Díaz, J. C. L. (2005). Gestión de la comunicación en las organizaciones. *Sphera Pública*, 5, 363–365. <https://www.redalyc.org/service/r2020/downloadPdf/297/29700523/1>
- Díaz, M. W. S., & Taulet, A. C. (2008). Estudio comparativo entre personalidad de marca ideal vs. percibida: aplicación a las compañías aéreas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(31), 61–75. [shorturl.at/bfhMX](http://shorturl.at/bfhMX)
- Escobar Naranjo, S. (2000). La equidad de marca“ Brand Equity” una estrategia para crear y agregar valor. *Estudios Gerenciales*, 16(75), 35–41. [shorturl.at/yESTU](http://shorturl.at/yESTU)
- Escobedo, A. V. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso Zona Bajío, México. *UPGTO Management Review*, 3(2), 1–13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6559163>
- Galán, J. (2008). Gestión vectorial de la imagen corporativa. *Razón y palabra*, 13(65).  
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520724022.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta). Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. El Nacional.
- Iñiguez, G., & Tusa, F. (2017). Visión Dircom frente al desarrollo de la marca-ciudad.. *REVISTA SARANCE*, 12.
- Mallou, J. V., Carreira, A. G., Tobío, T. B., & Boubeta, A. R. (2002). Imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas. *Psicothema*, 14(1), 92–99.
- Manzano, J. A., Simó, L. A., & Pérez, R. C. (2013). La responsabilidad social como creadora de valor de marca: El efecto moderador de la atribución de objetivos. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 22(1), 21–28.

- <https://doi.org/10.1016/j.redee.2011.09.001>
- Martínez Carazo, P. C. (2011). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y*.  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3576/2301>
- Montilla Galvis, O. de J., & Herrera Marchena, L. G. (2006). EL DEBER SER DE LA AUDITORÍA. *Estudios Gerenciales*, 22(98), 83–110. [shorturl.at/asxTW](http://shorturl.at/asxTW)
- Morales, P. (2012). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación. *Madrid: Universidad Pontificia Comillas*. <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Variables.pdf>
- Nava, L. F., & Useche, M. C. (2015). Identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum Académico*, 12(1), 60–77.
- Pérez, R. C. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y praxis*, 7, 9–34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3233182>
- RAE. (s/f). *Definición de empresa - Diccionario del español jurídico - RAE*. Diccionario del español jurídico - Real Academia Española. Recuperado el 7 de marzo de 2020, de <https://dej.rae.es/lema/empresa>
- Reyes, L. (2019, octubre 6). *Luis Aguilar, gerente general de UPA Comunicaciones: “La perseverancia y la pasión han hecho que nos manejemos de manera más técnica y profesional”*. Diario Correo | El Diario de Todos. [t.ly/xqnO9](https://t.ly/xqnO9)
- Rivero Hernández, M. (2015). Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: una propuesta para su abordaje. *Razón y palabra*, 92, 1–39.
- Robles, M. de J. M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*, 22, 778–795.  
[shorturl.at/qvKLU](http://shorturl.at/qvKLU)
- Rodríguez, A. J. H. (2002). Planificar la comunicación. *Revista latina de comunicación social*, 5(48). <https://www.redalyc.org/pdf/819/81954808.pdf>
- Rodríguez Rad, C. J. (1995). Auditoría de identidad e imagen como base para la formulación de la estrategia de comunicación. *Questiones publicitarias*, 4, 0105–0120.  
<https://ddd.uab.cat/record/186531>
- Rojas, V. M. N. (2011). *Metodología de la investigación. Diseño y ejecución*. Ediciones de la U. [shorturl.at/irzB9](http://shorturl.at/irzB9)
- Saavedra-Saavedra, J., Martínez-Sala, A., & Moserrat-Gauchí, J. (2018). Planificación estratégica de la comunicación integrada. *Razón Y Palabra*, 22, 152–178.  
[shorturl.at/qsGK9](http://shorturl.at/qsGK9)

- Salinas, E. M., Gutiérrez, T. M., & Pérez, J. M. P. (2004). Propuesta de una metodología. Medición de la imagen de marca. Un estudio exploratorio. *Esic market*, 117, 199–216. [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_671875\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_671875_E.pdf)
- Sánchez, H. A., & López, A. V. (2013). La auditoría de comunicación en universidades privadas del eje cafetero. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP*, 94, 89–100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4842439>
- Terceño, J. R., Vallés, J. E. G., & Domínguez, D. C. (2017). Aplicación de un modelo y sistema de medición de variables intangibles en el entorno del negocio empresarial. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 560–573. [shorturl.at/swMOX](http://shorturl.at/swMOX)
- Terrero, J. M. (2006). Teorías de comunicación. *Santiago de Chile, Universidad Andrés Bello*. [http://www.academia.edu/download/32580993/teoriacom\\_docbase.pdf](http://www.academia.edu/download/32580993/teoriacom_docbase.pdf)
- UPA hoy celebra su décimo aniversario con una velada creativa e innovadora. (2019, octubre 17). MachalaMovil. [t.ly/ONAzr](http://t.ly/ONAzr)
- Viana, M. R., & Gastón, A. G. (2015). Comunicación interna y empresa. Una puerta abierta hacia la creatividad e innovación. *Creatividad y sociedad: revista de la Asociación para la Creatividad*, 23, 161–181. [shorturl.at/IPRT3](http://shorturl.at/IPRT3)
- Villagra, N., López, B., & Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793–812. [shorturl.at/itCFT](http://shorturl.at/itCFT)
- Wigodski, J. (2010, julio 14). *Población y muestra*. [Entrada de blog]. <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

## Anexo 1. Entrevista a Expertos

Pregunta	Andrés Aguilar	Juan Castro	Juan Andrés Carvajal
<b>¿Cómo Ud entiende la auditoría de comunicación y qué ventajas tiene?</b>	Es demostrarles a tus públicos que tú le interesas, por ello evalúas todo lo que pasa.	La comunicación como tal está arraigada a todos los procesos que realiza la empresa. Devela cómo está funcionando todo para buscar la manera más orgánica y ágil para que todos puedan hacer comunicación.	Diagnóstico del estado de la comunicación, sus fortalezas y debilidades, para mejorar los procesos de comunicación internos y externos. Es un nicho naciente para los profesionales de comunicación que opten por ella.
<b>¿Comentan sobre las auditorías de comunicación que realizas?, comentemos brevemente su experiencia.</b>	Aquí la comunicación empresarial está en pañales y muchas veces no tienen personal especialista.  En auditoría, analizo la marca, los clientes y cómo quiere ser percibida. Luego de eso aplico los métodos de investigación.	En Palmar, iniciamos con la proyección, el análisis de documentos y flujo de información. Se comenzaron a establecer protocolos y estudio adecuado de los flujos de información que mejoraron procesos comunicacionales.	En la Utmach no se ha hecho una auditoría como tal. Se hizo un diagnóstico del estado en el que se encontraba la comunicación dentro y fuera de la universidad y se implementaron nuevas estrategias de mejora de la imagen y confianza
<b>¿Qué metodología e instrumentos que aplicas cuando se trata de una auditoría de comunicación?</b>	Para el público interno la entrevista directa a tus colaboradores; la técnica <i>mystery shopper</i> para conocer la comunicación de tu personal con el cliente; observación de la comunicación con los clientes (p. externo). No olvidar triangular la información.	El análisis documental es importante para saber cómo está funcionando todo, la observación, las entrevistas te ayudan con líderes o con personas ya especializadas para saber qué es lo que necesitan o buscan o, en su caso entender cómo han estado manejando todas las cosas desde siempre.	La técnica de la observación para conocer procesos y reacciones, encuestas para determinar percepciones, entrevistas para conocer el estado actual de la comunicación y escucha de propuestas o mejoras de parte de autoridades, mandos medios y líderes.

<p><b>¿Qué nivel de importancia le otorgaría ud a la auditoría de comunicación dentro de una organización?</b></p>	<p>La marca es el 80% del valor de una empresa. Si no se comunica bien y no se gestiona las crisis (comunicación) ésta se deteriora y es difícil levantarla nuevamente.El plantearte escenarios hipotéticos de posibles crisis, (desarrollar un FODA) es parte de un plan integral de comunicación. Cada seis meses yo creo que es un tiempo prudente para conocer qué tal vamos.</p>	<p>El análisis de comunicación es fundamental. Si la empresa te permite hacer auditorías de comunicación estructuradas completamente hacer un diagnóstico inicial con un seguimiento periódico.</p> <p>Si no, hacer un análisis de los canales de comunicación, de cómo se están mostrando, cuáles son los mensajes, protocolos y estructuras que se están siguiendo.</p> <p>Recomiendo hacer una anual.</p>	<p>Un nivel alto. Nosotros como dirección, al menos cada año realizamos una medición con encuestas sobre el trabajo.</p> <p>Ayuda a rediseñar procesos y estrategias que en el siguiente año nos permita fortalecernos.</p> <p>Todo tipo de organización y personas que manejan su marca, deberían considerar este tipo de práctica, que puede ser anuales.</p>
<p><b>¿Qué relación e interacción tiene la auditoría de la comunicación en los departamentos de la organización?</b></p>	<p>Incomodidad. De ahí que se haga una familiarización a todos sobre el trabajo que se va a realizar.</p>	<p>La resistencia es inmediata. Lo recomendable en estos casos es llegar con el mayor tacto posible.</p>	<p>Es común que existan ciertas trabas y burocracia.</p>
<p><b>¿Qué factores pueden influir para que la auditoría de comunicación de una marca se subestime por parte de los directivos de las organizaciones?</b></p>	<p>Si la cultura del lugar en el que estamos no es la adecuada o no está acostumbrada a trabajar en eso, es difícil que puedan decir, esto es bueno para la empresa. A los directivos se les debe plantear los beneficios de ésta desde su lenguaje (porcentaje, tiempo, beneficios)</p>	<p>Si no hay una predisposición por parte de los directivos, no hay un conocimiento previo y valorado de la comunicación, es super complicado.</p> <p>Es recomendable <i>inteligenciar</i> a las cabezas o mandos altos los procesos a realizarse y su aporte.</p>	<p>Los directivos pueden verlo como un gasto innecesario. Se necesitan especialistas en el área de la auditoría. Si no es especialista la empresa podría desconfiar del proceso.</p>
<p><b>¿Cuál es el tiempo promedio que suele</b></p>	<p>Aunque depende del tamaño y la extensión de la empresa</p>	<p>Depende mucho de la dimensión de la auditoría, pero también depende de</p>	<p>Poniendo como ejemplo la universidad, con todas</p>

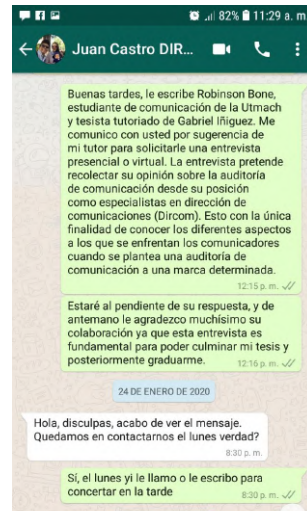


<b>durar una auditoría y que variables se presentan?</b>	recomiendo un mínimo de un mes.	los recursos que se puedan ocupar. Recomiendo que se haga dentro de unos tres meses con una evaluación inicial como mucho.	sus etapas, yo le pondría un mes, dependiendo del equipo auditor.
<b>Aspectos a considerar cuando se aplica una auditoría de comunicación</b>	La ética profesional como base.  La planificación según el cronograma de trabajo.  Evitar la visión de túnel. Ampliar el enfoque hacia todas las cosas.  Cada auditoría es un proceso único y diferente.	Analizar procesos estructurales de la comunicación en la empresa.  Revisar protocolos. Regirse al objetivo inicial en todo momento.  Reconocer si los problemas o aspectos a auditar son de comunicación (ayuda un diagnóstico inicial).	Determinar el nivel de planificación y organización de las actividades, el nivel de cumplimiento que ha tenido esta dependencia (departamento de comunicación), con relación a sus objetivos. También auditar su nivel de tecnología, el tiempo de vida útil.
<b>¿Cuál es la nivel de responsabilidad de una marca (con su propia comunicación) cuyo trabajo es potenciar el trabajo de otras marcas?</b>	Si quieres llevar un proceso, tú también debes de consumir ese mismo producto. En ti pruebas que tal son las estrategias que te planteas. Si yo no experimento conmigo mismo dichas estrategias, no voy a aplicarlas con una empresa externa a ver qué tal me sale.	Siempre. Uno de los mayores errores es no ver a la competencia y aún más grande, no verse a uno mismo.  Cuando es un empresa pequeña la comunicación fluye con más libertad, debería ser parte de una estructura, de un protocolo de análisis para saber qué es lo que está pasando.	Las agencias deben autoevaluarse. Esa radiografía interna también para saber en qué situación estamos, para evaluar el cumplimiento de los objetivos. Es necesario tener la opinión de un profesional experto en el área.
<b>¿cómo se audita las dimensiones de la imagen de una empresa?</b>	Todo está conectado. Estos aspectos, en conjunto con un buen trabajo de comunicación visual (piezas gráficas de la marca), los públicos tendrán una buena imagen y, en consecuencia, se ganará reputación positiva.	Podemos utilizar desde las técnicas tradicionales (encuestas, llamadas telefónicas, entrevistas, sondeos), para tener en cuenta cuál es la percepción de marca que tienes, en un análisis cualitativo o cuantitativo, hasta el análisis de las plataformas digitales.	Dependerá mucho de la marca, del tiempo que tenga, del tipo de productos o servicios que se ofrezca al público. A partir de ahí, se irán auditando diferentes aspectos.  Las auditorías no deberían ser muy generales.

<b>Variables para auditar la comunicación en los públicos externos.</b>	Conexión con la marca. Tipo de consumidores. Satisfacción que tienen con tu marca.	La trascendencia de la marca eso está más relacionado con comunicación.  La claridad del mensaje. Percepción de responsabilidad, confianza y solidez dentro de todos los elementos.	Recordación de la marca (qué tanto está posicionada en la mente de las personas). Nivel de percepción de la imagen. Nivel de reputación y nivel de satisfacción.
<b>La relación entre la auditoría y la promesa de marca.</b>	La auditoría evalúa si se está cumpliendo con la promesa de marca.	Yo debo hacer una promesa de marca en función de la proyección de mi producto. Y la auditoría tienen que ver con qué tan bien estoy evocando ese mensaje hacia a las personas.	Los resultados que arrojen ayudarán a que la dirección tome correctivos en aspectos que hay que hacerlo y fortalezca las estrategias y actividades previstas.
<b>Cómo valorar económicamente la auditoría dentro de la empresa.</b>	Se mide por el nivel de beneficios que va la empresa para convencer sobre el tema del coste.	En razón del equipo a utilizar, mi experiencia y el costo de mercado para las cosas que voy a hacer.  La empresa, debería destinar un presupuesto anual para evaluar la comunicación 1 al 2% para que sea más eficiente.	Este tipo de trabajo se cobra bien. No por nada te especializas en esto. Dependerá de la institución, de qué tan grande sea, de los recursos que quiera destinar a este desafío.
<b>Plataformas de comunicación dentro de la auditoría que se evalúan.</b>	Todos los canales, medios y formas de comunicación de la empresa.	Todas las que lleven o reciban información, ya sea dentro o fuera de la empresa. Todo lo que esté en contacto con el cliente externo e interno es material de auditoría de comunicación.	Todo. y en el caso de las tecnológicas, como las redes sociales sí tengo ciertos reparos, porque considero que <i>Facebook</i> no es la realidad, pero sí son un referente a nivel de aceptación, imagen, posicionamiento y recordación.
<b>Mensajes de comunicación</b>	Recomiendo para la presentación de los resultados, una escala porcentual en la que se muestren cuáles	La presentación de los resultados dependen de la audiencia a la que me dirijo. El mensaje debe ser único,	Cuando se presentan los resultados mostrar primero las partes débiles que se tienen. De ahí, dentro de

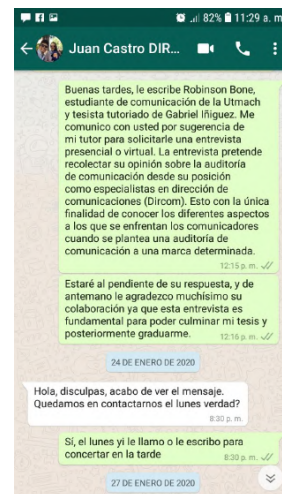
<p><b>dentro de la auditoría.</b></p>	<p>son los mensajes que se se están presentando positiva o negativamente. cómo puede mejorar, qué es lo que se tiene que hace a un lado.</p>	<p>la estructura y el tono es transformable en base a quién me voy a dirigir.</p>	<p>estos mismo resultados, cuáles serían las mejoras propuestas por mis públicos. Y estas propuestas sean viables también económicamente.</p>
<p><b>Cultura organizacional dentro de la auditoría.</b></p>	<p>La clave en este aspecto, está en los directivos, el fundador, quién puso las bases. Porque plantean la identidad y los valores de la empresa.</p> <p>Por lo tanto, toda la sumas de las acciones que se toman en la organización y cómo se llevan, es la cultura organizacional.</p>	<p>La cultura está relacionada con la estructura de la empresa y se hereda de parte de los directivos fundadores de la empresa.</p> <p>Las empresas de tipo familiar, deben seguir los protocolos de empresas igualmente familiares, evolucionar a estructura de empresa sería el paso siguiente.</p>	<p>Siempre los cambios se dan progresivamente. Los resultados que arrojen la auditoría y las mejoras que se presenten algunas se apliquen de manera inmediata, pero otras sí llevarán su tiempo. Seguro afecta a la cultura organizacional, de seguro.</p>

## Entrevista a Andrés Aguilar Dircom:



## Entrevista a Juan Andrés Carvajal Dircom:

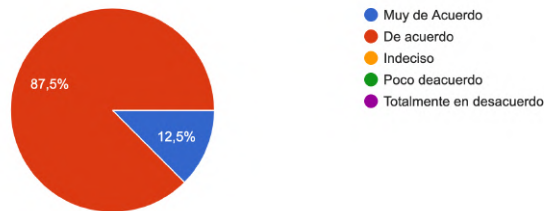
## Entrevista a Juan Castro Dircom:



## Anexo 2. Encuesta dirigida al personal Upa

Estadísticas de la encuesta al personal de la Agencia Upa. La presente encuesta busca recolectar su opinión sobre los procesos de comunicación interna y externa de la agencia. Esto con la única finalidad de analizar los procesos existentes y generar propuestas que contribuyan al mejoramiento de la organización. La información es confidencial, solo se analizarán los procesos comunicacionales.

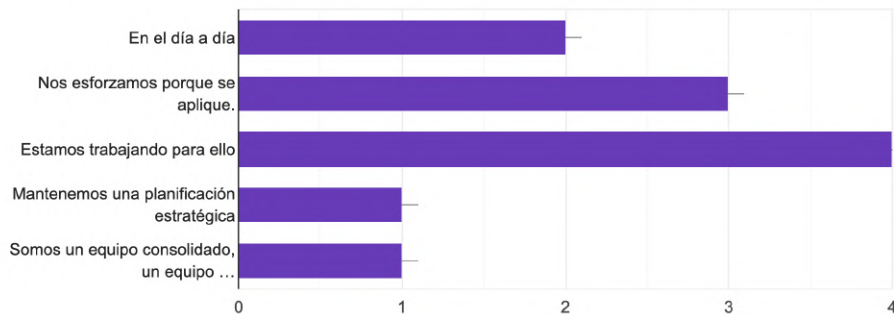
1.- ¿Conoce la misión y visión de Upa Comunicaciones?  
8 respuestas



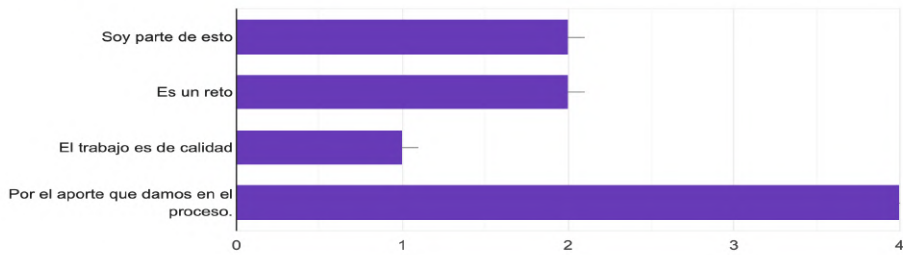
1.1.-¿Podría darme un esbozo de qué trata la misión y visión?



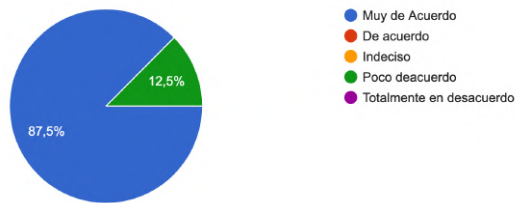
2.-¿Cómo vives la visión, misión y filosofía de Upa?  
8 respuestas



3.1.- Justifique la respuesta.  
8 respuestas



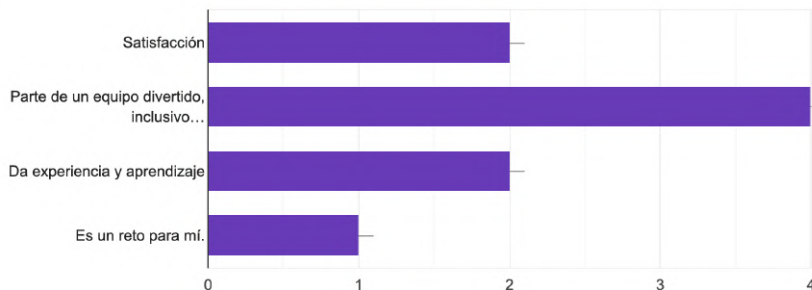
4.- ¿La misión de la organización representa el nivel de calidad y productividad?  
8 respuestas



4.1.- ¿Por qué? referente a la pregunta 4  
8 respuestas

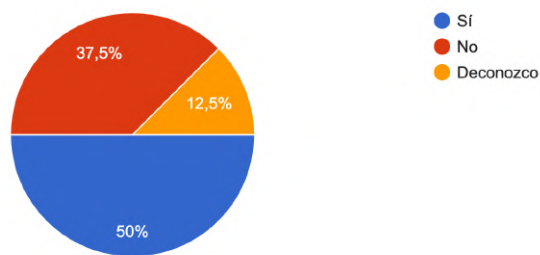
- Porque aquí hay buenos profesionales. No hay un precedente de una agencia a este nivel.
- sí
- Si vivimos tomando en cuenta la misión.
- Ahora con la nueva estructura interna, nos estamos potenciando.
- Se procura aplicar lo que está escrito.
- Para cumplir la visión tenemos muchas fallas, relacionado a equipos, personal (falta), Falta organización interna.
- Servicio de calidad. Siempre cuando hacemos un evento preguntan quién lo hizo.
- Sí

5.- ¿qué se siente ser parte de UPA?  
8 respuestas



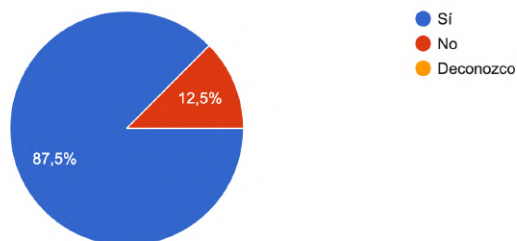
8.- ¿Upa tiene un Manual integral comunicaciones para con los socios, líderes de opinión, medios de comunicación, instituciones, es decir, para cada uno de sus públicos?

8 respuestas



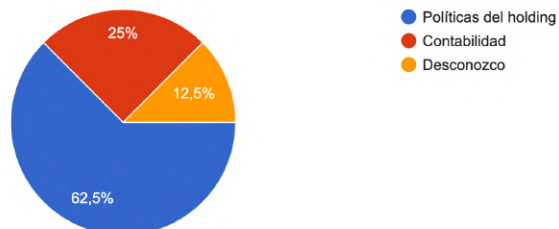
9.- ¿La agencia dispone de un código deontológico (reglamento interno)?

8 respuestas



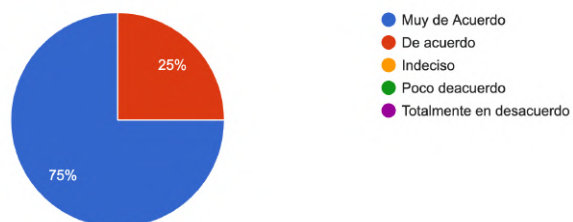
9.1.- ¿Quién o qué departamento lo diseñó?

8 respuestas



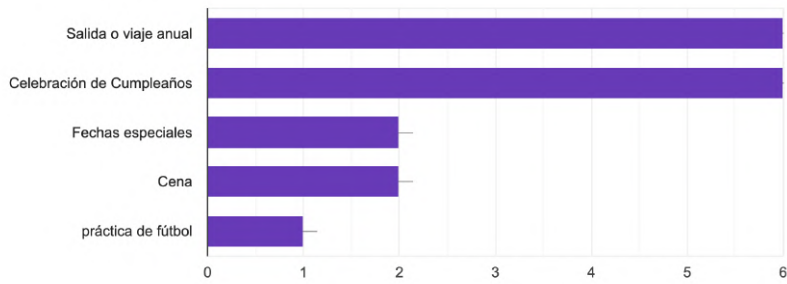
10.- ¿Posee una política de marca, cobranding, etc, estructurada para toda la organización?

8 respuestas



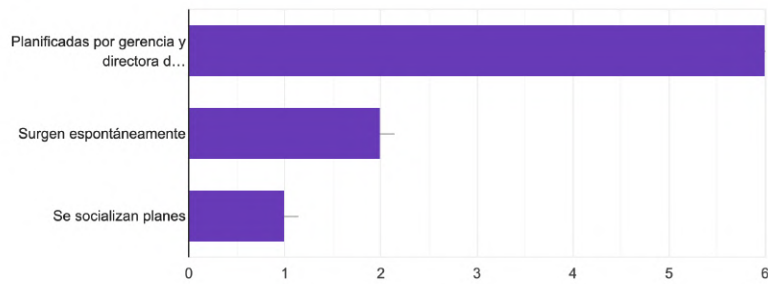
13.- ¿Actividades de integración?

8 respuestas



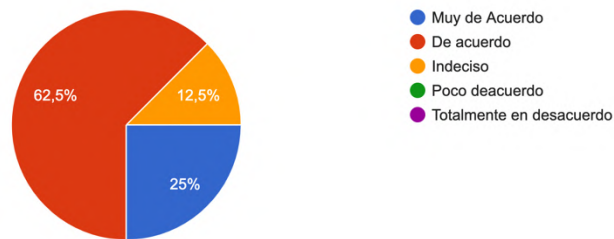
13.1.- ¿Cómo se desarrollan estas actividades?

8 respuestas



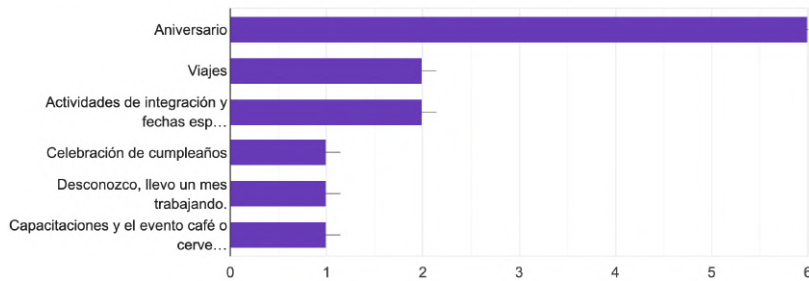
14.- ¿Se dispone de una agenda o calendario de eventos de celebración?

8 respuestas



14.1.- ¿Cuáles son los más importantes para usted?

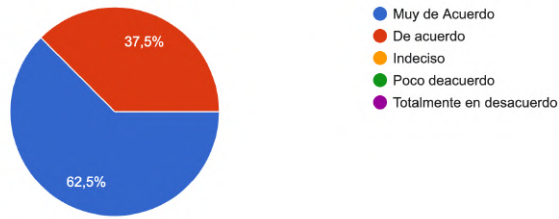
8 respuestas





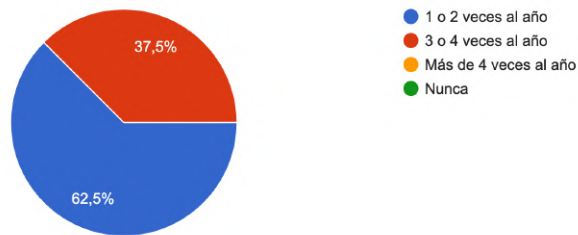
15.-¿Se dispone de un programa de capacitación constante a los empleados y directivos?

8 respuestas



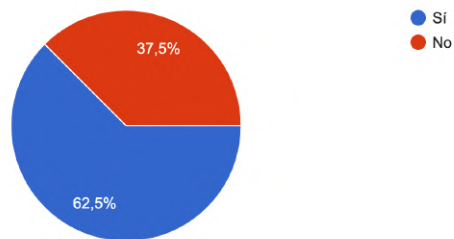
15.2.-¿Con qué frecuencia se realizan éstas capacitaciones?

8 respuestas



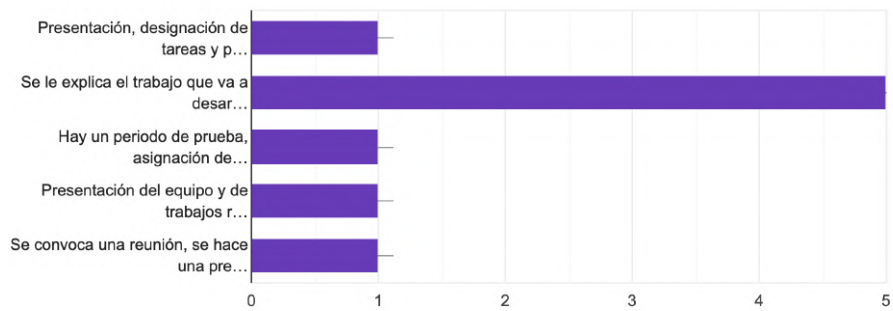
16.-¿Si llegara un empleado nuevo en esta empresa, hay un protocolo de inducción para éste?

8 respuestas



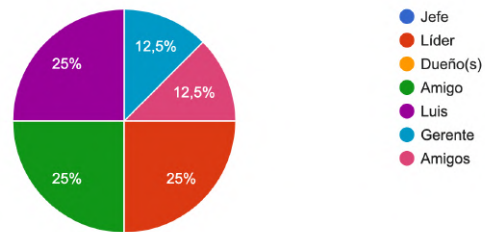
17.-¿Cómo es esta inducción?

8 respuestas



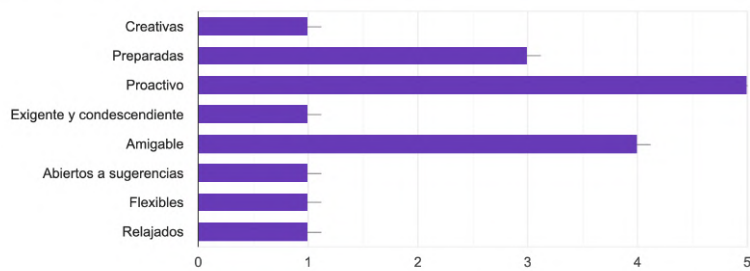
18.-¿Cómo describiría ud a sus superiores?

8 respuestas



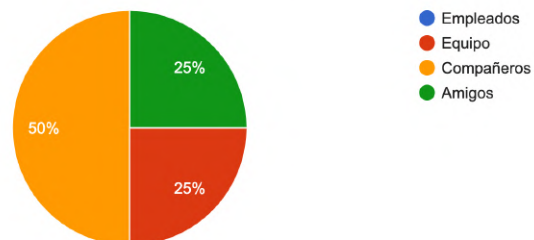
18.1.-¿Cómo describiría Ud a sus superiores? Por qué

8 respuestas



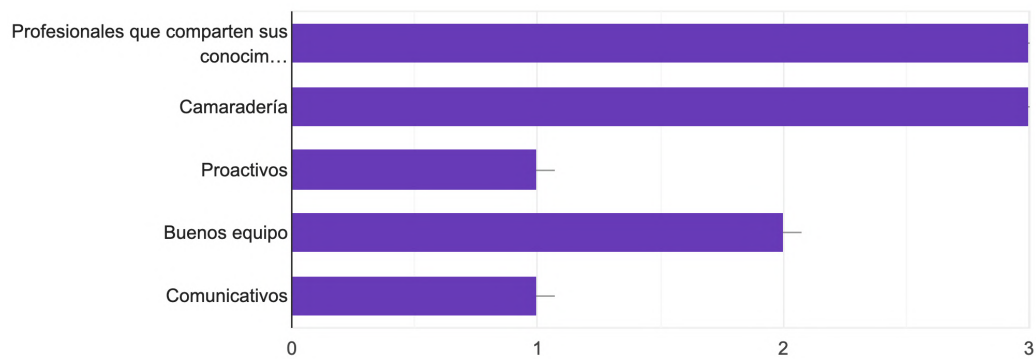
19.-¿Cómo describiría Ud al personal de la empresa?

8 respuestas



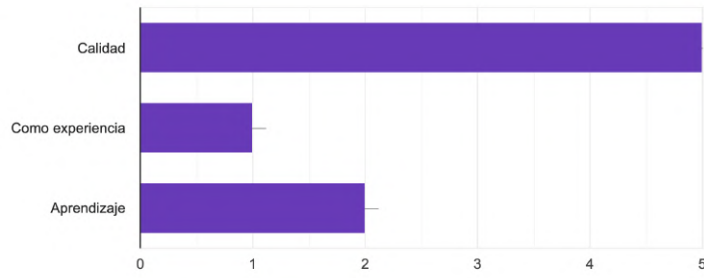
19.1.-¿Cómo describiría Ud al personal de la empresa? Por qué

8 respuestas



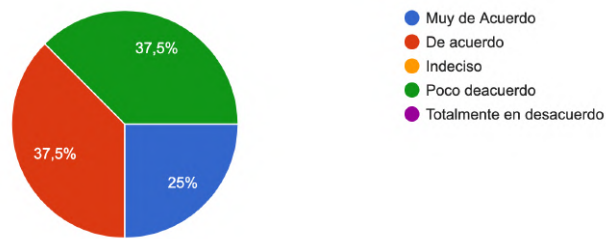
38.1. Razones para recomendar

8 respuestas



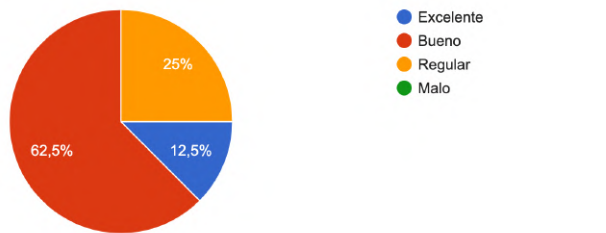
20-¿Se dispone de un protocolo de atención a clientes?

8 respuestas



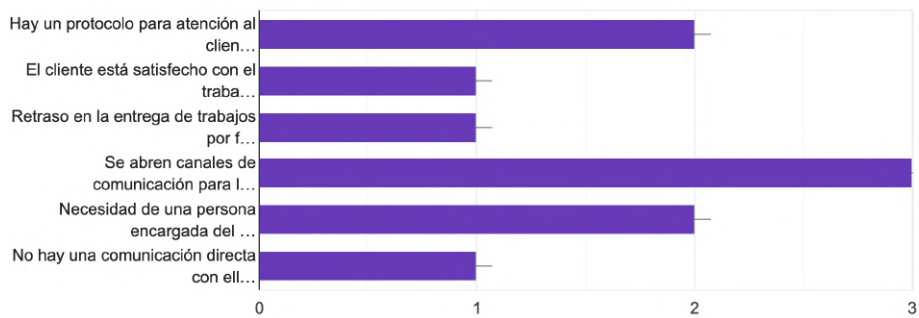
21.-¿Qué puede decir sobre la calidad del servicio al cliente?

8 respuestas



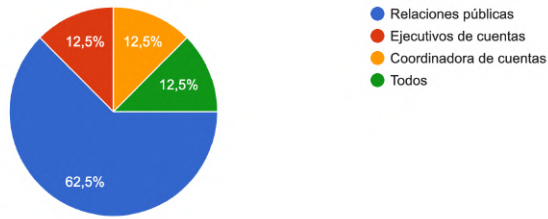
21.1. Justifique su respuesta.

8 respuestas



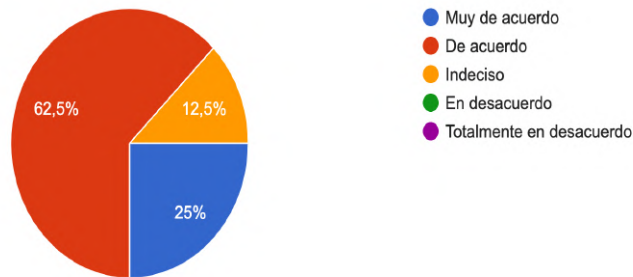
22. ¿Quién o qué departamento maneja las comunicaciones internas y externas de la agencia?

8 respuestas



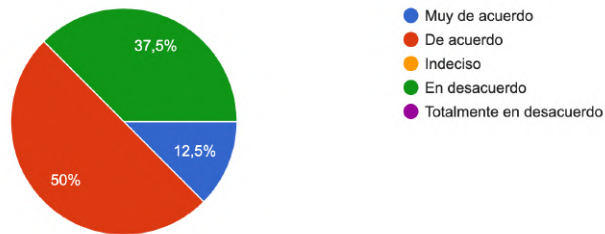
27.- ¿Considera que la comunicación con sus directivos y altos mandos es efectiva?

8 respuestas



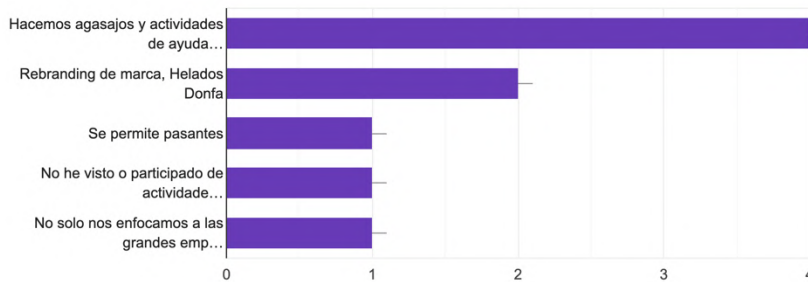
37.- ¿Considera Ud que la forma de promoción de la marca está siendo efectiva?

8 respuestas



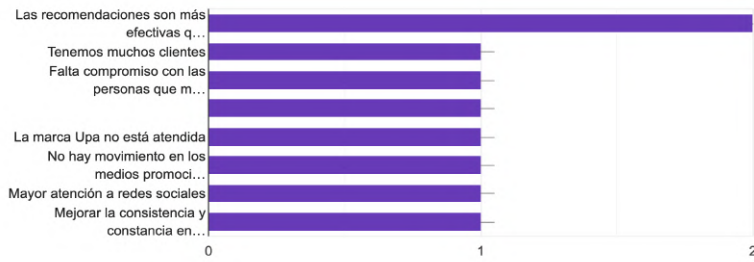
6.1- ¿Por qué Upa es socialmente responsable?

8 respuestas



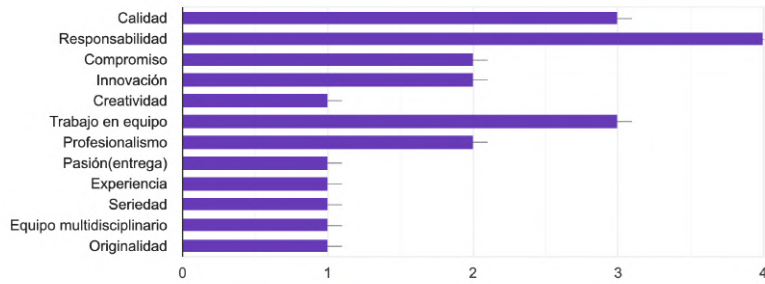
37.1. Justifique su respuesta

8 respuestas



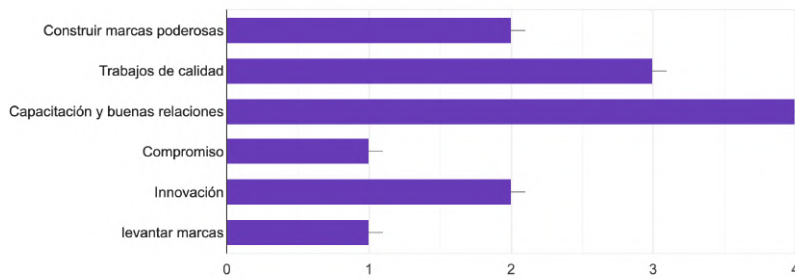
40. ¿Cuáles serían los tres atributos que describen a Upa?

8 respuestas



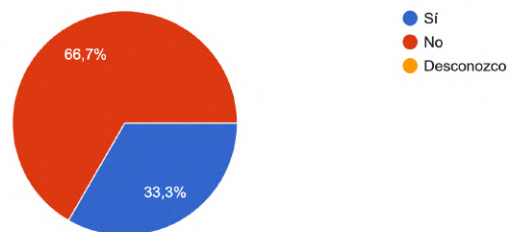
42. ¿Qué promete Upa a sus públicos?

8 respuestas



46.2.1. Si la respuesta es positiva, ¿realiza sesiones de entrenamiento o alguna actividad preventiva?

3 respuestas



### Anexo 3. Entrevista a Gerente general de Upa

La entrevista a Luis Arnoldo Aguilar Pesantez, Gerente general de la agencia de branding Upa Comunicaciones S.A, encargado de la dirección estratégica del negocio y de la dirección estratégica de marca de la agencia.

Preguntas	Respuestas
¿Conoce la misión y visión de Upa Comunicaciones?	Sí, la misión es podernos consolidar en el mercado orense como la primera agencia de branding y comunicación en la provincia y, a su vez, ir creciendo en el sur del Ecuador.
¿Se siente motivado e identificado con la misión y visión de la organización?	Sí, muy de acuerdo.
¿La misión de la organización representa el nivel de calidad y productividad?	Sí. La trabajamos en una planificación estratégica todos. Entonces la idea es eso.
¿Existe una relación entre la misión y los valores?	Sí, nosotros, como te indiqué anteriormente, desarrollamos todo un tema de planificación estratégica. Allí determinamos misión, visión, valores; no solo de lo que percibo yo o los dueños de la empresa sino que del grupo en general, todos los colaboradores.
¿Usted es Upa? ¿Por qué?	Sí, inclusive algunos amigos del colegio me dicen “Upa” en vez de decirme Luis. Porque prácticamente mi marca personal va muy apegada a la marca corporativa o a la marca empresarial de Upa.
¿Cuál cree Ud que es el objetivo principal de Upa?	Buscamos poder aportar en la parte de marketing, marcas, innovación a la pequeña y mediana empresa de la provincia de El Oro.
¿Qué valor tiene para Ud Upa?	Upa es una empresa que quiere ayudar a las pequeñas y medianas empresas del país; quiere aportar de manera significativa al desarrollo del comercio de las marcas de nuestra sociedad y provincia y por eso creo yo que tiene un valor bastante significativo y un propósito detrás del que comparto completamente.
¿Recuerda algún slogan o lema de la marca Upa?	Con el que siempre nació y del por qué y el nombre de la empresa es, “Levantando marcas”.
Posee un plan integral para las comunicaciones con los socios, líderes de opinión, medios de comunicación,	Si me hablas de un manual de procedimientos de comunicación, no los tenemos al cien por ciento. Pero nuestra cultura corporativa hace que sepamos cómo direccionarnos con estos <i>skateholders</i> o distintos

instituciones, es decir, para cada uno de sus públicos?	proveedores, clientes, sociedad en general. Es decir, sabemos cómo hacerlo, pero no hay un manual o procedimiento escrito.
¿A quiénes incluye este plan?	Por lo general las personas que tienen más llegada con ciertos proveedores o ciertos clientes: gerentes, director de cuentas, ejecutivos de cuentas y contabilidad. Ellos son los que tienen mayor comunicación, en este caso, con las otras empresas.
¿La agencia dispone de un código deontológico?	Sí, tenemos un reglamento interno en el que te dice cómo debes de comportarte, qué tienes que hacer, no puedes llegar drogado, borracho, etc. Sí tenemos un manual de reglamento interno. Lo diseñó la corporación (LAPAVIC S.A) en este caso, que tiene acciones en Upa. ... Este es un poco más global, pues nosotros estamos levantando manuales de procesos internos, por ejemplo: él diseñador gráfico qué tiene que hacer, quién le tiene que entregar las cosas y a quién le tiene que entregar las cosas. Eso estamos desarrollándolo justamente, ese sí lo hicimos entre todos. El manual de reglamento interno, lo hizo LAPAVIC dando algunas directrices del buen vivir, más generales, no tan específicas.
¿Posee una política de marca, cobranding, etc, estructurada para toda la organización?	Tenemos un manual de marca en el que sabemos cuáles son los colores que tenemos que utilizar, qué logotipo debe ir utilizado de cierta manera, en las diferentes tipos de aplicaciones, presentaciones, etc.
¿Se realizan sesiones de trabajo en las que se comunican logros y proyectos? ¿frecuencia?	Todos los lunes tenemos esas sesiones.
¿Se dispone de una agenda o calendario de eventos de celebración? ¿Cuáles son los más importantes para ud?	Sabemos que para fin de año tenemos una planificación estratégica, entonces normalmente cada cumpleaños se manejaría una actividad interna, sí tenemos un calendario. La planificación estratégica es un evento sumamente importante, nuestra integración anual también y las capacitaciones que normalmente tenemos.
¿Se dispone de un programa de capacitación constante a los empleados y directivos? ¿Frecuencia?	Sí. Solo que dependemos de las ofertas que hayan en el mercado. Nosotros decimos, cada vez que nos reunimos - vean si es que hay algo interesante- y luego vemos si es que vamos o el equipo va, pero cada uno tiene que ir buscando posibilidades y también hay congresos en los que vamos todos. Normalmente podemos tener unas seis capacitaciones al año.

Si llegara un empleado nuevo en esta empresa, hay un protocolo de inducción para éste. ¿Cuál sería?	Siempre lo presentamos ante todos, por lo general, el día lunes hacemos que todo el mundo se presente y hacemos que diga qué función desempeña y tratamos que introducirlo al equipo. Luego se le asigna una computadora, se le asigna un email corporativo, se le asigna una cuenta en nuestro sistema de tareas ( <i>ASANA</i> ).
¿Cómo describiría usted a sus superiores? Jefe-líderes-dueños-otra ¿Por qué?	Los accionistas en este caso. Ellos son personas de negocios, líderes en la parte administrativa, que están siempre pendientes de que se lleve una muy buena reputación de la empresa y que a su vez genere resultados positivos.
¿Cómo describiría usted a sus subordinados? ¿Por qué?	Siempre les digo, ustedes son mi equipo, somos colaboradores de la empresa. ...Ellos colaboran para el crecimiento mutuo de la empresa. Somos el equipo Upa.
¿Recomendaría a Upa comunicaciones?	Por supuesto.
¿Se dispone de un protocolo de atención a los clientes?	No tenemos escrito completamente un protocolo. Lo sabemos pero no lo tenemos escrito.
¿Existe un protocolo para responder las llamadas remitidas a Call Center de Upa? ¿Cuál?	No, en el reglamento interno hay algo escrito sobre eso. Se debe saludar y contestar de manera efectiva, pero no hay algo puntual.
¿Existe un formato para responder los mensajes remitidos a las redes sociales de la empresa?	Sabemos cómo responder, por ejemplo nuestra comunicación no es tan formal, es mucho más amigable. Sabemos cómo la empresa le gusta que hagamos pero no tenemos tampoco por escrito un documento.
¿Existe un formato para dar respuesta a los mensajes remitidos a los correo electrónicos?	
¿Calidad del servicio de atención al cliente?	Es uno de los pilares de la empresa; siempre digo que el tema del servicio al cliente y el tema de dar una buena experiencia al cliente o al consumidor es clave para el desarrollo de todos nosotros. Digamos que si te lo pongo en valores o rango del 1 al 10 nosotros estamos aproximadamente en el siete u ocho, porque nos falta mejorar nuestra calidad del servicio para satisfacer completamente al cliente.



¿Quién o qué departamento maneja las comunicaciones internas y externas de la empresa?	Principalmente la llevo yo como gerente, pero de ahí cada departamento tiene mucha comunicación interna. Los de cuentas tienen comunicación con los creativos (los directores de arte), la comunicación interna fluye entre todos, pero con el que está más encargado en general, en este caso, sería yo.
Los equipos que se utilizan para la comunicación digital, ¿son adecuados?	Sí, se les entrega un celular a los que normalmente a los que tienen más necesidad de comunicación, a través de una aplicación nos comunicamos las tareas que hay que entregar.
¿Con qué medios de comunicación interna cuenta?	Aplicaciones como <i>Whatsapp</i> , <i>ASANA</i> , correos corporativos, reuniones.
¿Qué medios usa para comunicarse con sus socios-accionistas?	Accionistas con correo electrónico casi no, ponle dos. Llamadas tres; whatsapp, tres; llamadas, cuatro, en persona, tres y en reuniones tres.
¿Qué medios usa para comunicarse con sus clientes?	Con el personal por correo electrónico dos. Llamadas cuatro; whatsapp, cinco; en persona, cinco y en reuniones cuatro.
¿Qué medios usa para comunicarse con sus compañeros de trabajo?	correo tres, llamadas cuatro, whatsapp cinco, en persona cuatro y las reuniones tres.
¿Con qué frecuencia se comunica con directivos, equipo de trabajo, clientes?	Socios: Una vez al mes. Personal: todos los días Clientes: una vez al mes. Depende mucho de la importancia que se le dé a la empresa.
¿Considera que la comunicación con sus directivos y altos mandos es efectiva? (no).-¿Cómo podría mejorar?	Podríamos mejorar. Tal vez que el contacto sea mucho más frecuente.
¿Considera que la comunicación con el personal de la agencia es efectiva?(no).-¿Cómo podría mejorar?	Sí, muy de acuerdo. Porque en realidad nosotros aquí trabajamos a puertas abiertas. No es que yo tengo mi oficina y me encierro, siempre estamos prestos a podernos comunicar.
¿Considera que la comunicación con los clientes de la agencia es efectiva?	Se podría mejorar.


¿A través de qué canales se está dando a conocer el portafolio de servicios de la marca Upa?	Sí, tenemos página web, redes sociales (instagram, facebook, linkedin), a través de alianzas estratégicas también. Hacemos cierto tipo de eventos, no lo hacemos hace mucho tiempo, pero nosotros también tenemos una marca que se llama “Café o cerveza”, invitamos a hablar sobre un tema en específico.
¿Considera ud que la forma de promoción de la marca está siendo efectiva?	Está siendo adecuada.
¿Cree ud. Qué se debe formar estrategias de participación con la ciudadanía a través de los medios de comunicación?	Sí, claro. Creo que es sumamente importante que la ciudadanía entienda la importancia y el valor que tiene desarrollar bien una marca.
¿Hubo cambios en la identidad visual de la marca?	Hace poco cambiamos, cuando cumplimos diez años.
¿Cree Ud que hay una necesidad estratégica de una actualización en este aspecto?	Hicimos un refrescamiento de marca.
¿La agencia dispone identidad en los objetos, accesorios y utilitarios que proyecten y recuerden la imagen de la marca ?	Sí, tenemos <i>rollups</i> , plumitas. En la agenda de LAPAVIC (holding del que es parte), tenemos una publicidad de Upa.
En una escala del 1 al 10, ¿cómo sitúa el nivel de notoriedad que tiene Upa actualmente?	Depende si es masivo o hacia nuestros clientes. Por ejemplo, si es masivo no tenemos mayor visibilidad porque a nosotros no nos interesa llegar a todo el mundo, pero con los medios, con todos, sí somos amigos, nos conocen. Yo diría que 7.
En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar sitúa el nivel de notabilidad que tiene Upa actualmente?	Yo diría que ocho en este caso.
En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar el nivel de reputación que tiene Upa actualmente?	En este caso 8.
En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar sitúa el nivel de diferenciación que tiene Upa actualmente?	Yo diría que, en el tema de diferenciación, en cuanto a la calidad, ocho.

En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar sitúa el nivel de recordación que tiene Upa actualmente?	En este caso siete.
En una escala del 1 al 10, ¿en qué lugar sitúa el nivel de Posicionamiento que tiene Upa actualmente?	En el tema de posicionamiento frente a otras marcas, ocho.
¿Upa es socialmente responsable?	Sí, porque estamos muy apegados no solo a la parte comercial sino que tenemos apertura y ayudamos en este caso con charlas a emprendedores -charlas sin costo-- normalmente damos ciertos direccionamientos o asesorías cuando vemos que alguien lo necesita; adicional tenemos vinculación con la parte académica.
¿Se ejecutan planes o iniciativas de acción social?	Sí, hemos ayudado a la fundación para adultos mayores de la ciudad. Estas iniciativas se las organiza una vez al año. Lo planifica relaciones públicas y participamos todos.
Brevemente: Qué historia está detrás de Upa	Detrás de Upa hay una historia de emprendimiento, perseverancia y de desarrollo. Todo inició con Luis Aguilar.
Cuáles serían los tres atributos que describen Upa	Como marca: equipo. profesionalismo, creatividad.
¿Qué tipos de experiencias se puede vivir con Upa que no la encontrarás en otra parte?	Buen ambiente laboral. Aquí damos apertura a la comunicación, no es que aquí yo digo lo que se tiene que hacer y punto.
¿Qué tipo de emociones provoca Upa?	Pasión por lo que hacemos y no sé si cabe, pero perseverancia, hay que seguir adelante, apasionados con lo que hacemos.
¿Qué promete Upa a sus públicos?	Poder construir una marca poderosa y poder levantar sus marcas. Hacer las cosas correctamente.
En una frase Upa	Levantando marcas.
¿Quiénes son los héroes o mayores representantes de la marca?	El equipo.
¿Se han presentado crisis en los 10 años de vida de la marca Upa?	Sí
¿de qué tipo? (depende de la respuesta anterior)	Crisis de temas de comunicaciones de servicio al cliente. Cuando a los clientes no se le ha dado el seguimiento

	adecuado. En otro tema con deudas del sector público, un contrato con el sector público que no nos han cancelado.
¿Existe un protocolo de actuación frente a las posibles crisis?	Sí, hubo un protocolo en este caso. Es que tenemos un protocolo de cobranzas.
¿Existe un gabinete de crisis? ¿Quiénes participan?	Siempre reunimos a los directores de área, que son justamente las personas que tienen más años en la empresa: el director de creatividad, el director de arte y el director de cuentas.
Si la respuesta es positiva, ¿realiza sesiones de entrenamiento o alguna actividad preventiva?	No, porque no se lo ha definido en realidad.

## Anexo 4. Relacionado a los clientes

### Contacto con las marcas publicadas en el portafolio de clientes en la página web Upa.



**Recepcion Hotel Veuxor**  
para mí ▾

jue., 30 ene. 16:21 ☆ ↶ ⋮


Estimado Robinson

Lamentamos no poder ayudarle con esta entrevista al momento.

Nos encontramos con un proyecto de ampliación por lo que nuestros representantes se encuentran

-----

Solicitud Entrevista 🖨



**Robinson Joao Bone Chevez** <rbone1@utmachala.edu.ec>  
para contacto ▾

lun., 10 feb. 10:48 ☆ ↶ ⋮

Machala, 10 de febrero de 2020

A quien corresponda:

Yo, Robinson Bone, estudiante de Comunicación Social de la Universidad Técnica de Machala, le escribo para solicitarle la posibilidad de concertar una entrevista con algún representante de su empresa.

La entrevista busca conocer las impresiones que tiene su empresa sobre el trabajo que ha realizado UPA Comunicaciones. La razón es que Heyser aparece dentro del portafolio de productos a las que UPA ha prestado servicio. El enfoque es meramente académico y está relacionado al área de la comunicación organizacional y servirá como fuente de investigación para culminar mis estudios.

Expresándole mis más sinceros agradecimientos, me suscribo de usted en espera de una respuesta favorable.

Atentamente

Robinson Bone Chévez  
C.i: 0706249406

Pd: Aquí os dejo mis datos de contacto:  
Cel: 0999418409  
Correo electrónico: [rbone1@utmachala.edu.ec](mailto:rbone1@utmachala.edu.ec) [bonerobinson7@gmail.com](mailto:bonerobinson7@gmail.com)

--

**Saludos Cordiales,**

Robinson Bone Chévez  
Universidad Técnica de Machala  
Ecuador

**Robinson Joao Bone Chevez** <[rbone1@utmachala.edu.ec](mailto:rbone1@utmachala.edu.ec)>  
para gfebrescordero ▾

mié., 29 ene. 19:34 ☆ ↩ ⋮

Machala, 29 de enero de 2020

A quien corresponda:

Yo, Robinson Bone, estudiante de Comunicación Social de la Universidad Técnica de Machala, le escribo para solicitarle la posibilidad de concertar una entrevista con algún representante de su empresa.

La entrevista busca conocer las impresiones que tiene su empresa sobre el trabajo que ha realizado UPA Comunicaciones. La razón es que *Fundación Equapak* aparece dentro del portafolio de empresas a las que UPA ha prestado servicio. El enfoque es meramente académico y está relacionado al área de la comunicación organizacional y servirá como fuente de investigación para culminar mis estudios.

Expresándole mis más sinceros agradecimientos, me suscribo de usted en espera de una respuesta favorable.

Atentamente

Robinson Bone Chévez  
C.i: 0706249406

Pd: Aquí os dejo mis datos de contacto:  
Cel: 0999418409  
Correo electrónico: [rbone1@utmachala.edu.ec](mailto:rbone1@utmachala.edu.ec) [bonerobinson7@gmail.com](mailto:bonerobinson7@gmail.com)



**Robinson Joao Bone Chevez** <[rbone1@utmachala.edu.ec](mailto:rbone1@utmachala.edu.ec)>  
para maria.aguilar ▾

29 ene. 2020 19:14 ☆ ↩ ⋮

Machala, 29 de enero de 2020

A quien corresponda:

Yo, Robinson Bone, estudiante de Comunicación Social de la Universidad Técnica de Machala, le escribo para solicitarle la posibilidad de concertar una entrevista con algún representante de su empresa.

La entrevista busca conocer las impresiones que tiene su empresa sobre el trabajo que ha realizado UPA Comunicaciones. La razón es que *Farmacias Mia* aparece dentro del portafolio de empresas a las que UPA ha prestado servicio. El enfoque es meramente académico y está relacionado al área de la comunicación organizacional y servirá como fuente de investigación para culminar mis estudios.

Expresándole mis más sinceros agradecimientos, me suscribo de usted en espera de una respuesta favorable.

Atentamente

Robinson Bone Chévez  
C.i: 0706249406

Pd: Aquí os dejo mis datos de contacto:  
Cel: 0999418409  
Correo electrónico: [rbone1@utmachala.edu.ec](mailto:rbone1@utmachala.edu.ec) [bonerobinson7@gmail.com](mailto:bonerobinson7@gmail.com)

--

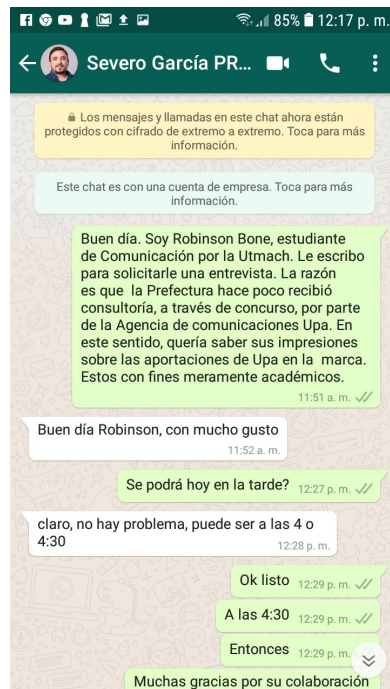
**Saludos Cordiales,**

Robinson Bone Chévez  
Universidad Técnica de Machala  
Ecuador

**Encuesta realizada a la Ing. María Aguilar, Asistente de Marketing, Farmacias Mía.**



**Encuesta personal realizada a Severo García, Jefe de la Unidad de comunicación y marca de la prefectura de EL Oro.**



**Encuesta personal realizada a Jhon León Jiménez, Diseñador y diagramador en Diario Correo, Machala.**



Foto referencia. En este caso, la entrevista fue concertada vía llamada telefónica con el director del diario, Hugo Chuico.

## Anexo 5. Referencias para la observación de campo.

### Página web



La página no está actualizada con la nueva imagen de la marca.

En las entradas de página sobre las marcas asesoradas, el texto que los describe pertenece a la categoría de texto falso, usado para rellenar y referenciar espacios en diseño.

En el apartado servicios se despliegan tres viñetas: Estrategia, diseño e innovación, que están más vinculadas a la filosofía de marca que al detalle de los servicios que ofrece. Además solo hay una noticia publicada en la entrada de la página.

En el apartado "Contáctanos" los mensajes enviados no tienen respuesta.

Nombre \*

Email \*

Celular

Empresa

Mensaje \*

ENVIAR



## Redes sociales

The screenshot shows the LinkedIn profile for 'Upa - Agencia de Branding'. At the top, there is a navigation bar with the LinkedIn logo, a search bar, and icons for 'Inicio', 'Mi red', 'Empleos', and 'Mensajes'. Below this is a banner image featuring various branding materials like business cards and a laptop. The profile name is 'Upa - Agencia de Branding' with the tagline 'Marketing y publicidad · Machala, El Oro · 27 seguidores'. A bio states: 'Somos una Agencia Integral de Marca (Branding), ayudamos a las pymes a construir marcas y experiencias memorables.' There is a 'Visitar sitio web' button and a '1 persc' indicator.

En la red social LinkedIn existe la actualización de la marca, mantiene un número de 27 seguidores. Mantiene una publicación irregular que va desde cada mes a 6 meses de diferencia en algunos de los casos.

**Resumen**

Somos una Agencia integral de Branding, ayudamos a Gerentes, Empresarios y Emprendedores a transformar sus negocios, construir marcas poderosas y crear experiencias memorables para sus consumidores.

Contamos con un equipo multidisciplinario que son expertos en: Estrategia, Diseño Gráfico, Marketing, Comunicación, Interiorismo e Innovación. Trabajamos juntos a nuestros clientes para conectar las marcas con sus consumidores.

Algunos de nuestros clientes:  
Farmacias Mia, Agripac, Grupo Corporativo Palmar, Incarpalm, Unein del Pacífico, Hotel Veuxor, Urbanización Celessia, Municipio de Machala, Café del Bosque entre otros.

**Sitio web** <http://www.upa.com.ec>

**Teléfono** +593 (9) 9961 4266

**Sector** Marketing y publicidad

**Tamaño de la empresa** 2-10 empleados  
3 en LinkedIn ⓘ

**Sede** Machala, El Oro

**Tipo** De financiación privada

**Fundación** 2009

**Especialidades** Estrategia Digital, Producción Audiovisual, Estrategias de Marketing, Identidad Corporativa, Estrategia de Marca, Arquitectura de Marca, Branding, Diseño de empaques, Experiencia del Consumidor, Diseño de Stands, Naming, Diseño de Servicios, Innovación en Servicios, Consultoría de Marca, Diseño gráfico, Diseño de Espacios comerciales, Campañas de Comunicación, Identidad Visual, Relaciones públicas y Lanzamiento de Marca

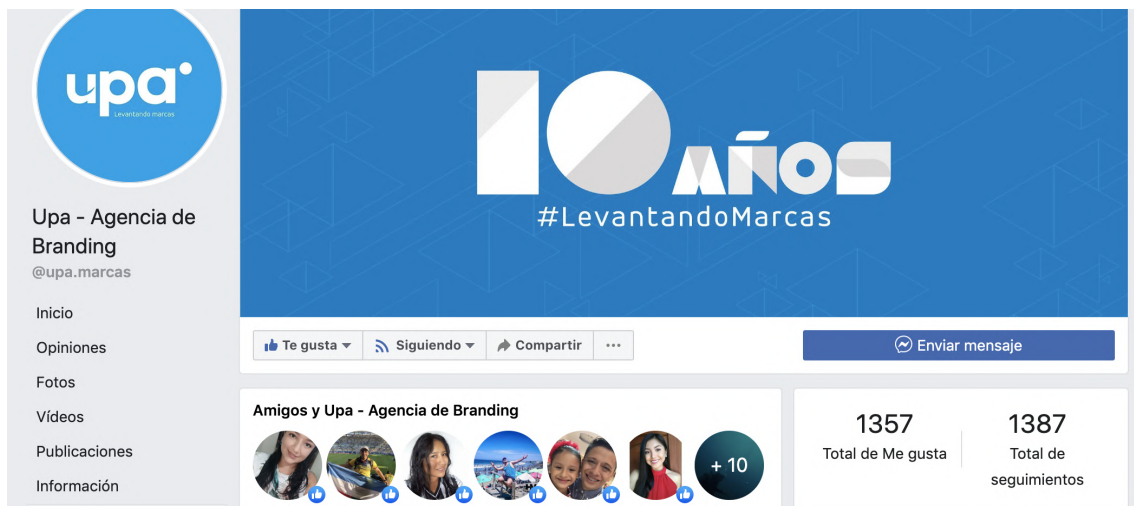
En la descripción de la agencia se plasma la filosofía de la empresa y se detallan los servicios que se ofrecen.

Además, las personas que resaltan como empleados de la agencia son parte de los más antiguos en la agencia.

This screenshot shows three employee profiles from Upa. Each profile includes a profile picture, name, title, and a 'Conectar' button. Below each profile, it indicates the number of common contacts: '3 contactos en común' for José Miguel Bet..., '3 contactos en común' for Luis Aguilar Pes..., and '1 contacto en común' for Paulette Aguilar.

## Facebook

Esta red social, junto con *Instagram*, son las más usadas por la agencia y con más engagement.



Un factor común es la grado de constancia que tienen las publicaciones, se observa que no hay una planificación para su gestión, tal vez debido a que es usada solo con fines informativos, sin una estrategia de captación de clientes detrás.



Nótese que la descripción de la filosofía no corresponde literalmente a la de la red social mencionada anteriormente. Existe una disparidad de la descripción de la empresa. Da a notar que la gestión de redes sociales es realizada por diferentes personas.

Los hastags más usados son #LevantandoMarcas #Branding y #Upa

Otro de los aspectos resaltantes de las publicaciones, es el interés por fomentar su cultura corporativa, de equipo, principalmente.



upamarcas Siguiendo ▼ ...

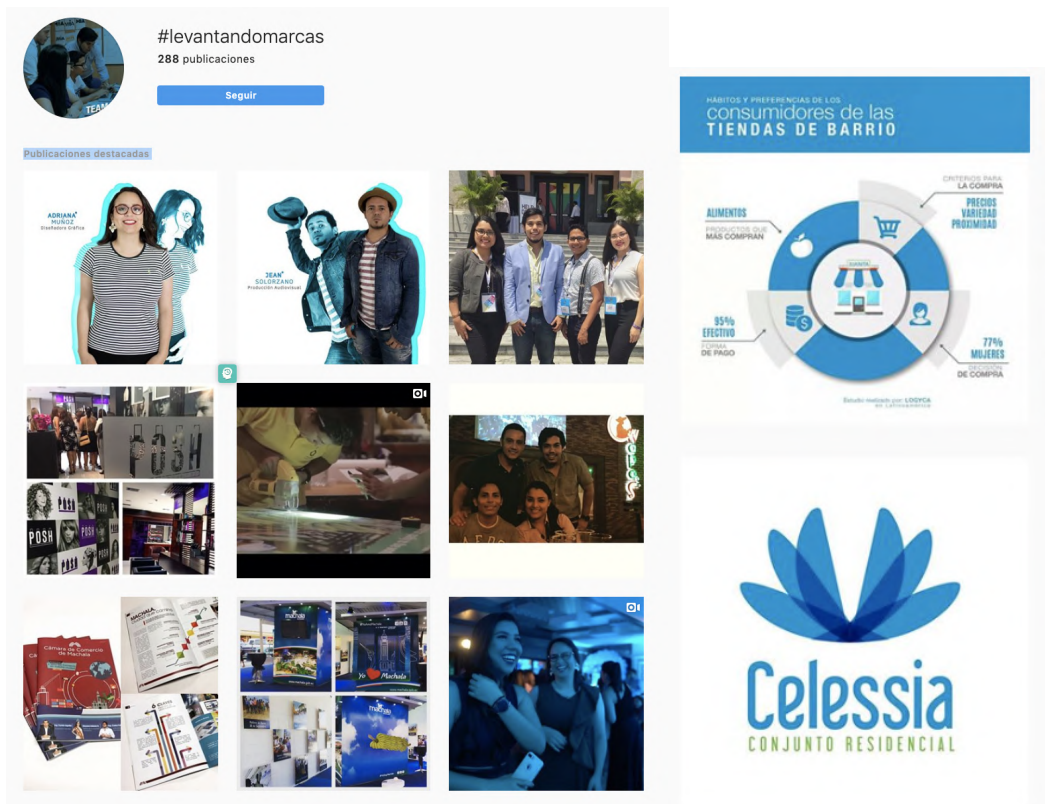
306 publicaciones   2,157 seguidores   564 seguidos

**Upa - Agencia de Branding**  
 Cumplimos 10 años ayudando a gerentes, empresarios y emprendedores; a transformar sus negocios y construir MARCAS poderosas.

📄 Tu carta a Papá Noel  
[forms.gle/ACQfjq492J4m95tr6](https://forms.gle/ACQfjq492J4m95tr6)

diariocorreoweb, laddyquezada, mishela92 y 13 más siguen esta cuenta

Es la red con más seguidores y más interacciones junto con Facebook. Ha tenido una marcada evolución del tipo de publicaciones que se han realizado. Por ejemplo, inicialmente a parte de publicar algunos de los productos y marcas a los que asesoraba también posteaba pensamientos y datos relacionados al marketing, en los últimos meses se ha vinculado con las marcas y eventos. Sin embargo, como en los anteriores casos, no hay una consistencia en la frecuencia de las publicaciones. En esta el hashtag que más resalta es #levantandomarcas



#levantandomarcas  
288 publicaciones

Seguir

Publicaciones destacadas

ADRIANA PROENZA  
Marketing Online

SEAN SOLOZANO  
Marketing Online

HABITOS Y PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES DE LAS TIENDAS DE BARRIO

ALIMENTOS: 55% MAS COMPRAN

CRITERIOS PARA LA COMPRA: PRECIOS, VARIEDAD, PROXIMIDAD

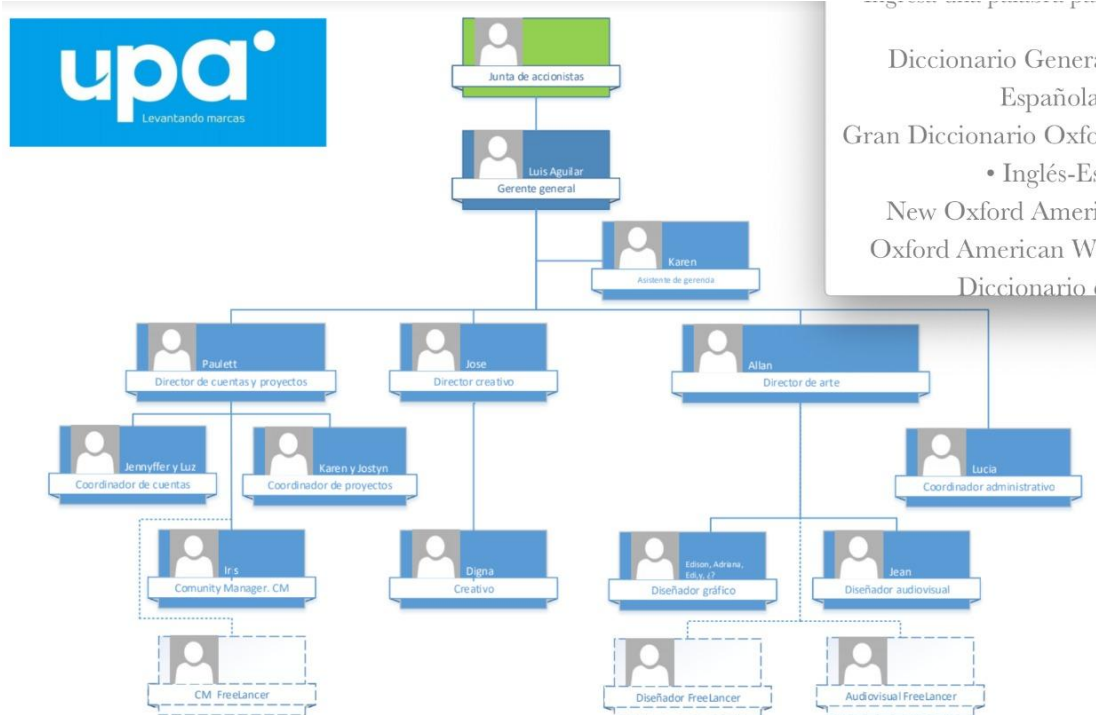
95% EFECTIVO: FORMA DE PAGO

77% MUJERES: GÉNERO DE COMPRA

Estudio realizado por: LUDVIG & LUTHERSBERG

Celessia  
CONJUNTO RESIDENCIAL

## Organigrama de la Agencia



Nótese que a partir de Luis hay una especie de subdivisión en equipos de trabajos. Personajes como Paulett, José y Allan son también figuras de liderazgo a los que se puede potenciar, en el caso del protocolo de la toma de decisiones.

## Estrategia Mystery Shopper para evaluar evaluar comunicaciones

### Consulta sobre una marca-iglesia



**Anthony Bone** <ana.chevez7@gmail.com>  
para info ▾

mié., 12 feb. 14:03



Hola, mi nombre es Ana Chevez y soy parte de una iglesia cristiana pequeña de acá de Pasaje.

Soy parte del grupo de liderazgo y quisiera saber cuánto nos costaría una asesoría en imagen y marca. Somos un iglesia pequeña en un local pequeño, pero llevamos ya 5 años acá. Y este año tenemos planificado algunas actividades para recaudar fondos, pero para ello necesitamos una imagen y eso.

Por eso quisiera saber como cuánto debemos tener como base (dinero) para iniciar con este trabajo de imagen.

**SIN RESPUESTA**

← Responder

➡ Reenviar



# Consulta sobre una marca-iglesia



**Anthony Bone** <ana.chevez7@gmail.com>

mié., 12 feb. 14:03



para info

Hola, mi nombre es Anthony Bone, soy parte de una empresa que necesita asesoría en imagen y marca. Ya tengo un año teniendo un trabajo de

de: **Anthony Bone**  
<ana.chevez7@gmail.com>  
para: info@upa.com.ec  
fecha: 12 feb. 2020 14:03  
asunto: Consulta sobre una marca-iglesia  
enviado por: gmail.com

ueña de acá de  
na asesoría en imagen  
ya 5 años acá. Y este  
o para ello  
para iniciar con este

## SIN RESPUESTA

Responder

Reenviar

El correo electrónico corporativo está descuidado, no hay una respuesta automática por parte de la empresa en la que se den datos de contacto y/o posibles respuestas.

## Cobertura de Medios.



luisaguilarp

Machala Móvil



**Machala Móvil con Upa - Agencia de Branding.**

15 de octubre de 2019 a las 9:06 a. m. · Colaboración pagada ·

VIDEO: La agencia integral de branding UPA Comunicaciones conmemora sus 10 años, su fundador Luis Aguilar explica los desafíos que tienen frente a la industria publicitaria.



36 Me gusta

luisaguilarp #Repost @upamarcas · · ·  
#CaféCerveza Gracias a @diariocorreoweb por la cobert... más  
Ver 1 comentario  
29 de julio de 2016 · Ver traducción

Me gusta Comentar Compartir

Henry Vivanco HVentertainment y 18 personas más

## Identidad Visual

### Evolución del logo

El identificador visual de la marca pertenece a la categoría de los nominales, es abstracto asociativo, abstracto por el término usado que carece de significado (Upa) y que está relacionado a la acción de cargar a un niño.

*Logotipo de Upa hasta desde 2009 - 2019*



*Nota.* Imagen tomada de la página web de la agencia, Upa (diciembre 15, 2019).

Tras el aniversario de los diez años celebrado en octubre de 2019, la agencia presentó el nuevo diseño de la marca visual, con la intención de hacer un *refresh* que se adapte a los nuevos entornos digitales, con formas más redondeadas y diseño *responsive* (*adaptable a diferentes plataformas*).

*Identificador actual (2019)*



*Nota.* Imagen tomada de la red social facebook de la agencia, Upa (diciembre 15, 2019). J