

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGUÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

"COMUNICACIÓN Y ESTRATEGIAS INNOVATIVAS PARA LA AMPLIACIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL DE LA FINCA T&T FLOWERS"

MERCEDES ROCÍO TOAQUIZA CHANGOLUISA

DIRECTOR: MSC. JORGE CRUZ

QUITO, 2018

DEDICATORIA

Arturo Alejandro Zapata Toaquiza,
no solo te dedico este logro. Toda mi vida es dedicada a ti.
Gracias por enseñarme como ser feliz.
Tu amor vivirá eternamente en mí.

AGRADECIMIENTOS

A Dios; quien siempre me escucha y me ama.

A mis padres; mi razón de ser.

A mis hermanos; las piezas claves para entender y aprender sobre la vida.

A mis tres bellos sobrinos; los grandes amores que jamás pensé tener.

A mi familia; mi fortaleza y felicidad.

ÍNDICE

DEDICATORIA ____ *II*

AGRADECIMIENTOS ____ *III*

ÍNDICE ____ *IV*

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICO ____ *VI*

RESUMEN ____ *VII*

INTRODUCCIÓN ____ *VIII*

OBJETIVOS ____ *X*

CAPÍTULO I ____ *11*

1. Comunicación Organizacional ____ **11**

1.1 Comunicación interna ____ 12

1.1.1 Responsabilidades ____ 13

1.1.2 Objetivos ____ 13

1.1.4 Comportamiento Organizacional ____ 15

1.1.5 Cultura organizacional ____ 16

1.1.5.1 Manifestación de la cultura organizacional ____ 19

1.2 Comunicación externa ____ 20

1.2.1 Imagen y reputación ____ 21

1.2.2 Relaciones Públicas, Publicidad ____ 22

2. Innovación ____ **23**

2.1 Innovación empresarial ____ 24

2.1.1 Capacidad de innovar ____ 24

2.2 Innovación en las PYMES ____ 26

3. Comunicación y Estrategias ____ **28**

3.1 Comunicación estratégica para la innovación ____ 30

3.2 Diseño de Estrategias ____ 32

CAPÍTULO II ____ *34*

1. Historia: empresa exportadora de rosas T&T FLOWERS ____ **34**

1.1 Misión: ____ 36

1.2 Visión: ____ 36

1.3 Valores ____ 36

2. Evolución de la organización ____ **37**

3. Organigrama T&T FLOWERS ____ **38**

3.1 Distribución del Personal ____ 40

3.1.1 Gerencia: ____ 41

3.1.2 Producción: ____ 41

3.1.3 Comercialización: ____ 41

3.2.4 Contabilidad: ____ 42

4. Capacidad en la Comunicación ____ **42**

4.1 Procesos internos de T&T FLOWERS ____ 44
4.1.1 Actividades primarias. ____ 44
4.1.2 Actividades de soporte ____ 46
4.2 Recursos Humanos ____ 46
4.3 Reputación y Marca ____ 47
4.4 Marketing y Comercialización ____ 48

5. Capacidad de Inversión ____ 50

6. Innovación y tecnología ____ 51

CAPÍTULO III ____ 54

1.- Metodología ____ 54
1.1 Método Cualitativo ____ 54
1.1.1.- Plan estratégico de la Finca TYT FLOWERS ____ 56
1.1.2 Entrevista ____ 57
1.1.3 Resultados de la Entrevista ____ 57

2.- Propuesta ____ 63
2.1 Modelo Canvas ____ 63

3.- Estrategias de Comunicación ____ 65
3.1 Planeación y Ejecución de las Estrategias ____ 67
3.1.1 Crear un buen clima laboral a través de una comunicación transversal. ____ 69
3.1.2 Crear sentido de pertenencia a través del manejo de la comunicación interna / cultura organizacional. ____ 71
____ 71
3.1.3 Venta de la rosa directa y de buena calidad, a través del posicionamiento de la imagen de la florícola en las redes digitales. ____ 73
3.1.4 Atención al cliente a través de una comunicación personalizada. ____ 75

CONCLUSIONES ____ 66

RECOMENDACIONES ____ 68

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ____ 69

ANEXOS ____ 65

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICO

Cuadro 1: Elementos de la Cultura Organizacional _____ *18*
Cuadro 2: Distribución del Personal _____ *40*
Cuadro 3: Mix de Marketing T&T FLOWERS _____ *49*
Cuadro 4: FODA de la Finca T&T FLOWERS. _____ *61*

Ilustración 1: Organigrama de la Empresa _____ *38*
Ilustración 2: Mapa para el Desarrollo de las Estrategias de Comunicación de TYT FLOWERS. _____ *66*

RESUMEN

Nuestra investigación se centra en TYT FLOWERS, una PYME productora y exportadora de rosas desde el año 2007. El estudio tiene como objetivo formular estrategias innovativas de comunicación basadas en las necesidades de la empresa. Además, de demostrar que la comunicación es una herramienta importante y eficaz para ayudar al crecimiento empresarial.

La innovación viene hacer un término importante dentro del tema estudiado, porque buscamos fomentar el desarrollo de la organización a través de estrategias innovativas, en un área empresarial muy conservadora hasta el momento, donde la comunicación no ha sido vista como un área potencial. La comunicación como un método de innovación para ampliar la producción de una de las áreas y empresas más tradicionalistas del país, la florícola. En el primer capítulo vamos a distinguir términos como la comunicación organizacional y su importancia en los procesos internos y externos. En nuestro segundo capítulo profundizaremos en cómo está organizada la empresa y cómo están ejecutando los procesos de ambos entornos. En nuestro tercer capítulo encontramos la propuesta para la ampliación del mercado a través de estrategias innovativas, utilizando el método innovativo de negocio Canvas para desarrollar las pospuestas.

INTRODUCCIÓN

El valor que se le debe dar a la comunicación dentro de una organización es vital e importante. Ayuda a potenciar la productividad dentro y fuera de un negocio, empresa u organización, lo que sin duda ayudaría a su crecimiento y a marcar la diferencia dentro del mercado competitivo en el cual se encuentre.

No existe organización que no comunique, lo que si se encuentran son empresas que no planifican su comunicación y que no la direccionan. En un mundo tan competitivo esto resulta, como mínimo, irresponsable. La necesidad de comunicarse es inherente a todos los seres, ya sea que sean o no conscientes de esto, cada acción que la empresa realiza está dando un mensaje, construyendo una imagen (Torres, 2004).

La comunicación no tiene un papel significativo en el entorno empresarial florícola. La importancia que tiene dentro de este sector es escasa, no existen departamentos o profesionales que estén a cargo. La palabra comunicación está asociada directamente con periodismo, desconociendo el potencial que está área puede impulsar en el entorno interno o externo de cualquier institución.

Nuestra investigación busca que la comunicación se convierta en parte vital de este tipo de empresas tradicionales. La comunicación organizacional puede ayudar a minimizar obstáculos y maximizar las fuerzas positivas de la empresa, a través del diseño de estrategias que se adapten a los nuevos mercados globales. Estrategias que mejoren la cultura empresarial, dando paso a mejor productividad, a que los productos sean de mayor calidad y el cliente se sienta satisfecho y nuevos nichos de mercado puedan abrirse.

La comunicación puede ayudar a convertir los problemas antes nombrados en objetivos a resolver que permitan la ampliación del mercado, para mejorar los ingresos y la productividad de la organización. Existe una carencia de sistemas comunicacionales bien establecidos dentro de la empresa, así como una falta de interés hacia la comunicación parte de la organización, lo cual afecta directamente al logro de sus objetivos y metas organizacionales, porque como sabemos la comunicación es un elemento que puede ayudar a mejorar el entorno organizacional.

La empresa T&T FLOWERS no valora los procesos comunicacionales internos y externos, lo cual hace más lentos sus procesos productivos y de expansión. Existen vacíos comunicacionales debido a que no disponen de un manejo en la comunicación porque, visto desde su perspectiva, no hace falta tal inversión para la empresa, generando una falta de valor comunicacional, visto como un instrumento poco necesario para mejorar los procesos organizacionales y productivos.

OBJETIVOS

General

1. Diseñar estrategias de comunicación interna y externa para mejorar la productividad de la Finca T&T FLOWERS.

Específicos

1. Analizar la comunicación como un elemento de innovación para la creación de estrategias que permitan la ampliación de mercados internacionales.
2. Explicar los procesos internos y externos sobre el manejo comunicacional de la empresa.
3. Identificar las estrategias de comunicación interna y externa que permitan ampliar el mercado internacional de la empresa T&T Flowers.

CAPÍTULO I

1. Comunicación Organizacional

La comunicación ayuda a la creación de relaciones dentro de un grupo social para alcanzar de manera más eficiente el objetivo o fin en común. Desde hace algunos años se ha querido desmitificar la idea de comunicación como una simple emisión de información. La información solo es el envío de mensajes estructurados, mientras que la comunicación es el intercambio y retroalimentación de mensajes, con el objetivo de cambiar el comportamiento de otras personas (como se cita en Véliz, 2017, p. 196).

Y eso es lo que busca la comunicación organizacional, la transformación de conductas dentro de la organización. Por lo tanto, la comunicación "es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta" (Lucas, 1997, p. 94).

La consolidación de la comunicación organizacional durante las últimas tres décadas ha sido vista como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones (Andrade, 2010, p. 120). La comunicación organizacional en los últimos tiempos ha ido tomando fuerza debido a que las empresas han tenido que adaptarse constantemente a los cambios de su entorno y han visto en la comunicación la mejor forma de ir creciendo en un mundo competitivo, donde las nuevas generaciones, los nuevos empleados, buscan ser valorados e incentivados para desempeñarse bien en su área laboral.

> Cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, ésta se da naturalmente en toda institución cualquiera que sea su tipo o tamaño. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio" (Fernández, 1998, p. 20).

Los seres humanos son por naturaleza seres sociales que "han pertenecido a grupos organizacionales formales e informales desde sus orígenes, de tal manera que sería imposible tratar de separar al individuo de los grupos" (Guzmán, 2012). Las personas estamos llamadas a desarrollarse en organizaciones, subsistema formado por sistemas, dentro de la cual debemos sentirnos incluidos e importantes. La institución debe proyectar hacia sus miembros un camino de búsqueda a su beneficio y desarrollo.

La comunicación organizacional es un factor indispensable en el funcionamiento de las empresas, vista como una herramienta y un elemento clave. Las actividades que desarrollan son posibles debido al intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos.

"Entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo" (Castro, 2012). La comunicación es vista como el centro de las empresas, que permite el manejo adecuado y eficiente de los mensajes hacia los distintos miembros de la organización, ayudando al mejoramiento de los procesos internos y externo, incidiendo en el crecimiento de la productividad y la creación positiva de la imagen de la organización. Esto se puede lograr, a través de un estudio comunicacional, poniendo en evidencia los problemas que hacen lento e ineficiente y solucionándolos.

"La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (Balarezo, 2014) que se distingue en tres aspectos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (Balarezo, 2014, p.25).

La comunicación organizacional se desempeña dentro de un sistema complejo donde existen personas y mensajes que deben ser alineados a los de la institución. Además, se debe distinguir que del medio ambiente del que habla Balarezo es el entorno interno y externo, que influenciado o influencia. El conocimiento sobre el entorno externo e interno es esencial para saber las funciones y las necesidades de los distintos niveles: necesidades, problemas organizacionales, desafíos, intereses, etc., mejorar o solucionarlos, a través de estrategias, los problemas o necesidades de los distintos entornos.

1.1 Comunicación interna

Son los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización. Busca cumplir los objetivos organizacionales con los miembros pertenecientes a la empresa. El manejo eficiente de la comunicación interna permite crear un clima organizacional idóneo

para trabajar de forma satisfactoria, de esta manera las personas puedan sentirse identificados y motivados al cumplir sus obligaciones, siguiendo las metas establecidas por la organización.

> 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 medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernando, 1997).

De Marchis (2003) nos habla sobre las responsabilidades, los objetivos y las funciones de la comunicación interna en la organización:

1.1.1 Responsabilidades

- Establecer objetivos y estrategias comunicativas.
- Establecer prioridades de comunicación.
- Establecer un sistema de acceso a la información, determinar los flujos de la comunicación.
- Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo cómo funciona la comunicación.

1.1.2 Objetivos

- Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, incluyendo su confianza y su lealtad.
- Proyectar una imagen positiva de la empresa.
- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa.
- Consolidar un estilo de dirección.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto externo como interno ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización.

1.1.3 Funciones

- **Investigar:** con la finalidad de elaborar una política de escucha de clima social de la empresa que ayude después de la toma de decisiones apropiadas.
- **Orientar:** logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa. Aplicando en principio a los mandos altos y gerenciales.
- **Animar y coordinar:** Es decir, después de conocer lo que sucede en la empresa y con el fin de que la información fluya de mejor manera, debe crearse una red de corresponsales que informen a los empleados.
- **Organizar campañas:** Como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados. Éstas tienen una visión de corto, mediano y largo plazo, dependiendo de las acciones que quieren realizarse de la empresa.
- **Formar:** Capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, qué busca qué los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejores la comunicación dentro de la organización.

Al conocer las bases en las cuales debe establecerse la comunicación interna facilita el proceso de la creación de estrategias para mejorar o resolver los problemas encontrados dentro de la organización. El libro de Comunicación Interna de Publicaciones Vértice (2008) nos habla sobre tres funciones importantes: la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

1. **La implicación del personal** es establecer una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas o propósitos dentro de la institución, de manera que asocie la mejora de la organización a su propia mejora.

2. **Conseguir un cambio de actitudes.** La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir este cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional, ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa, lo cual requiere un cambio actitudinal.

3. **Mejora de la productividad.** Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo, y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la

cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. El trabajo se hace mejor y la gran beneficiada es la empresa.

Las tres funciones nombradas podrían ser establecidas como los lineamientos para saber hacia dónde debe dirigirse el entorno interno de la empresa, que es hacia mejorar el comportamiento de los miembros de la organización; procesos, actitudes, relaciones laborales, estima e identificación con sus actividades. Para esto se debe trabajar con una comunicación donde intervengan desde los altos mandos hasta las personas del último escalón de la pirámide de la organización.

1.1.4 Comportamiento Organizacional

"Comportamiento Organizacional como el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones" (Balarezo, 2014). La comunicación organizacional de una empresa comprende y estudia el comportamiento de quienes pertenecen a la institución. Ayuda a conocer las deficiencias y aciertos con respecto al crecimiento personal y la productividad del trabajador, con el fin de saber si el entorno en el que desempeñan sus funciones es el idóneo y los estimula a sentirse identificados y a perseguir eficazmente los objetivos institucionales.

El comportamiento organizacional son las acciones de los miembros de una institución, que pueden ser negativos o positivos, motivados por la forma de actuar de la misma empresa frente a sus trabajadores. Además, es un estudio que debe hacer la persona encarga de la comunicación interna o del talento humano de la empresa para garantizar que los resultados o que las estrategias que se propongan sean reales a las necesidades de los empleados.

La cultura organizacional está relacionada con el comportamiento de los individuos de la empresa. Es importante que el individuo conozca cómo debe de comportarse dentro del nuevo sistema al que va a pertenecer, para desarrollar sus habilidades y destrezas profesionales. "La importancia hermenéutica de este "modelo de realidad" viene dada por su capacidad de organizar y dar sentido al comportamiento organizacional" (Aguirre, 2002).

1.1.5 Cultura organizacional

La cultura organizacional es *"*un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros" (Schein, 1988, p.24).

Además, existe una definición que nos parece debe establecerse como indispensable para la actual investigación.

> Las culturas empresariales son creadas por los líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo, bien puede ser la creación, conducción – y siempre que sea necesario – la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado. De hecho, existe la posibilidad – poco considerada en la investigación sobre el liderazgo – de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y de que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura (Schein, 1988, p.20).

La cultura organizacional está relacionada estrechamente con el liderazgo. Los líderes de las empresas, quienes son los altos mandos deben considerar sus papeles dentro de la organización cómo esencial y sustancial para el crecimiento de la productividad y que su papel sobre el talento humano debe ser de un líder que permita autonomía y trabajo en equipo. Deben crear espacios compartidos, una "interacción organizacional".

> Si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre estas personas, una visión compartida del mundo que les rodea y el lugar que ocupan en él (Schein, 1988, p.24).

La cultura organizacional es una construcción casi familiar entre sus miembros, donde la edificación del sentido de pertenencia es creada a través de las experiencias vividas dentro de la institución y que motiven a establecer una relación interpersonal entre los empleados. Así, será más fácil sentirse identificados con los objetivos que busca alcanzar la organización, porque la sentirán como propia.

Según Robbins (1998) la cultura organizacional está constituida por funciones que deben tomarse en cuenta al momento de estudio:

- Desempeñan un papel que defina límites, es decir, que señalen diferencias entre nuestra organización y los demás.
- Conferir a la empresa un sentido de identidad.
- Facilitar la generación del compromiso con algo superior al interés personal de cada empleado.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.

La cultura dentro de una organización establece la diferencia frente a otras del mismo campo, otorgándole un valor único por el cual las personas quieran trabajar en ella. Frente a esto podemos establecer que las empresas deben reconocer la importancia de los miembros de la organización a través de la cultura organizacional, mostrándolos no como individuos aislados, sino que son parte vital de la institución donde deben ser apreciados y valorados.

> El acelerado ritmo de desarrollo tecnológico y de la globalización del mercado en el ámbito mundial, han hecho que todas las organizaciones vean la innovación, tecnología y calidad como factores claves para mantener su competitividad. Hoy en día, las empresas de producción y servicios tratan de incorporar un patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, este está recogido, de una forma u otra, en su misión institucional para contribuir a elevar la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia (Chacón, 2007).

La cultura organizacional es la forma de ser de una organización donde los miembros que la integran deben compartir las mismas costumbres, tradiciones, valores, creencias y experiencias y sentirse identificados con todos estos procesos. El resultado será que la productividad mejorará y los empleados se convertirán en los aliados que la empresa debe tener para su crecimiento.

La cultura organizacional es la forma de ser de una organización donde los miembros que la integran deben compartir las mismas costumbres, tradiciones, valores, creencias y experiencias. En el estudio de Rubén Rodríguez (2009) nos habla acerca de los elementos que están dentro de la cultura, “abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras”, que son los siguientes:

Cuadro 1*: *Elementos de la Cultura Organizacional

La identidad de los miembros	El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
El enfoque hacia las personas	El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las persecuciones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
La integración de unidades	El grado en que se fomenta que las unidades de la empresa funcionen coordinada e interdependiente.
El control	El grado en que se emplean las reglas, reglamento y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los trabajadores.
Tolerancia y riesgo	El grado en que se fomenta la agresividad, innovación y capacidad de riesgo en los empleados.
Los criterios por compensar	Grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
Tolerancia al conflicto	Grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
El perfil hacia los fines o los medios	Grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
El enfoque hacia un sistema abierto	Grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo, observándose como un todo.

Fuentes: La cultura organizacional de Rubén Rodríguez (2009).
Elaborado por: Mercedes Toaquiza

Las organizaciones que reconocen estos elementos como estimulantes para el trabajador pueden potenciar el talento de sus empleados y ayudar a su crecimiento productivo. Además, según los anteriores elementos podemos ver que existen varias maneras de estrechar la relación entre empresa – trabajador, y no necesariamente debemos acudir al factor dinero. Siempre se ha pensado que lo económico es uno de los elementos motivacionales que pueden ejercer cierto poder en el empleado para que cumpla sus funciones correctamente. Actualmente, la compensación económica puede ser reemplazada por otro tipo de motivaciones que pueden estar vinculadas con el reconocimiento verbal que puede ser visto como simple, pero que para un trabajador puede tener más relevancia.

1.1.5.1 Manifestación de la cultura organizacional

"La clave es convertir las intenciones individuales de los fundadores, líderes o inspiradores de un nuevo grupo o empresa, su visión de situación, presunciones y valores en un conjunto de creencias compartidas y legitimadas por todos los integrantes" (Rodríguez, 2009).

Quienes establecen el sentido o la esencia de pertenencia sobre la cultura organizacional son los primeros miembros o altos cargos, quienes tienen un conocimiento amplio y más que profundo que cualquier otro empleado porque muchos de ellos han dedicado años a establecer la organización o han sido los fundadores y saben hacia donde se dirige la empresa, a dónde quieren llegar y cuáles han sido los altos y bajos en todo el proceso de su construcción, desarrollo y mantención. Y por eso, son los principales encargados de proyectar el sentido de pertenencia a quienes formar parte de la empresa.

La cultura puede ser manifestada a través de diversas formas materiales, de lenguaje o s ímbolos. Según Fernández de Collado (2002) existen cuatro manifestaciones puntuales dentro de la cultura organizacional que ayudan a reforzar el sentido de pertenencia.

Conceptual simbólico: formas en las que se puede explicar y representar objetiva o subjetivamente al hombre, al mundo, lo suprasensible y a la relación entre ellos. Ejemplos de esta manifestación: la filosofía organizacional, la misión, sus estrategias, objetivos y programas. Además, de los mitos y creencias de la organización.

Conductuales: pautas de comportamiento e interacción entre los miembros. Comprenden desde el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción dentro de la empresa.

Estructurales: pautas de comportamiento directa, que pretende asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social.

Materiales: recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad, que propician el bienestar del sistema cultural. Es decir, los recursos tecnológicos, las instalaciones, mobiliario y demás equipo con el que cuenta la organización.

La importancia de realizar un análisis de la cultura organizacional se relaciona a su capacidad de fortalecer la identidad, cohesionar internamente al público, favorecer la implicación en el proyecto institucional y determinar en gran medida el clima interno. A su vez, es necesario para poder desarrollar cualquier intervención sobre el plano de la cultura.

En conclusión, la importancia de la cultura organizacional es que los empleados sean conscientes de sus acciones; de lo que hacen, lo que dicen, lo que usan, que debe estar vinculado con lo previamente establecida por la empresa. Si desde la parte interna existe un reconocimiento de identidad, las personas o el clima externo serán más fáciles de construir. Si existe un clima laboral exitoso, lo demás será el reflejo.

1.2 Comunicación externa

> Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios (Andrade, 2010).

La comunicación externa está encargada de emitir y manejar los mensajes hacia fuera de la organización. Se puede entender cómo las relaciones interdependientes que se establece entre la empresa y el público, al cual se venden o comercializa el producto. De la misma manera que la comunicación interna, busca establecer estrategias y los medios más adecuados y eficaces, pero hacia la imagen que desea proyecta la empresa, hacia cómo quiere ser captada, incentivando a un rápido acercamiento del cliente, promoviendo y promocionando el producto o servicio que ofrece.

La comunicación externa apunta hacia el cliente para ampliar y fortalecer el mercado. Aguirre y León (2010) definen como el estudio de los públicos externos de la empresa y de cómo se les debe emitir los mensajes. El objetivo es informar y comunicar en dos direcciones:

desde la disposición de la empresa hacia el mercado y la satisfacción de las necesidades de los clientes a través del producto.

> Esta identificación que realizan los diversos autores acerca de los públicos externos posibilita la estructuración adecuada de los mensajes de manera que reciban información pertinente y oportuna acerca de la entidad, y de ese modo construyan una imagen favorable de la institución, es decir, que estos públicos forman en su mente una representación (ya sea cognitiva o afectiva) que estará determinada según la relación que se haya establecido entre ambos. Si esta relación ha sido positiva, el público esperará que la institución se comporte siempre de la misma forma para mantener esa imagen favorable. De lo contrario, se modificará esa percepción (Aguirre y León, 2010).

Una buena construcción de la imagen de la organización es necesaria para su desarrollo y crecimiento. Al ser percibida de forma positiva puede expandirse hacia nuevos mercados y clientes. La imagen es creada desde dentro, según el comportamiento de los miembros de la empresa con las personas que compran el producto. La comunicación externa es importante, pero no puede trabajarse sino existe un manejo adecuado de la interna. “Toda organización debe desarrollar sus procedimientos desde adentro, y aquí la comunicación pasa a ser la columna vertebral que sustenta toda la estructura organizacional ya que de ella depende que el mensaje que envía la “cabeza” se entienda, se asimile, y se lleve a cabo” (Castro, 2013 p. 22).

Los miembros de la organización son los encargados de trabajar en que la imagen de la organización sea la más favorable, debido a que son quienes tienen el contacto directo con el público. “Los miembros de la organización que tienen el mayor contacto con representantes del entorno relevante, son conocidos como “cosmopolitas” y realizan dos importantes funciones de comunicación externa: de envío de información de la organización al entorno, y de canalización de información del entorno hacia la organización” (Trelles, 2001, p. 127). El impacto que genera la imagen de la organización en su público objetivo es uno de los principales elementos de estudio de la comunicación externa.

1.2.1 Imagen y reputación

La imagen parte como una “actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social y comunicativo. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Capriotti, 2006). Es la percepción que tiene el entorno externo de la organización, la creación de su propio sentido e interpretación, lo cual puede determinar una manifestación de preferencia del público hacia el producto que es ofertado.

> Los públicos no son sujetos pasivos, sino "sujetos creadores": la imagen de la empresa se genera en los públicos, es el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización. Definiremos a la Imagen de Empresa como la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización (Capriotti, 2006).

Los miembros de una entidad son quienes ayudan a definir y crear la percepción que va a tener el público sobre la empresa, son quienes están en contacto directo con los clientes. La imagen de la empresa es el reflejo de sus actitudes, valores, creencias. Los clientes interpretan las actitudes de la organización y van creando una imagen positiva o negativa que al final los mantendrán o alejará.

La reputación es un trabajo que debe realizarse desde el comportamiento de los miembros de la empresa. “El organigrama de una compañía, desde el consejo de administración hasta el último empleado del servicio posventa, influyen y configuran la reputación de la empresa en cuestión. No es responsabilidad exclusiva de nadie, es una función "de todos". La reputación es creada por “todas” las personas que cumplen una función en la organización, en cómo ejercen las acciones y sus conductas. “Si comparamos reputación con imagen podemos ver que son cosas diferentes, la imagen es todo lo externo, lo visual, y la reputación es la suma de las acciones que toma la entidad” (Abril, 2003).

Estos dos conceptos son importantes para la investigación, porque en nuestra búsqueda para la creación de estrategias encontramos que la resolución de problemas debe ser trabajadas desde el entorno interno: cultura, comportamiento, reputación. Estudiar las dificultades, sentidos de pertenencia, de los miembros de la organización, para crear estrategias innovativas, porque cómo podemos concluir si existe un manejo de la comunicación interna en donde la mayor parte de las personas se sientan incluidos e identificados con sus cargos, podremos hablar de estrategias externas relacionadas con publicidad, marketing, relaciones públicas, que serán más eficaces y eficientes, siempre y cuando las deficiencias internas sean resueltas.

1.2.2 Relaciones Públicas, Publicidad

Es importante destacar el papel que cumplen estas dos materias para ejercer un buen manejo de la comunicación externa. Las relaciones públicas constituyen funciones de evaluación y asesoría sobre cómo debería ser el comportamiento de la empresa con su público. Es el esfuerzo planeado y conjunto para influir en la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente

satisfactorias, público interno y externo (Martini, 1998). Para tener una definición más amplia el siguiente ejemplo dinámico nos muestra el objetivo de las RRPP o Relaciones Públicas:

> La puesta en escena de las Relaciones Públicas organizacionales se asemeja a una gran sala de teatro, en la cual un grupo está sentado atento para ver la obra (públicos externos); otro grupo está detrás del escenario trabajando arduamente (público interno), para que finalmente un grupo de actores y directores entre y salga en las diferentes escenas donde sube y baja el telón (Alta Gerencia o Liderentes de Relaciones Públicas); pero bien sabemos que al terminar la obra (al cumplir los objetivos, alcanzar las metas y logros) la satisfacción los invade a todos y surge el aplauso (Identidad, Sentido de Pertenencia, Sentido de Lealtad) (Rincón, 2014).

Las relaciones públicas es el estudio de cómo debe ser el contacto de la empresa con los miembros externos. Su fin es asegurar el prestigio, proyectar una buena imagen y abrir canales de comunicación oportunos para que sean entendidos por los públicos. Las relaciones públicas son un proceso continuo, por el cual el personal directivo trata de obtener la buena voluntad de sus empleados y el público en general.

Por otro lado, la publicidad tiene como objetivo la promoción de los productos de la organización. Actualmente, los medios que pueden ser utilizados para la difusión son diversos, desde medios masivos hasta tradicionales, lo importante es publicitar en los espacios que sean frecuentemente visitados por el público objetivo.

Ha sido necesario definir sus funciones y determinar la ayuda que prestan para el crecimiento de una organización. La difusión del producto y la asesoría de cómo debe ser el comportamiento adecuado de los miembros de la organización con público, son vistas como necesarias para un manejo integral de la comunicación.

2. Innovación

La innovación es considerada un factor indispensable para ayudar a que crezca la competitividad en las empresas. En el Primer Plan para la Innovación en Europa nos explica que en el proceso de “innovar se exige en primer lugar una disposición de espíritu por la que se asocia creatividad, voluntad de emprender, gusto por el riesgo y aceptación de la movilidad social, geográfica o profesional” (CEM, 2010).

La creatividad e innovación son términos diferentes, pero la segunda necesita de una gran cantidad de la primera para realizarse y más si establecemos una relación con la innovación para hacer proyectos de comunicación. “La creatividad es un factor fundamental de un proyecto comunicacional que busque tener impacto y reconocimiento en el público

receptor. Desde una mirada altamente comprometida con las formas y los contenidos, se buscará implementar nuevos ángulos desde donde instala los mensajes" (Véliz, 2011, pág. 167) La innovación y la creatividad van de la mano para desarrollar proyectos con un impacto en el incremento o mejora de la empresa.

2.1 Innovación empresarial

Varios autores han determinado que la innovación ayuda a mejorar las formas de afrontar los cambios empresariales, del entorno interno y externo. En el libro Una guía práctica de las PYMES (2010) nos exponen los objetivos que busca la innovación organizacional.

- La introducción de un nuevo producto o servicio o un cambio cualitativo en un producto o servicio ya existente.
- La introducción de un nuevo proceso.
- La apertura de un nuevo mercado.
- El desarrollo de nuevas fuentes para el suministro de materias primas o materiales, así como su búsqueda.
- La introducción de cambios en la organización y la gestión de la empresa (CEM, 2010).

En la organización podemos hablar de innovaciones tecnológicas, de producto, de proceso, en la gestión con las relaciones del cliente, de servicios y de la estructura organizacional. Cada uno de los ítems nombrados es importante para ayudar a la ampliación y mejoramiento de una institución, pero debemos tener en cuenta que primero se debe conocer la precariedad y la necesidad de innovación de una compañía, porque este tipo de cambio empresarial depende del factor económico, que para la mayoría de empresas es sinónimo de limitación.

2.1.1 Capacidad de innovar

Existen elementos importantes para aumentar la capacidad de innovar: cultura de innovación, equipo humano, herramientas de apoyo para la generación de conocimiento, direccionalidad de la comunicación, incentivación del talento, acciones de seguimiento y evaluación del impacto y estructuras organizativas horizontales.

Según la Confederación de Empresarios de Málaga – CEM (2010) existen factores que impulsan y obstaculizan la innovación empresarial.

En primer plano, impulsar la innovación empresarial se puede dar a través de:

La cultura de innovación se sustenta en un líder o líderes, generalmente pertenecientes a la cúpula de dirección. Éstos deben transmitir ilusión, motivación, implicación y continúa predisposición a emprender nuevos proyectos en toda la organización. Por otro lado, el equipo humano debe estar dotado de una estructura con tecnólogos, expertos en organización industrial, marketing, investigación, etc. facilita la generación de nuevo conocimiento, la detección de nuevas oportunidades o el apoyo a la dirección para la implementación de soluciones tecnológicas. Las herramientas de apoyo para la generación de conocimiento establecen que la empresa es favorable a la innovación debe asegurar los procedimientos, herramientas e instrumentos para generar conocimiento y detectar oportunidades: la creación de grupos de trabajo, sesiones en las que se fomente el trabajo en equipo, la creatividad, las propuestas de mejora, etc. No obstante, para promover la innovación no es suficiente con definir herramientas de apoyo para la generación de conocimiento, sino que deben asegurarse los recursos necesarios: tiempo, competencias y presupuesto.

La bidireccionalidad de la comunicación es la más fiable para asegurar el éxito de la innovación es la atención a las señales del entorno. La incentivación del talento donde el sistema de incentivos adecuado favorece la existencia de un entorno innovador. Las acciones de seguimiento y evaluación del impacto, todo proceso de innovación debe acompañarse del establecimiento de unas rutinas de seguimiento, sesiones de formación, análisis de impacto y evaluación del valor aportado. Y las estructuras organizativas horizontales. Las estructuras jerárquicas complican la generación y transmisión de ideas y generación de círculos de innovación. En cualquier caso, no debe confundirse la afirmación de que las estructuras organizativas horizontales favorecen la innovación con las dinámicas de innovación indiscriminadas.

Podemos observar que cada una de las mencionadas forman parte del proceso interno de una organización, por lo cual podemos establecer que el factor más importante que debe tomarse en cuenta para innovar es la estructura interna, y no solo hablamos de la jerarquización, sino de los procesos culturales.

Los facilitadores de innovación expuestos anteriormente responden a un trabajo qué debe hacerse dentro de la organización. A la vez, estos facilitadores podrían verse como elementos bases hacia donde deberían ser dirigidas las estrategias.

En segundo plano, según la Confederación de Empresarios de Málaga – CEM (2010) los factores que obstaculizan la innovación empresarial son:

La escasa convicción de la innovación como elemento estratégico. La innovación está abocada al fracaso si es una simple reacción, debe estar fundamentada y responder a un proceso de análisis de viabilidad previo capaz de implicar a la toda la organización, comunicándose anticipadamente los resultados. Los canales de comunicación no habilitados están entre las características favorecedoras de la innovación que se han destacado la habilitación de canales de "escucha" con el mercado y con la propia organización. Son numerosas las empresas en las que no se aprovecha el talento de sus recursos humanos o las posibilidades de las aportaciones de sus clientes externos sean clientes, proveedores, distribuidores o cualquier otro.

No solo es hablar de innovación en las organizaciones, es que el término se expanda y desarrolle en todos sus procesos. La creación de un plan estratégico para innovar es inevitable si queremos conseguir resultados positivos. Además, la comunicación juega un papel importante dentro de un cambio institucional y el innovar debe dirigirse a conseguir los mejores resultados en el campo del talento humano, de explotar todo el potencial que puedan ofrecer los miembros de la institución.

2.2 Innovación en las PYMES

A las PYMES se les considera como empresas con una mayor ventaja competitiva para innovar. Su tamaño podría ser considerado como una limitación para expandirse, pero esa misma característica le aporta "dinamismo, mayor flexibilidad interna y capacidad de respuesta frente a las circunstancias cambiantes" (Randstad, 2015). Aun así, también debemos nombrar que tienen limitaciones o barreras por falta del financiamiento, son empresas familiares y no disponen de los medios económicos para invertir en procesos complejos, pero eso les permite innovar a partir de la creatividad.

Para innovar dentro de un PYME debe considerarse que debe existir un trabajo de los integrantes por ver en la innovación un proceso de cambio común cuyo objetivo es la búsqueda de una mejor posición en el mercado. Deben establecerse:

- Primer lugar es fundamental definir un objetivo: **¿Para qué innovar?**

- En segundo lugar, hay que establecer una **planificación tanto a corto como a largo plazo** que permita visualizar la situación actual y futura de la empresa.
- Por último, la preexistencia de una **cultura innovadora y un equipo que la apoye** y la sustente es imprescindible (Randstad, 2015).

La dimensión que maneja este tipo de empresas son las horizontales, son unas de las más comunes, pero que a su vez la hace una de las más flexibles. Las características que destacan entre este tipo de estructura organizacional son:

Estructura simple: No es la estructura en el sentido formal del término. Es el tipo de organización que caracteriza a muchas pequeñas empresas, donde la dirección coincide con la propiedad. Esta estructura tiene bajos niveles de formalización, complejidad y una escasa división de trabajo. La toma de decisiones está muy centralizada, pero su carácter orgánico le permite obtener información y actuar con rapidez. Es adecuado para entornos dinámicos, pero sencillos, y para empresas de pequeño tamaño.

Estructura Funcional, presenta dos rasgos diferentes: 1.- Agrupa las actividades en departamentos de acuerdo con el uso de habilidades, conocimientos y recursos semejantes y 2.- Presenta una coordinación centralizada de los diversos departamentos. Ello significa que, como cada departamento depende enteramente de los otros, la organización tiende a centralizarse mucho. Esta estructura se suele encontrar en empresas medianas o pequeñas con una gama de productos relativamente pequeña.

Estructura divisional: concentra esfuerzos de cada unidad - división en un producto o mercado concreto, por lo que proporciona un servicio mejorado y más rápido (Pérez, 2001).

Este tipo de organizaciones tienen varias ventajas, que son más que las desventajas, que les permiten innovar en procesos y productos, al ser más pequeñas se pensaría que no pueden alcanzar grandes resultados debido a sus métodos menos especializados, pero debido a su tamaño pueden trabajar mejor en el talento humano, el cual es minoritario y que es el centro de cualquier empresa. Muchas de las veces menos significan mayor ventaja competitiva.

Ventajas:

1.- emplear con eficiencia los productos limitados.
2.- desarrollar el efecto experiencia
3.- activa las economías de escala.

4.- fomentar el aprendizaje en profundidad de los expertos en cada materia.
5.- facilitar el trabajo en cada departamento, pues las personas comparten los mismos conocimientos técnicos
6.- equilibrar con relativa facilidad la carga de trabajo
7.- realizar una supervisión más eficaz
8.- asignar con nitidez las responsabilidades de cada trabajador
9.- conseguir una comunicación interdepartamental eficaz.

A su vez la desventaja de este tipo de estructura es que las actividades crean un mundo donde los altos mandos son quienes tienen la mayor cantidad de poder, las actividades de la empresa solo resultan comprensible para quienes están en la cima de la pirámide organizacional.

3. Comunicación y Estrategias

> Cuando se habla de estrategia se está hablando necesariamente de futuro, y cuando se habla de comunicación estamos hablando de personas, las cuales integran sus conocimientos y sus comportamientos. La interrelación entre ambas - estrategia y comunicación- constituye, sin duda, la acción humana permanente (Pérez, 2001).

Las estrategias nos permiten visualizar y plantear el futuro de nuestras acciones, sea como personas u organizaciones. Por si sola la comunicación tiene un gran poder para influir, que junto con estrategias bien planteadas puede lograr grandes efectos. Una estrategia casi siempre surge de las necesidades de una empresa, la cual siempre está en constante cambio al igual que sus necesidades, lo cual influye en que las estrategias diseñadas a corto plazo tengan la oportunidad de convertirse en a largo plazo. “La estrategia debe guiar el trabajo comunicacional de la organización de tal manera que le permita prever posibles cambios sin que el cumplimiento de sus objetivos se vea afectado; por lo que las estrategias de comunicación y todo el trabajo comunicacional, deben darse en un ambiente de mejora continua” (Cisneros, Durán, Meléndez, García, 2012).

La comunicación se le entiende como el proceso de intercambio de mensajes con otra persona; emisor, mensaje y receptor, permitiendo la conexión con otros individuos de la sociedad. Por otro lado, la estrategia es un concepto desde hace siglos atrás en el ámbito militar, luego trasladado al de las ciencias exactas, la ingeniería y muchas otras disciplinas. Actualmente, se ha convertido en una metodología para comprender condiciones imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos (Meyer, 2009).

José Antonio Meyer (2009), nos explica claramente que la estrategia siempre va acompañada de una planificación, que le permita alcanzar ventajas competitivas importantes. Tiene dos elementos que la diferencia: la anticipación y la decisión. La primera es una mirada hacia el futuro como consecuencia de nuestras decisiones, tomando en cuenta lo que actualmente está sucediendo *"es una cualidad intrínseca e indispensable para la adaptación y supervivencia individual y colectiva."* La segunda determina que todo pensamiento estratégico es el resultado de "*una sucesión de acuerdos sólidamente sustentados",* la decisión es tomada bajo el factor de que hay alguien más que podría interferir en conseguir los resultados deseados.

Para Rafael Pérez (2001) debemos tener claro algunos aspectos sobre la comunicación que permitirán planificar y formar estrategias con mayor claridad:

Todo comunica: la cuestión no es comunicar o no comunicar, sino hacerlo de forma profesional controlada o hacerlo mal.

Cuando un empresario o un alto ejecutivo de una empresa me dice: *"Nosotros no tenemos planes de comunicación, ni tenemos proyectos de hacer nada en esta área. No tenemos ganas de que la gente conozca beneficios ni salir en los periódicos".* Esa convicción contradice no uno, sino dos axiomas:

El primero: "Todo comunica", de forma voluntaria o involuntaria estamos emitiendo mensajes. Esos mensajes son captados por los diversos públicos a los que está expuesta su organización, generando una serie de asociaciones positivas y negativas. Es evidente que si no controla sus mensajes tampoco controlará su imagen, que se puede ir alejando de la que le hubiese convenido tener. "El que no tiene una estrategia o un plan también comunica, pero comunica peor".

El segundo axioma: "es imposible no comunicar", nos recuerda que el objetivo que implícitamente persigue dicho empresario de mantener un bajo perfil lo va a conseguir con mucha más garantía, y su imagen estará mucho más protegida ante una eventual crisis si actúa con estrategia que si se empecina con sus silencios y sus ruidos en dejar que sean otros los que configuren la percepción.

Todo comunica, hasta el silencio transmite algún tipo de mensaje. Como organización se debe estar consciente de que todo lo que realice emite algún tipo de mensaje

La realidad es que las organizaciones solo tienen una salida: comunicarse bien. En un sistema abierto, no comunicarse, además de ser una mal opción, es imposible.

Una organización siempre debe estar ideando estrategias que le permitan ir un paso adelante de la competencia: sus objetivos, metas y con los mismos empleados (Martínez, 2013). Las personas que trabajan dentro de la organización son los entes más importantes para su crecimiento. Quienes hacen la empresa son sus propios empleados y por eso debemos proyectar estrategias hacia ellos.

> En la actualidad toda organización que quieran ser productivas y competitivas deben dejar de concentrarse en sus productos para fijarse en sus clientes, pero con una mayor particularidad en sus clientes internos. Las compañías que tengan debilidades en este sentido aparecerán frente a sus clientes como lentas e intransigentes, e incluso para sus trabajadores como lugares poco satisfactorios para trabajar (Martínez, 2013).

Los trabajadores son el alma mater de una organización, la eficiencia con que ellos trabajen desembocara en la presentación del producto final. Si no se cuenta con un talento humano motivado a través de estrategias, no existirá el resultado desea por la organización.

3.1 Comunicación estratégica para la innovación

Como anteriormente lo habíamos anticipado, la innovación tiene un proceso definido y estructurado que está dirigido al cumplimento de los objetivos establecidos para tener los resultados deseados. Innovación es hablar de planificación, de la misma manera que lo hace la comunicación estratégica. Las dos trabajan bajo el punto de partida de que deben planificar para obtener resultados que garanticen el crecimiento organizacional; interno y externo.

El poder de la comunicación dentro de una empresa debe manejarse estratégicamente, es decir “articular un punto de vista acerca del futuro de una organización, teniendo en cuenta todos los aspectos internos y externos que abren o limitan la dirección futura de una empresa; escuchar, así como debatir y luego ofrecer el liderazgo para un cambio estratégico” (Forman, 2014). Quien debe manejar, coordinar y desarrollar el proceso estratégico es el líder de la empresa: gerentes, directos, administrador, etc., y se debe hacer de manera interna y externa. Las limitaciones o el crecimiento que se permita en cualquiera de estos dos entornos servirán para un mayor alcance en los resultados de las estrategias.

José Antonio Meyer (2009) argumenta que la comunicación estratégica es un método que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar

integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación.

El mismo autor nos explica que la planificación es lo más importante al momento de querer un crecimiento organizacional, sea económico o institucional. Una empresa no puede vivir a la deriva y mucho menos querer crecer o evolucionar sin haberse planteado un plan hacia el objetivo deseado. No debe existir la improvisación y espontaneidad en sus acciones "sus acciones comunicativas han de ser planificadas estratégicamente de modo que conserven una coherencia simbólica con los objetivos de desarrollo y proyección global de la institución" (Meyer, 2009).

Una estrategia de comunicación debe tener tres funciones básicas que permitirán un planteamiento de la estrategia sólida:

1.- Obliga a una reflexión y análisis periódico de las interacciones que realiza la organización con los diferentes grupos de interés. - Se trata básicamente de diagnosticar si las interacciones de una organización con sí misma y el entorno son las necesarias y, sobre todo, contienen el componente simbólico que más se adecua a la misión, propósitos y cultura de la institución.

2.- Definen una directriz común de la Comunicación en y desde la organización. - Supera el concepto tradicional de promoción y coordinación de flujos sistémicos de información, para ubicarse en una posición de compromiso con el capital humano, el aprendizaje constante y el sentido mismo del servicio institucional.

3.- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones presentes en una organización.- La estrategia de Comunicación se convierte en el espacio común de referencia en el que confluyen y participan todos los actores de la organización, a fin de favorecer una misma lectura de los problemas y oportunidades, poner en común los mismos valores y aspiraciones, compartir un lenguaje similar, una cultura y comportamiento propio y dar coherencia a la pluralidad de voluntades y complejidades de actuación presentes en una institución (Meyer, 2009).

Desde estas tres funciones podemos comprender que para el planteamiento de una estrategia de comunicación debemos tomar en cuenta el entorno interno, externo y a los miembros quienes integran estos espacios. Ellos deben entender el lenguaje que habla su

organización y sentirse identificados con el mismo. Es un trabajo conjunto el hacer que las estrategias tengan resultados positivos, un trabajo de todos quienes confirmar la empresa.

3.2 Diseño de Estrategias

Se debe planificar adecuadamente las estrategias para poder solucionar los problemas comunicacionales de la empresa. Partiendo desde un diagnóstico de la situación comunicacional y determinando hasta dónde se puede y quiere llegar.

EcuaRed cita a Cardoso, 2002 y nos explica que una estrategia comunicativa cuenta con pasos fundamentales, que pueden convertirse en soluciones a largo alzo que ayuden al crecimiento institucional:

1.- Determinar los objetivos que deben estar en concordancia con los de la organización
2.- Expresar lo que se desea lograr con la estrategia.
3.- La selección de los destinatarios o públicos que establecen los segmentos a los que se dirigirán los diferentes mensajes; o sea ¿En quiénes se desea influir?
4.- Deben establecerse lineamientos para los ejes temáticos que resumirán las filosofías, principios y valores a posicionar y que serán reflejados mediante diferentes mensajes y el slogan.
5.- Se transmitirán y socializarán a través de los medios, canales y vías de comunicación más efectivos.

Tenemos otra propuesta del Canal de PRL de la PYME de España, que puede aportar a los pasos anteriores a realizar el diseño de estrategias de comunicación de forma efectiva:

1.- **Quién comunica**. El sentido del mensaje y su credibilidad varían según quien lo emite. La imagen de cada emisor como experto o como responsable de la organización es decisiva. La estrategia de comunicación se apoya en los factores positivos de cada emisor en el tema que éste trate.

2. **Qué comunica.** Debe resumirse previamente en un “texto de base”, el cual sintetiza las intenciones estratégicas de la comunicación expuestas en forma ordenada jerárquicamente y explicando de modo sintético los diferentes argumentos que se empleen. De hecho, este “qué” comunicar prefiera el “cómo” será comunicado.

3. **A quién lo comunica,** debe ser explicitado con detalle y puesto por orden de interés estratégico decreciente. No se puede olvidar que la primera ley de la comunicación es identificar al receptor, su cultura de base, sus códigos, su lenguaje y sus motivaciones. Si este aspecto no ha sido cubierto, no puede producirse la comunicación.

4. **Con qué objetivos**, no debe confundirse con lo que se quiere comunicar, pues se trata aquí de lo que se quiere conseguir: los fines. Deben definirse los objetivos estratégicos.

5. **Por qué medios**, se refiere exclusivamente a los medios técnicos propios: boletines, intranet, etc., y ajenos: prensa, radio, televisión, internet, etc.

6. **Con qué inversión**. Este enunciado no sólo se refiere a la inversión financiera requerida para la comunicación en cuestión, sino que también afecta al presupuesto temporal (¿para cuándo la acción y los resultados?), el presupuesto técnico y los medios humanos implicados en los objetivos.

7. **Con qué resultados** es un ejercicio de autocontrol de la acción comunicativa y de aprendizaje al mismo tiempo. Los resultados obtenidos deben compararse correlativamente con las preguntas anteriores. Ello implica la actitud objetiva de examinar críticamente lo que fue planteado y aprender de ello para lo sucesivo.

Con este planteamiento sobre el diseño de estrategias y el concepto estudiado sobre la innovación, podemos proponer estrategias que permitan una comunicación más ágil a través de una planificación previamente establecida por un diagnóstico que se realizará en la empresa. Para completar el establecimiento del diseño, en el Manual Prácticos de la PYME, quien cita a Antonio Monerris (2006) nos dice:

> "La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles. La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión".

CAPÍTULO II

1. Historia: empresa exportadora de rosas T&T FLOWERS

La floricultura de exportación surgió a mediados de los años 80 cerca de Quito, pero la producción de flores en Ecuador es anterior a este boom exportador que actualmente se vive. El país produce y exporta gran variedad de flores como: rosas, claveles, astromelias, crisantemos, *gypsophilas*, etc.; las rosas son las flores de mayor aceptación en el extranjero, consideradas como producto de gran calidad a nivel mundial. La superficie cultivada de flores es de aproximadamente 1700 ha, distribuidas en las provincias de Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Cotopaxi y Azuay, donde operan alrededor de 250 empresas florícolas. El 80% de la producción está destinada al mercado exterior, el principal consumidor es Estados Unidos, que capta el 60% de las exportaciones (López, 2011).

A inicios de la década de los noventa la exportación de flores se consolidó y amplió hasta convertirse en el quinto rubro general de exportación, el principal producto no tradicional de exportaciones ecuatorianas y la tercera fuente de divisas, detrás del petróleo y el banano, ambos tradicionales. Las flores, al igual que las frutas exóticas, la madera, las fibras vegetales y bienes manufacturados, crecen aceleradamente al 45% anual; propiciando un cambio en la región sierra, que pasará de abastecedora del mercado interno a generadora de divisas.

Los principales destinos de las rosas de nuestro país son enviados a: Estados Unidos, Rusia, Alemania, Holanda y países de Asia, América Latina, Canadá, Ucrania, Bielorrusia, Israel y Australia; con lo cual el país alcanzó el tercer puesto a nivel internacional.

Las excelentes condiciones climáticas e hidrográficas de la Provincia de Cotopaxi, el bajo costo de los invernaderos y la creciente demanda de rosas en el mercado a nivel mundial, incidieron para que decidan implantar el proyecto de producción, comercialización y exportación de rosas. T&T FLOWERS se encuentra en una zona de producción agrícola y ganadera del Ecuador, cuenta con suelos de alto contenido orgánico, sus fuentes de agua y su clima hacen que este sitio sea ideal para producir rosas de alta calidad.

La Florícola fue fundada en el año 2007 e inició con una extensión de 1000 m. La primera producción de rosas fue en el 2008, en sus inicios no fue exportador directo y realizó

la entrega de rosas a una comercializadora llamada Natural Flowers, después de dos años cambió a otra comercializadora “Agrícola Yanashpa” (Calderón, Pacheco, Toaquiza, 2012). Con el paso del tiempo la empresa ingresó a nuevos mercados internacionales siendo necesario incrementar su producción y la diversidad de sus productos. En la actualidad cuenta con un espacio productivo que abarca un área de alrededor de 10000 metros cuadrados, cuenta con una producción mensual de 45100 mil tallos, obteniendo una producción anual aproximada 541 200 de tallos, en la que interviene el trabajo de 15 personas. La empresa ofrece rosas a Rusia, Estados Unidos, España siendo estos sus potenciales clientes (Calderón, Pacheco, Toaquiza, 2012).

La finca ofrece un único producto que es la rosa, en sus diferentes variaciones; freedom, vendela, topaz y tintoreada, dentro de estas también encontramos: azul, negra, roja, y raibown. Actualmente, está ampliando su producción para ofrecer nuevas variedades al mercado internacional que le permita ser más competitivo y satisfacer los requerimientos de sus clientes. Todas estas variedades pasan por un proceso de producción en cosecha y poscocecha.

T&T Flowers se encuentra en la categoría de mediana empresa, dispone de menos de 20 trabajadores, la dirección y administración está a cargo de los miembros de la familia: el padre y la hija. El tamaño no ha impedido que constantemente se intenten mejorar los procesos productivos, administrativos y del talento humano, en busca de la innovación que permita agilizar los procesos para llegar a un mercado más amplio. Como ejemplo hace menos de un año el dueño de la empresa ha implementado un nuevo proceso de fertilización, en donde no intervienen químicos, sino que utiliza el mismo desecho de las flores para convertirlo en abono y luego en biol (fertilizante orgánico). El potencial de innovación dentro de estas empresas es mayor, porque al no disponer de todos los medios para la producción, buscan procesos similares y que tengan mejores resultados.

La finca T&T Flowers en el 2012 tras el planteamiento de un plan estratégico definió su visión y misión para dirigir sus objetivos organizacionales de manera acertada. En el 2016 durante un restablecimiento en su plan institucional se mejoraron y adaptaron a los nuevos cambios, que fueron mínimos pero necesarios.

1.1 Misión:

Proveer al mercado nacional e internacional rosas de alta calidad y variedad, mediante la utilización de tecnología de punta y de certificaciones internacionales, las cuales avalan la calidad de nuestras rosas. Nuestro compromiso constante con nuestros empleados, el medio ambiente y la sociedad, nos impulsa a cumplir a cabalidad todas las leyes y normas vigentes, buscando la satisfacción y cuidado de cada uno ellos.

1.2 Visión:

Liderar el mercado nacional y tener la más alta aceptación en el mercado internacional, siendo el modelo que seguir para todas las empresas florícolas de la región, por nuestras altas normas de calidad y responsabilidad social, incentivando una producción comprometida a reducir el impacto ambiental.

1.3 Valores

Ética

Las actividades normales de la empresa se deben realizar dentro de un marco de ética y moral dentro y fuera de la florícola, estoy valores y principios son reflejados por todos los empleados, a nuestros clientes y la organización el general.

Compromiso

Nuestro compromiso es la reciprocidad con los clientes en cuanto al cumplimiento de las órdenes fijadas y pedidas por los mismos, así como el compromiso de adquirir el producto por parte de ellos. Este valor debe ser cumplido a cabalidad de acuerdo con las exigencias del cliente en el momento y tiempo que requieran el mismo.

Honestidad

En la empresa se desarrollará todas las actividades con total transparencia en lo referente a negociaciones con clientes, tratos con proveedores y personal, así también se cumplirá a cabalidad con leyes que regulan la actividad, cumpliendo de una manera puntual y responsables con todas las obligaciones que tuviere pendiente la empresa.

Puntualidad

Por la naturaleza de nuestros productos la puntualidad en la entrega de estos será de vital importancia para el normal desarrollo de la organización, de igual manera debe aplicarse en el trato a proveedores.

Respeto y cordialidad

Las relaciones interpersonales e interinstitucionales son fundamentales para el éxito de cualquier actividad, es por eso se llevarán con respeto y cordialidad.

2. Evolución de la organización

Para conocer sobre la evolución de la finca acudimos hacia el fundador y dueño de T&T FLOWERS, Arturo Toaquiza. La información adquirida ha sido resumida en el siguiente texto para una mejor comprensión.

T&T Flowers no siempre tuvo la misma expansión que tiene hoy en día. Al principio fue un negocio relativamente pequeño y a medida que ha pasado el tiempo, las instalaciones han resultado algo limitadas para la magnitud de los clientes de la empresa. Con lo cual, ha llevado a los directivos a optar por la expansión de esta.

La formación inicial de la floricultora significó una gran inversión de capital. Sin embargo, los dueños de T&T Flowers, que además son familia, poseían capital propio para la fundación del negocio. Y, a partir de esa inversión y de las ganancias producidas por la empresa, han logrado expandir la floricultora de manera que satisfaga las necesidades de los clientes y genere más ganancia.

El hecho de ser un negocio en el que ninguno de los directivos tenía experiencia laboral, hizo complicada la adquisición de conocimientos sobre el manejo de la exportación de rosas y las personas con las que hay que tratar en caso de no tener clientes directos, razón por la cual, al principio la organización sufrió algunos percances que la llevaron a una pérdida de capital: las estafas por parte de clientes extranjeros.

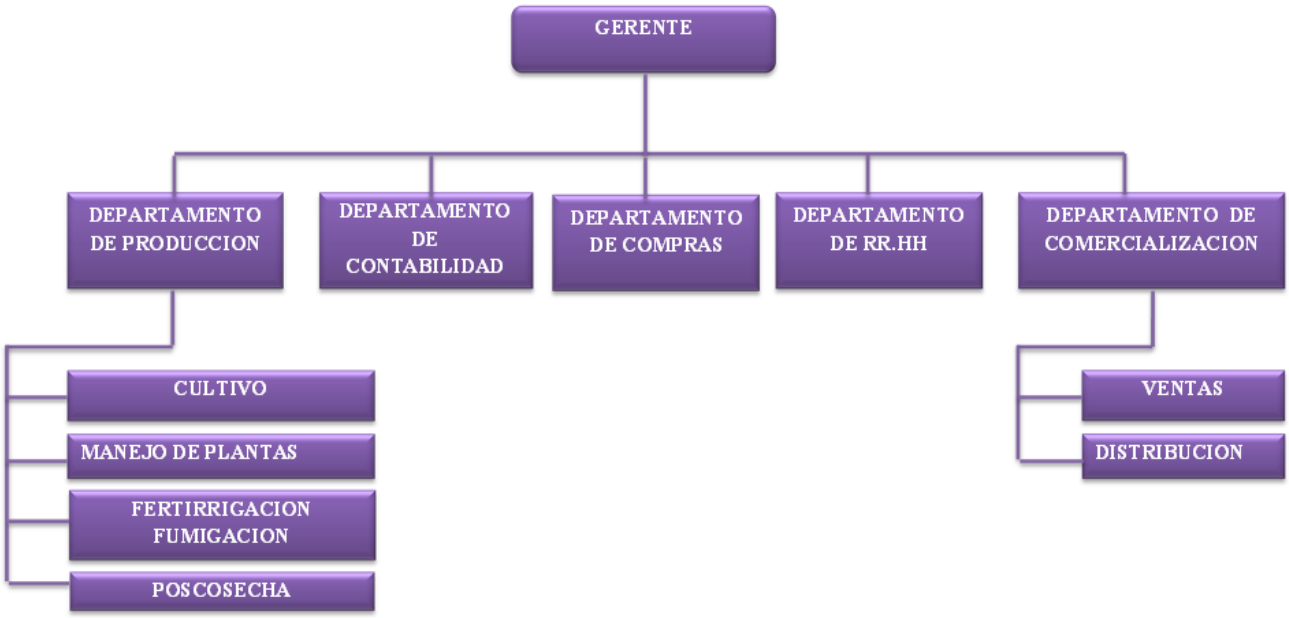
Para beneficio de la floricultora, los integrantes y, al mismo tiempo, directivos de la misma son familiares; con lo cual, no existe ningún problema en la administración del negocio, aun así, la administración no puede influir en los factores exteriores y, por ello, ha estado expuesta a crisis. Sin embargo, la capacitación del personal administrativo y del mismo dueño de la empresa ha generado conciencia y experiencia acerca de los fenómenos perjudiciales que acechan al sector florícola.

Gracias a esto, el rendimiento y rentabilidad de T&T Flowers ha mejorado sucesivamente y ha logrado expandirse y retener cierta capital líquido que le permite sobrevivir a las épocas de baja demanda de la rosa y hacer compras en efectivo sin necesidad de recurrir a préstamos bancarios u otros recursos del mismo estilo.

T&T Flowers ha pasado por varias etapas en las que se ha obstaculizado el camino para llegar hacia su objetivo: generar una gran cantidad de ingresos. Pero la experiencia ha dotado al personal administrativo de la organización los conocimientos necesarios para saber cómo deben proteger la rentabilidad del negocio y continuar con su expansión.

3. Organigrama T&T FLOWERS

Ilustración 1*: Organigrama de la Empresa*



Fuente: "Logística Comercial y su relación en la rentabilidad de la empresa T&T FLOWERS de la ciudad de Latacunga".
Elaborado por: Nelly Casa

La microempresa dispone de hasta 18 empleados en épocas de temporada, los mismos están establecidos en áreas especializadas: administración, producción; embalaje, poscosecha, cosecha, fertilización y fumigación. Dentro del área administrativa vamos a encontrar a gerente general, ventas y contador. La disposición de las funciones está establecida bajo parámetros de conocimientos, capacidades y habilidades. Arturo Toaquiza es el propietario y Milagros Toaquiza es la gerente general, así mismo ella está constantemente supervisando ventas y contabilidad, además de ser quien maneja toda la parte financiera de la empresa.

Las capacidades que dispone acorde a su personalidad, el tiempo en el que ha visto el manejo del negocio por parte de su padre y por la profesión que estudió, Ingeniera en Comercio Exterior, le permiten tener unas amplias habilidades para realizar todas las actividades administrativas, sin ningún problema. Otras dos importantes áreas que deben ser cubiertas, antes mencionadas, deben ser cosecha o cultivo y postcosecha. En la primera área vamos a encontrar a Sr. David Armas, quien, sin ningún título universitario de Ing. Agrónomo, dispone de las capacidades necesarias para el manejo del personal y el constante control del manejo de cultivo, siendo uno de los procesos productivos más importantes para la exportación de la rosa. (Toaquiza, L. Comunicación Personal, 2017)

En la segunda área está Blanca Changoluisa, supervisora del área de poscosecha, además de ser la esposa del propietario y madre de la gerente, ocupa uno de los espacios más importantes porque en esta área el control de la flor debe ser minucioso debido a que con una sola imperfección qué vuele la rosa de exportación todo el cargamento puede ser devuelto o en el peor de los casos quemado. Todas y cada una de las áreas está supervisada por el mismo propietario, quien se encarga a sí mismo del cumplimiento de los objetivos.

La motivación y orientación por el líder de la empresa debe ser constante para una eficaz y eficiente producción de la empresa. La finca T&T FLOWERS dispone de su gerente general quien conoce las medidas que se deben seguir para llevar a cabo una buena dirección. La toma de decisiones debe ser de forma rápida y eficiente para no perjudicar a la organización, para lo cual se debe tener un amplio conocimiento del negocio, para al momento de decidir no afectar a ninguna de las partes que conforman la finca, dice la gerente de la finca. (Toaquiza, L. Comunicación Personal, 2017)

Otro factor dentro de la organización es la comunicación interna entre los colaboradores, la cual se manifiesta dentro de la florícola como un factor importante entre los

diferentes miembros de la organización debido a que si no existe comunicación, no va a existir concordancia en las actividades que se realicen.

Con respecto al manejo de las labores diarias de los trabajadores, deben tener supervisiones diarias; corrigiendo y capacitando. Dentro de la finca, existían motivaciones salariales a los empleados, que no dieron los resultados deseados, por lo cual se decidió eliminar y empezar por las motivaciones de aspecto emocional, creando un sentido de pertenencia en los trabajadores con la organización, si la empresa crece, ellos también lo hacen.

La finca dispone de un proceso de control constante, en cada una de las áreas para la producción de la rosa vamos a encontrar un supervisor quien debe estar al tanto de las actividades otorgadas. En el campo de la floricultura debe haber un especial manejo del personal porque la equivocación de algún miembro de la finca podría afectar a toda la producción de la rosa. Si en el área de fumigación mezclaron un producto caducado y sin percatarse toda la finca es fumigada con ese producto, de un día a otro toda la producción puede estancarse, porque la flor puede sufrir una intoxicación.

3.1 Distribución del Personal

Cuadro 2: Distribución del Personal

	CARGO QUE DESEMPEÑA	**Nº PERSONAS**
GERENTE		1
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Técnico	1
	Cultivo	7
	Post cosecha	3
	Fumigación y Fertirrigación	2
	Manejo de plantas	1
ÁREA CONTABILIDAD	Contador	1
ÁREA COMERCIALIZACIÓN	Vendedora	2
ÁREA DE COMPRAS		
ÁREA DE RR.HH		
EXTERNO	Asistente Administrativa	1
	Transportista	1

Fuente: "Logística Comercial y su relación en la rentabilidad de la empresa T&T FLOWERS de la ciudad de Latacunga".
Elaborado por: Nelly Casa

La empresa es liderada por el propietario Arturo Toaquiza y la gerente Milagros Toaquiza. Existen cinco áreas divididas en: gerencia, producción, contabilidad, comercialización y compras. Casi todas estas áreas son dirigidas y supervisadas por la misma gerencia, debido al tamaño de la florícola.

3.1.1 Gerencia:

A su cargo está la administración y comercialización, además de encargarse de toda la documentación y proceso de exportación.

3.1.2 Producción:

Está área se divide en:

- Cultivo y cosecha: Interviene todo el proceso del manejo, cuidado y alimentación de la planta, desde que es un patrón hasta el momento en el que se convierte en una rosa y es cosechada para enviar a poscosecha.

  Actividades: Regar, fumigar, fertilizar, podar, tutorar y desyemar

- Pos cosecha: El proceso donde la rosa es invertida, se lava en un producto químico para que se hidrate, seleccionada, emboscada e ingresada a un cuarto frío, hasta que la empaquen.

Actividades: Hidratar, cortar, clasificación, control de calidad, elaborar un bonche o ramo, empacar, armar cajas y entregar el producto

3.1.3 Comercialización:

Integra toda el área de ventas, la distribución del producto, hasta el empaque. Son las encargadas de que todos los días la rosa sea vendida a sus clientes o “brokers”, además cumplen la función de buscar nuevos compradores directos, para abrirse hacia nuevos mercados internacionales. Después de ubicar la rosa, deben realizar todo el proceso de

facturación, etiquetado, logística del transporte, hasta supervisar la llegada del producto a su destino final.

3.2.4 Contabilidad:

Área destinada a lo financiero orientada a la planificación, el control y registro de las operaciones económicas de la florícola. Está área está integrada también por la administrativa, la cual es dirigida únicamente por la gerente, pero ambas trabajan en conjunto para poder cumplir sus objetivos finales.

3.2.5 Compras:

Área dirigida con todo el proceso de compra de insumos necesarios para la empresa. En este caso específico, con productos de fertilización de sus proveedores.

4. Capacidad en la Comunicación

Dentro de la organización no existe un manejo formal o especializado de la comunicación. No existe un área que esté a cargo de este proceso. La organización maneja la información de manera informal con procesos poco especializados. No existe un proceso que se haya determinado, sino que a medida que la empresa ha ido creciendo los procesos se han ido adaptando. El dueño está supervisando todos los procesos, pero existen personas que se encargan de cada una de las áreas de: venta, cosecha, poscosecha y embarque, encargadas de coordinar que el proceso de cultivo y selección de la rosa sea la correcta para completar el embarque. Si alguna de estas áreas se equivoca en coordinar, seleccionar o no informan bien sobre cuantos tallos deben cultivarse, hasta que hora deben estar procesados, o desconocen el proceso de clasificación el resultado final será un embarque tardío y sin completarse y el camión no podrá transportarlo hacia el aeropuerto en el tiempo establecido.

Un ejemplo de los problemas que puede traer la falta de manejo especializado de comunicación es el causar diferencias entre empleados y el supervisor de área, específicamente por las enfermedades constantes de la rosa. “Hay veces que dicen que los trabajadores no avisan a tiempo al supervisor para poder controlar a tiempo. Mientras que los trabajadores dicen que si han avisado a tiempo pero que no habido un control previo” (Toaquiza.M, Comunicación personal, 2016).

Estos posibles problemas de comunicación traen como efecto de menor productividad en la rosa. Al enfermarse la rosa no puede producir como debería y la carga cae sobre quienes están manejando el producto, ya que deberán trabajar más horas para poder controlar la enfermedad, más inversión para la empresa en fungicidas. Esto traerá más carga laboral ocasionando una antipatía por los trabajadores por el exceso de trabajo.

Cada área cumple una función esencial dentro de la empresa para que el producto sea de calidad y disponga de los estándares para la exportación, por la falta de una buena comunicación los procesos se vuelven más lentos y el producto final no llega hacer de la calidad deseada, generando un problema en la venta y en la imagen de la empresa frente a los clientes.

La comunicación puede ayudar a convertir los problemas antes nombrados en objetivos a resolver que permitan la ampliación del mercado, para mejorar los ingresos y la productividad de la organización. Existe una carencia de sistemas comunicacionales bien establecidos dentro de la empresa, así como una falta de interés hacia la comunicación parte de la organización, lo cual afecta directamente al logro de sus objetivos y metas organizacionales, porque como sabemos la comunicación es un elemento que puede ayudar a mejorar el entorno organizacional.

La empresa T&T FLOWERS no valora los procesos comunicacionales internos y externos, lo cual hace más lentos sus procesos productivos y de expansión. Existen vacíos comunicacionales debido a que no disponen de un manejo en la comunicación porque, visto desde su perspectiva, no hace falta tal inversión para la empresa, generando una falta de valor comunicacional, visto como un instrumento poco necesario para mejorar los procesos organizacionales y productivos.

Como tal no se utilizan los términos de comunicación interna y externa en la organización, por esta falta de especialización que existe. Pero recordemos que toda empresa comunica, quiera o no está dentro de su naturaleza. Aun visto desde este punto de una falta de comunicación, los procesos internos y externos que maneja la finca nos pueden ayudar a diagnosticar como han estado manejándola y cuáles podrían ser las estrategias innovativas que podrían ser incluidos en las principales áreas.

4.1 Procesos internos de T&T FLOWERS

Los procesos internos de una organización tienen macroprocesos que detallan de forma general las actividades más importantes para la producción, en este caso, de la rosa.

Las actividades primarias y las de soporte preestablecido son las que permiten el manejo adecuado del producto.

4.1.1 Actividades primarias.

Logística interna:

1. Recibo de materia prima e insumos del producto
2. Almacenamiento de la materia prima e insumos del producto en bodegas.
3. Manejo y control de inventarios

Operaciones:

1. **Formación del cultivo**
    1. Preparar el terreno
    2. Levantar camas
    3. Escarificar

2. **Manejo del cultivo**
    1. Regar
    2. Fumigar
    3. Fertilizar
    4. Podar
    5. Tutorar
    6. Desyemar

3. **Cosecha**
    1. Corte y selección de tallos

4. **Pos cosecha**

1. Transportar flores
2. Hidratar
3. Cortar
4. Clasificar
5. Control de calidad
6. Elaborar un bunche o ramo
7. Empacar
8. Armar cajas
9. Entregar el producto

Logística externa:

1. Clasificación por variedad de rosa y longitud de tallo
2. Embalaje
3. Envío y trasporte: El envío del producto se lo hará tan pronto como se lo coseche y bajo las condiciones más controladas del ambiente. Las flores deberán ser transportadas a una temperatura entre12 y 18ºC, con una humedad relativa de aproximadamente 95-98% procurando evitar variaciones a lo largo del proceso.

Comercialización y venta:

1. Comercialización y ventas: Manejo de la página web.
2. Recepción: La recepción del producto se lo hará tan pronto como haya llegado al puerto destino donde nuestra responsabilidad del a calidad será asumida por el cliente mas no por nuestra parte.
3. Diversidad de producto
4. Costo de transporte
5. Gestión de relaciones comerciales

Servicio Pos Venta

Se llama a los clientes para confirmar la llegada del producto. Se atiende quejas y sugerencias.

1. Servicio al cliente

4.1.2 Actividades de soporte

Infraestructura:
Ubicación de la empresa, servicios básicos, sistemas de riego de la plantación, Iluminación adecuada en la plantación, terreno (para el cultivo).

Gestión de Recursos Humanos:
Contratación de personal, capación del personal en distintas áreas de la empresa.

Desarrollo de la tecnología:
Contar con equipos y maquinarias efectivas para la producción, cosecha y pos cosecha, procesos de calidad, barreras técnicas y fitosanitarias.

Compras: En esta actividad se comprar los insumos que serán utilizados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos comprados incluyen: materia prima, químicos, fertilizantes, rosales, etc. Para la producción de rosas, así como artículos de consumo para la empresa. También activos como la maquinaria y equipos para el cultivo y la producción y equipo de oficina.

4.2 Recursos Humanos

Dentro de la florícola T&T Flowers es indispensable el requerimiento de un equipo de empleados capacitados y experimentados, debido al gran proceso que implica la producción y exportación de rosas.

La floricultora T&T Flowers cuenta con un total de 13 personas fijas y cinco temporales con un total de 18 personas. El cuerpo de empleados se rige a un horario y número de horas de trabajo establecidas por la ley, dichas normas las deben cumplir para acceder a su salario mensual. Por otra parte, no existe ninguna clase de incentivos ni pagos variables, es decir, sus actividades se deben cumplir dentro de las ocho horas de trabajo, ni más ni menos.

Previo a su contratación de personal la empresa inicia por un filtro de reclutamiento y selección de personal, posteriormente, cuando el empleado ya es parte del equipo se evalúa su desempeño. Por otro lado, es necesario que el trabajador cuente con una formación sobre el trabajo a desempeñar en la finca, debido al gran esfuerzo físico que este puesto requiere. Por tal razón, en el sector florícola existe un alto grado de rotación del personal, a

consecuencia del desgaste que enfrentan en los invernaderos a diario. Las personas que realmente ingresan en este laborioso trabajo deben contar con una actitud positiva y de trabajo en equipo, debido a que se encontrará en constante contacto con su empleador (Toaquiza, L. Comunicación Personal, 2017).

Al ser considerada una microempresa, los trabajadores mantendrán una estrecha relación con el dueño del negocio, otro factor importante es el carisma que puedan generar en el trabajo diario, de esta manera se entablará lazos de confianza entre ambas partes. Además, tanto el empleador como empleado están en la capacidad para dar sugerencias con respecto a algún tema. Todos los lunes por la mañana se realizan reuniones con respecto al desempeño del trabajador, mantienen un diálogo sobre las dudas que este pueda presentar, de tal manera se genera en el empleado un rol de pertenencia en la empresa (Toaquiza, A. Comunicación Personal, 2017).

El proceso de producción de las rosas es complejo y se requiere de conocimiento por parte de sus trabajadores florícolas, para que esta no pueda ser dañada o cortada, de tal manera que no se pueda prescindir de ella, caso contrario provocará un desajuste en la producción de rosas. El manejo del personal por parte de T&T Flowers es bastante organizado y justo en cuanto a dirigir tareas a sus empleados, la confianza que deposita en cada uno de ellos es la adecuada, además, se rigen bajo la ley y su funcionamiento se ve reflejado en el producto final de exportación, en este caso el cuidado y manipulación de las rosas.

El gerente de la finca tiene claro que es importante un comportamiento positivo de su parte porque ayuda a influir en el entorno “Ellos pueden tomarse como ejemplo para seguir con sus actividades, además existen reglas que todos debemos cumplir y en la mayoría de los casos las cumplen.” Además, la empresa tiene personas quienes cumplen su papel de líder en cada una de las áreas controlando que todas las actividades de producción sean adecuadamente realizadas.

4.3 Reputación y Marca

T y T Flowers trabaja bajo el concepto de satisfacción de las necesidades de sus clientes, por lo cual, el realizar sus entregas de forma ágil, oportuna y puntual es parte de su misión. Con esto se logra fidelizar a sus compradores y crear una buena reputación dentro del mercado.

Otro de los rasgos característicos de la organización es que manejan la atención al cliente de forma personalizada, siempre dialogando con ellos y pendiente a sus necesidades. Un caso real, es que si su cliente requiere de una presentación diferente de rosa, ellos realizan las gestiones necesarias para que su comprador no tenga que recurrir a la competencia para adquirir el producto que necesita.

Los gustos y necesidades de sus clientes son un pilar fundamental para T & T Flowers, los mismos a los que se remiten en todo momento para brindar un servicio y atención de calidad. Esto es gracias a la retroalimentación que se maneja entre la finca y sus clientes, semanalmente se comunican para conocer cuáles son los requerimientos, comentarios, reclamos o sugerencias. Esto genera que el cliente se sienta importante y principalmente, que sienta que sus necesidades son consideradas por su proveedor (Toaquiza, A. Comunicación Personal, 2017).

En cuanto a la ética como organización, ellos se aferran en mantener el concepto de competencia justa, por tal razón comercializan la flor al precio mínimo acordado e intentan no hacer grandes variaciones, aunque los pedidos hayan sido prepagos.

Otro factor que tiene T & T Flowers tiene a su favor es la calidad de su producto. Todo el proceso de cultivo, empaquetado y distribución cumple con los requerimientos establecidos por las normas de agro calidad. Con esto se garantiza que la carga, al pasar por las revisiones de la aduana no tenga inconvenientes y pueden llegar a su destino en las mejores condiciones y sin retrasos.

4.4 Marketing y Comercialización

La capacidad de marketing y comercialización de T & T Flowers está avalada por los 9 años de funcionamiento en el mercado, lo cual les ha ayudado a posicionarse en el sector florícola y a contar con clientes fijos.

Para analizar este aspecto nos hemos situado en el mix de marketing de la empresa:

Cuadro 3*: *Mix de Marketing T&T FLOWERS

MIX DE MARKETING T&T FLOWERS		
Variables	**Descripción**	**¿Cómo se establece en la organización?**
Producto	Esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí.	Dedica al cultivo, producción y comercialización de rosas de exportación. Cuenta con 4 variedades de rosas: vendela, freedom, topaz y cabaret, que son las más demandas en el mercado internacional y responden a las necesidades de sus principales compradores.
Plaza	En esta variable tiene que ver con la colocación y distribución del producto en un lugar que sea accesible a los compradores potenciales.	En la que se comercializan las rosas es en Europa y Estados Unidos. Las ventas se las realiza directamente, a través de plataformas tecnológicas como Skype. Esto permite que tanto la florícola como el cliente puedan mantenerse comunicados en todo el proceso de compra y venta de las rosas.
Precio	En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado.	Este está sujeto a los parámetros establecidos por la organización de floricultores del Ecuador, quienes han decidido establecer un precio mínimo de venta para evitar la competencia desleal. El costo de la rosa puede variar

		dependiendo de la temporada.
Promoción	La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público.	T&T Flowers consigue sus clientes a través de internet, con esto puede incrementar las posibilidades de ingresar a un mercado potencial diferente. Las premisas bajo las cuales se comercializa las rosas son las de calidad e inmediatez.

Fuente: Plan Estratégico de la Finca Exportadora de Rosas T&F FLOWERS
Elaborado por: Aguirre, D., García, M., Tapia. C. y Toaquiza., M.

La floricultora cuenta con equipo especializado en tema de exportación, esto garantiza que las rosas lleguen a su destino sin inconvenientes y en el periodo acordado con el cliente. Generalmente, los pasos que se sigue para el envío de rosas al exterior son ejecutados en base a un plan logístico previamente establecido por la empresa, en el cual se detalla los pasos y permisos que se debe seguir para realizar el envío.

Por lo general, esto consiste en empaquetar los tabacos de rosas, teniendo en cuenta las normas de Agrocalidad. Una vez preparada la carga, un camión con sistema de refrigeración acude a la florícola para llevar a las rosas al aeropuerto, en donde serán despachadas al país de destino.

La calidad es un aspecto muy importante al momento de exportar rosas, se realiza un seguimiento desde el corte de un tallo hasta el empaque y la entrega al transportista. Es vigilado por una institución del MAGAP que entrega certificaciones sanitarias ornamentales de exportación.

5. Capacidad de Inversión

Cualquier empresa o negocio que se vaya a emprender debe contar con una sólida inversión económica, esta puede ser provista por parte de entidades financieras o bien con una cuenta de ahorros. Para T&T Flowers no fue distinto, al tener claro el producto y la calidad que este iba a ofrecer al mercado, en este caso las rosas, se vieron en la necesidad de buscar capital por parte de instituciones financieras externas para poder brindar al cliente su mejor

presentación. Sin embargo, lo hicieron solo al inicio, después encontraron la manera de cubrir gastos por cuenta propia.

Una fortaleza de T&T Flowers es que gran parte de la empresa ha sido financiada con presupuesto propio, es decir, el capital familiar. Sus instalaciones se encuentran ubicadas dentro del domicilio familiar, sean estos el terreno y casa, respectivamente. El capital financiero está representado en la hectárea que poseen, en cuyo espacio se brinda la atención adecuada a la rosa. Por otro lado, actualmente, no se ven en la necesidad de pedir ningún tipo de financiamiento, debido a que no lo requieren. La empresa cuenta con solvencia suficiente para cualquier mantenimiento o proceso que se requiera. Sin embargo, siempre es recomendable tener un plan B, es decir, no siempre se tendrá una demanda constante durante todo el año en cuanto a exportación, por tal razón, es claro que se debe pensar en otras maneras de llamar la atención de clientes locales. Jamás realizaron ningún trato con prestamistas, es decir, chulqueros, debido a que no es lo más recomendable. (Toaquiza, A. Comunicación Personal, 2017)

Durante los últimos años no se realizaron ningún tipo de sobregiros, su sistema económico gira en torno al dinero invertido y recuperado en cada exportación. Otro punto importante es el tema de proveedores, en el pasado la empresa sufrió un percance a consecuencia de una mala administración, no se les podía pagar a proveedores por tener que pagar los servicios a trabajadores. Por consiguiente, encontraron una solución y hoy en día se paga las facturas al contado. Para finalizar, no hay préstamos fuera del sistema financiero.

En conclusión, T&T Flowers ha sabido administrar de la mejor manera su presupuesto, así como invierte en producto de calidad, recupera su inversión en cada pedido internacional que realiza. Al ser una empresa familiar los intereses y preocupación por lo financiero debe ser más riguroso, debido a que su negocio solventa al grupo familiar.

6. Innovación y tecnología

La innovación es un factor determinante para la vida de una empresa, independientemente de cuál sea el producto que ofrezca al cliente. Es decir, la adaptación al medio es crucial, con lo cual es necesario mantener el posicionamiento en el mercado y el estatus con respecto a los competidores. Esta es una forma de medir el funcionamiento de una empresa y sus capacidades de adaptación.

Para ello, es necesario conocer la cultura de la sociedad a nivel mundial para conocer sus necesidades y poder determinar estrategias para seguir en la competencia. En el caso de T&T Flowers, es una empresa que funciona en la actualidad, con lo cual tiene que regirse a las necesidades de las personas de hoy, lo que implica la aceptación de la innovación, en este caso, la tecnología. Este factor ha invadido de forma epidémica la sociedad para bien y para mal.

Por un lado, se pueden apreciar los beneficios que ofrecen a la floricultora, sin embargo, una dificultad podría ser el nivel de aceptación de los directivos de la misma. En este caso, T&T Flowers, han ido seleccionando de forma sutil los recursos de la tecnología.

T&T Flowers es una floricultora que ha funcionado durante 9 años y ha sido levantada poco a poco por el dueño y el personal de la misma. Esta empresa, se considera un negocio en expansión, debido a que así ha sido durante el período de tiempo mencionado. Esta condición, obliga de alguna forma a la empresa a innovar para seguir manteniendo su posición en el mercado o a alcanzar una más elevada. Sin embargo, existen elementos de los que la floricultora se ha mantenido al margen, como por ejemplo recursos informativos que ofrecen diferentes plataformas de internet. (Toaquiza, L. Comunicación Personal, 2017)

Aunque los administrativos del lugar manejen el correo electrónico (e-mail) para contactarse con los clientes y los intermediarios, bancas electrónicas, compras y ventas, software para facturación electrónica, etc., no utilizan medios de comunicación modernos como fuentes para publicitar su producto en mercados nuevos o ya existentes, como por ejemplo redes sociales o páginas web donde se difunda información puntual sobre los servicios que ofrece T&T Flowers.

Sin embargo, en la empresa se aprecia una necesidad con respecto a la innovación de la tecnología de hoy en día. Es decir, todos estos recursos que ofrece la tecnología resultan sumamente útiles para la producción de las rosas, para el contacto con proveedores, para lograr acceso a nuevos mercados, para crear fuentes de información predeterminadas sobre la floricultora o simplemente para mayor rapidez de los procesos florícolas y administrativos de la organización.

En conclusión, podríamos asegurar que T&T Flowers no utiliza todos los recursos que ofrece la tecnología actualmente, aunque, de alguna forma, no descarta la idea de aceptar que la innovación invada sus instalaciones en un futuro. Además, la supervivencia de una

organización se determina por la adaptación al medio, y la sociedad de la actualidad es completamente tecnológica.

CAPÍTULO III

1.- Metodología

Existen dos métodos clásicos para llevar a cabo una investigación: cuantitativo y cualitativo. El objetivo de ambos es la recolección de datos. El primero es a través de la estadística y el segundo “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández, Fernández y Baqtista, 2010).

1.1 Método Cualitativo

El método cualitativo nos permite investigar a profundidad desde una perspectiva interpretativa, sin dejar de ser realista, se debe de disponer de argumentos en estudios previos para tal interpretación. Según el libro Metodología de Investigación (2010), primero debemos concebir una idea de estudio y el investigador debe familiarizarse con el tema en cuestión. Aunque el enfoque cualitativo es inductivo, necesitamos conocer con mayor profundidad el “terreno que estamos pisando” e investigar con fuentes sobre el tema a tratar.

La idea de toda nuestra investigación es proponer estrategias innovativas de comunicación que permitan la ampliación del mercado internacional de la florícola. Para llegar hacia el resultado nos hemos basado en varios estudios existentes de la empresa, que nos permite situarnos y conocer. “La investigación cualitativa se basa, ante todo, en el proceso mismo de recolección y análisis” (Hernández, Fernández y Baqtista, 2010). Nuestra recolección de información se basa en todos los estudios hechos a la empresa, de los cuales vamos a destacar el Plan Estratégico de la Florícola del año 2012 y renovado en el año 2017.

Planteamos el Plan Estratégico de la Florícola como el punto de partida para generar las estrategias de comunicación. En el estudio amplio y profundo de este diseño se indagó dentro de los entornos de la institución para diseñar una matriz, que da como resultado las debilidades y amenazas, oportunidades y fortalezas, mejor conocido como FODA; un diagnostico actual de la finca. Una herramienta para iniciar a desenvolver las futuras estrategias de innovación en comunicación.

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Además, el método cualitativo nos permite profundizar en los datos desde las diferentes perspectivas de los miembros” (Hernández, Fernández y Baqtista, 2010). El método tiene como característica principal la interpretación basada en las acciones de los participantes, quienes son parte del entorno, por lo cual también vamos a utilizar la técnica entrevista, para ampliar, verificar y relacionar la información del Plan Estratégico con la que manejan los altos mandos sobre la organización.

Además, en la búsqueda de recolectar datos relevantes para la construcción de nuestra propuesta hemos visto que el método cualitativo “se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes” (Hernández, Fernández y Baqtista, 2010). En nuestra investigación vamos a relacionar el “generar teorías” en desarrollar estrategias y lo haremos a través de un modelo de negocios que llama a la innovación y con el cual se sistematizará todas las herramientas utilizadas: el Plan Estratégico, la matriz FODA de la organización y la entrevista realizada a los altos mandos.

El Modelo de Negocios Canvas ayuda a “agregar valor a las ideas de negocio. Surgió como una herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proveyendo una visión global de este de manera rápida y sencilla” (Gananci, 2015). Entra como una herramienta de recolección de datos cualitativa para la sistematización y dar paso a generar estrategias innovativas.

1.1.1.- Plan estratégico de la Finca TYT FLOWERS

El Plan Estratégico de la Finca se resume en el siguiente cuadro de la Matriz FODA. Durante el año 2012 se realiza el primer diseño del Plan Estratégico de la Florícola, por estudiantes de la ESPE. Durante el 2016 y 2017 se renueva en la Universidad Católica.

El FODA es el resultado de un estudio profundo del entorno interno y externo de la organización. Es el diagnóstico actual de una institución con el cual se puede emprender estrategias para mejorar los procesos deficientes.

La Matriz FODA es nuestro instrumento para dar inicio a la propuesta del planteamiento de estrategias comunicacionales para la ampliación del mercado internacional. Al ser un diagnóstico de la situación actual nos permite tener una visión clara y amplia de las necesidades de la empresa y de cómo se podría mejorar.

A continuación, observamos las estrategias FO, FA, DO y DA. Cada una de estas es el resultado de un análisis de factores internos que da como resultado las fortalezas y debilidades, y los factores externos que da como derivación las amenazas y oportunidades.

1.1.2 Entrevista

Está técnica se resume en el encuentro entre dos personas, para la recolección de información. En el caso de nuestra investigación, la entrevista se realizará a los altos mandos acerca del manejo de la empresa en el entorno interno y externo. Sobre todo, se quiere indagar en la situación actual de la empresa, teniendo como referencia el FODA de la empresa.

La entrevista la planteamos como una técnica que añada información y nos ayude a comprender a fondo el manejo de la empresa en referencia al FODA, conocer cuáles son las necesidades más prioritarias que podemos resolver y saber cómo han manejado y situado a está matriz después de su desarrollo, desde el 2017. Está compuesta por preguntas que nos permitan saber cuál es su postura frente a cada una de las estrategias y como desde sus ideas y experiencia las desarrollarían.

Es importante las ideas de quienes manejan la organización, porque ellos están en contacto diario con los desafíos de la empresa. Conocen más a fondo sobre los amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la empresa, que cualquiera otra persona de la organización.

1.1.3 Resultados de la Entrevista

La entrevista fue realizada a los altos mandos de la organización. El propietario y la gerente general. Ambos conocen la existencia del Plan Estratégico de la organización y la importancia del FODA, en sus palabras “es una herramienta porque nos permite dirigirnos al mercado, estar constantemente en interacción con los clientes y trabajadores” (M. Toaquiza, A. Toaquiza, comunicación personal, 30 de junio del 2018) que les ayuda a planificar y encontrar maneras de solucionar los problemas internos o externos. Aunque, afirman que no se han ejecutado del todo las estrategias, son conscientes que el desarrollarlas incrementaría las ventas.

Propusimos a que cada uno nos hable de las estrategias que, según su experiencia, deberían ponerse en marcha para cubrir los problemas que en la actualidad impiden el crecimiento de la organización. Por nuestro lado propusimos algunas estrategias que pueden desarrollarse desde la comunicación. La respuesta hacia como la comunicación es importante y puede ayudar a resolver problemas fue que:

> “dentro de una empresa se consideraría que no es muy importante, pero no es así porque debe existir comunicación. Debe entenderse de una parte para que la otra capte, porque si uno solo se dedica a ordenar no cumplen con las actividades y si las cumplen no lo hacen al cien por ciento, por eso es importante que haya un canal de comunicación en todos los procesos, porque así las actividades que uno realiza o delega se realizarán de mejor manera” (M. Toaquiza, A. Toaquiza, comunicación personal, 30 de junio del 2018).

La comunicación es vista como un elemento importante para la empresa porque la reconocen como necesaria para mejorar los vínculos de información en los procesos. Dentro de las estrategias que propusimos y propusieron se hizo visible que existen tres elementos importantes a destacar: cliente, producto y el trabajador. Estas tres piezas son precisas para la ampliación de la organización.

Debemos reconocer que la manera en cómo se proyecta la empresa se ve reflejado en el cuadro de mando integral de una organización, “Las demandas del cuadro de mando integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular, comunicar la estrategia empresarial y para coordinar y alinear las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo en común.” (Kaplan y Norton, 1996). El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en perspectivas diferentes, que en relación con los elementos están bastante relacionados: atención al trabajador (Desarrollo y Aprendizaje), al producto (todos los procesos), y el cliente (relación con el cliente) para obtener rentabilidad.

El empleado es un elemento vital, visto desde la empresa. “La producción debe siempre estar asociada con las personas que trabajan, si ellos trabajan bien la producción va a ser alta, si hay problemas nos perjudica a nosotros y como resultado tenemos una producción baja” (M. Toaquiza, A. Toaquiza, comunicación personal, 30 de junio del 2018). Los miembros de la institución son las piezas para que cualquier organización pueda mantener la calidad de sus productos o crecer. La entrega del producto final depende de cómo desempeñen su trabajo, por eso deben estar motivados y tener un gran sentido de pertenencia con la institución.

> “Debemos tomar en cuenta que el factor humano, en este caso los trabajadores son importantes dentro de una empresa porque ellos te permiten mejorar la producción, están relacionados con nuestro producto la rosa, por eso debemos darles un buen trato, para que estén capacitados y al día con los conocimientos que cambian constantemente” (M. Toaquiza, A. Toaquiza, comunicación personal, 30 de junio del 2018).

El trabajador es quien da luz al producto, el cual debe cumplir con ciertos estándares de calidad, para ingresar al mercado y ser preferido por el cliente. En el mercado florícola una finca se gana el prestigio principalmente por el producto que dispone. Las relaciones

interpersonales son importantes, pero más peso tiene las condiciones en las que llegue el producto final. “El prestigio que se maneja en el mercado florícola es a través del producto que se ofrece, porque si el cliente conoce que tienes un buen producto ellos son quienes te buscan, considero que hay alternativas a través de medios digitales que ellos conozcan más sobre el producto que van a comprar y sobre nosotros” (M. Toaquiza, A. Toaquiza, comunicación personal, 30 de junio del 2018).

El cliente es uno de los elementos más nombrados por los altos mandos “siempre debemos estar pensando en ellos, son quienes compran nuestro producto y nos permiten invertir en el negocio” (M. Toaquiza, A. Toaquiza, comunicación personal, 30 de junio del 2018). Conocen que son importantes para el crecimiento y que deben crear y mantener la fidelización.

La empresa relaciona al cliente con el producto. Sí existe un cliente satisfecho es porque el trabajo realizado por las diferentes áreas está cumpliéndose. “Si un cliente se siente confiado con nuestro producto es decir que estamos haciendo un buen trabajo” (M. Toaquiza, A. Toaquiza, comunicación personal, 30 de junio del 2018).

Esto tres elementos claves: trabajador, producto y cliente se catalogan como esenciales en la organización. TYT FLOWERS sabe hacia dónde dirigirse y cuáles son las áreas en las que debe trabajar y en cuales debe fortalecer. Esto nos permite tener una mirada clara sobre la finca y sobre hacia donde debemos dirigirnos para el planteamiento de nuestras estrategias.

Cuadro 4: ***FODA de la Finca T&T FLOWERS.***

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Imagen corporativa estable de la florícola en el mercado internacional **2.** Personal técnico calificado **3.** Buena relación comercial con los proveedores, manejo estable **4.** Cumple con las normas y disposiciones para su funcionamiento **5.** Adecuada administración del portafolio de clientes, distribuyendo el riesgo **6.** Alto nivel de lealtad y fidelidad de los clientes **7.** Disponibilidad de materias primas en el mercado nacional	**1.** La Administración de RRHH no se encuentra centralizada **2.** La planificación no mantiene una debida relación entre la producción vs. Ventas **3.** La división del trabajo que opera no se respalda con documentos **4.** Capacitación al personal insuficiente **5.** Ausencia de un plan de marketing en la empresa. **6.** Desperdicio de liquidez porque no existe un manejo presupuestario **7.** Falta de estructura organizativa y funcional
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
1. La flor ecuatoriana tiene gran prestigio en el mercado internacional **2.** Crecimiento de los mercados consumidores de flores **3.** Las condiciones climáticas del país son favorables para la producción **4.** Existencia de temporadas especiales en el mercado internacional que demanda mayor cantidad de flores. **5.** Preferencias arancelarias **6.** Cuenta con órdenes fijas	**1.** Fidelizar a los clientes **2.** Establecer la producción en ordenes fijas **3.** Ampliar la capacidad productiva de la finca **4.** Aumentar las exportaciones en el mercado internacional **5.** Activar una comercializadora propia	**1.** Implementar un departamento de RRHH **2.** Realizar un sistema de planificación de la producción vs. Ventas **3.** Implementar capacitaciones para los trabajadores
AMENAZA	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1. Innovación tecnológica de la empresa **2.** Disminución en los precios **3.** Consumo bajo y estático **4.** Alto costo de insumos **5.** Eliminación de preferencias arancelarias	**1.** Implementar maquinaria que agilite el trabajo y reduzca la mano de obra. **2.** Diseñar un programa de servicio del cliente **3.** Incorporar variedades cotizadas para ampliar su mercado hacia clientes potenciales. **4.** Asociarse con entidades privadas o públicas que permitan el crecimiento de la empresa. Alianzas que le ayuden a darse a conocer en ferias o que le permitan acceder a certificaciones internacionales.	**1.** Crear un programa de desarrollo para la producción **2.** Diseñar y realizar un plan para recursos humanos **3.** Crear un sentido de pertenencia desde la comunicación interna de la organización.

Fuente: "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FLORICOLA T_T FLOWERS"

Realizado por: Gabriela Calderón, Adela Pacheco, Milagros Toaquiza.

2.- Propuesta

2.1 Modelo Canvas

Schumpeter (1986), profesor de Harvard, fue uno de los primeros en mencionar a la innovación como un elemento esencial del emprendimiento. La Florícola TYT FLOWERS es una microempresa en la que se puede diseñar y desarrollar estrategias de comunicación innovadoras que ayuden a su crecimiento y a mejorar su rendimiento frente a sus clientes internos y externos.

El modelo Canvas fue diseñado por Alex Osterwalder en su libro *"Generación de Modelo de Negocios" (2010)*, en el cual hace énfasis en la innovación como un punto de partida para diseñar nuevos escenarios para los negocios.

El Modelo Canvas será utilizada como una herramienta que sistematice la información sobre: Plan estratégico, el FODA y la entrevista, y de como resultado las estrategias para ser ejecutado en el futuro de la organización. Nuestra investigación siempre tuvo como principio la innovación, como principal elemento para que el resultado sea atractivo hacia un tipo de empresa tradicionalista. Y este modelo está dirigido a emprendimientos que buscan iniciar o expandirse a través de la innovación. "El modelo Canvas es una herramienta pertinente en un contexto de emprendimiento e innovación, que, si bien el plan de Negocio es importante, debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades" (Ferreira, 2015). Además, es una herramienta efectiva y fácil de diseñar, que sirva como un paso previo fundamental para luego poder formalizar el plan de negocios de la empresa y dar marcha al emprendimiento.

Mejor conocido como un lienzo de modelo de negocios, el modelo Canvas consta de 9 elementos en los cuales nos basamos para poder desarrollar las estrategias, que serán parte del resultado de la investigación:

Segmentos de mercado/clientes: Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Propuesta de Valor: La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

Canales: Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Relaciones con Clientes: Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada.

Fuentes de Ingreso: Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?

Recursos Claves: Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Actividades Calves: Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Asociaciones Claves: Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Estructura de Costes: En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. (Osterwalder, 2010)

3.- Estrategias de Comunicación

Nuestra propuesta está dirigida a solucionar los problemas de la organización desde la comunicación; cómo puede ayudar y resolverlos.

Como lo resaltamos en el primer capítulo, la mayoría de las empresas florícolas en su mayoría son tradicionales. La comunicación no es vista como una herramienta de trabajo, por lo que no se encuentran comunicadores dentro de estas organizaciones. La mayoría del personal son ingenieros agrónomos, de exportación o relaciones internacionales. Nuestra propuesta quiere posicionar a los comunicadores como entes indispensables dentro de una empresa; las habilidades y competencias que poseen pueden sumar un plus moderno y permitir que se observe desde una versión actual el crecimiento interno y externo de una florícola. Además, que dentro de sus múltiples capacidades y habilidades está el planteamiento de estrategias desde la mirada de la comunicación organizacional.

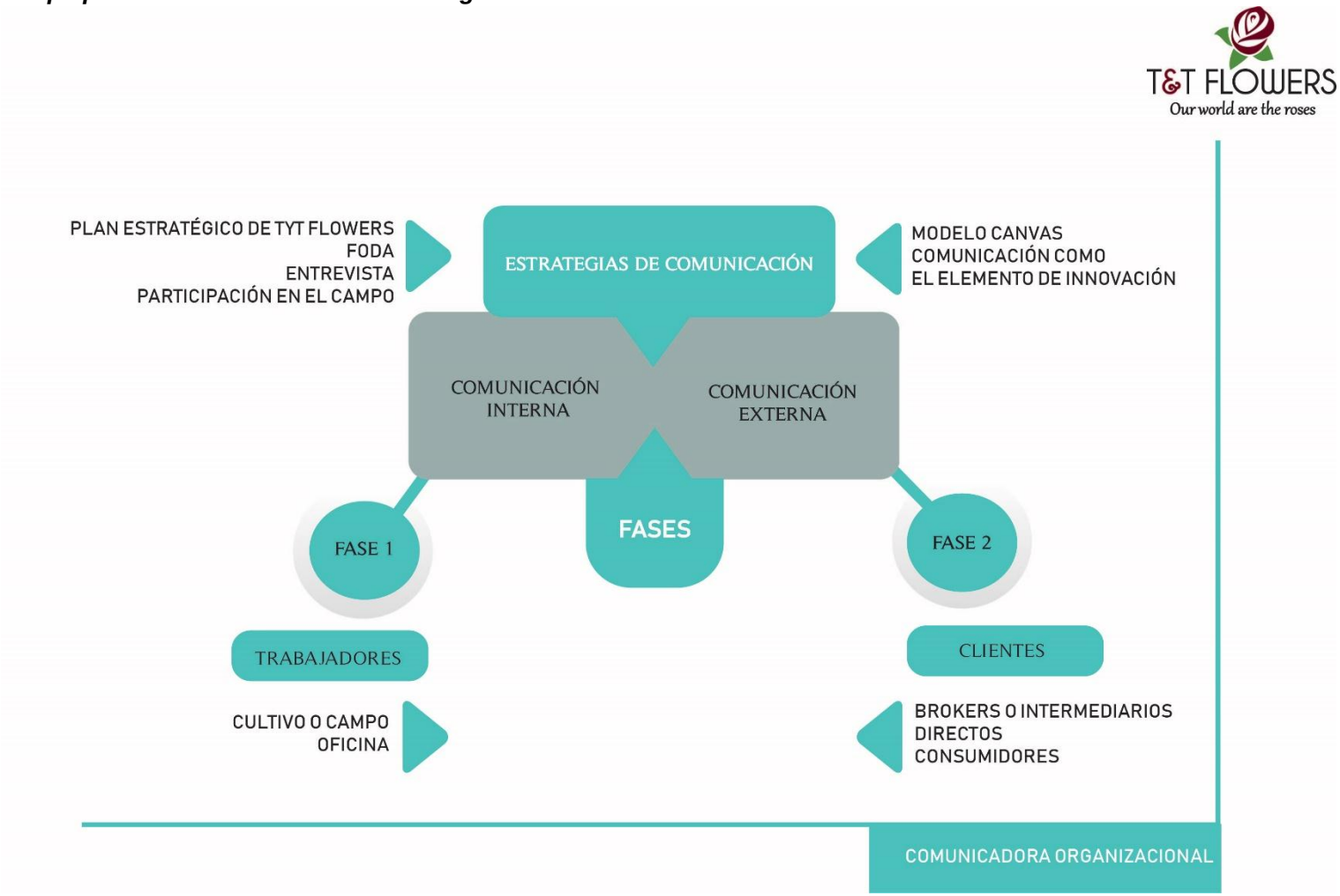
Puntualizando en este factor, vamos a que las estrategias diseñadas han sido planificadas por una comunicadora organizacional. Desde una simple mirada se puede pensar que la comunicación no tiene nada que ver con administración, ventas, manejo de personal, etc., pero el papel que cumplimos y las necesidades que podemos cubrir son inmensas porque tenemos un área amplia de conocimientos que tiene que ver con las empresas y el mercado actual.

Para planear las estrategias se han seguido los pasos previos de obtención de información sobre la organización, para tener un diagnostico actualizado sobre los aspectos positivos y negativos en el interior y exterior de la florícola. Tener el Plan Estratégico de la organización y el FODA ayudó a que el planteamiento sea más rápido.

Además, cabe resaltar que las propuestas están diseñadas en base a la información obtenida, pero también sobre la realidad que he conocido de forma tangible en la organización por el trabajo que he venido presenciando desde hace años.

A continuación, vamos a encontrar un gráfico sobre las estrategias en el sistema interno y externo de la florícola.

Ilustración 2: ***Mapa para el Desarrollo de las Estrategias de Comunicación de TYT FLOWERS.***



Fuente: Mercedes Toaquiza
Elaborado por: Mercedes Toaquiza

3.1 Planeación y Ejecución de las Estrategias

En el anterior gráfico observamos el planteamiento de las estrategias. Dentro de nuestra propuesta se establece como requisito que para su ejecución debe intervenir un profesional en Comunicación Organizacional.

Como lo dijimos anteriormente para el desarrollo de las estrategias se inició por diagnosticar el estado actual de la organización, a través de: Plan Estratégico de la florícola, el FODA, entrevista y desde mi participación y convivencia en el mundo de las rosas. Además, en el segundo capítulo se recoge mucha información sobre la organización para tener claro cuál es su situación actual.

El modelo Canvas es uno de los elementos innovadores, desde el cual partimos para desarrollar las estrategias, así también como desde la comunicación, un elemento indispensable para el desarrollo y planeación de cada una de las estrategias.

Para la planeación y ejecución de las estrategias se ha dividido en dos fases: la comunicación interna y la externa. Desde el estudio hemos evidenciado que los problemas deben ser resueltos siempre desde la parte interna para luego reflejar y reforzar ese trabajo hacia el exterior. De nada sirve si realizamos solo estrategias para el crecimiento de un mercado externo sino tomamos en cuenta el valor que tiene todo el entorno interno de la empresa. Además, en el mundo de la rosa, y en mayoría de empresas, el factor más importante es la calidad del producto, que vendría hacer el resultado final del trabajo del empelado.

Dentro de la primera fase existe una segmentación: los trabajadores de campo, cultivo y postcosecha, quienes están directamente interactuando con el producto. Además, dentro de este grupo están los ingenieros que están a cargo de la producción y de supervisar el trabajo de las personas. También hablamos de los empleados de oficina, en su mayoría ingenieros que están en contacto con el cliente, ofreciendo o vendiendo el producto. Las estrategias van a ir dirigidas a estas dos segmentaciones, teniendo como objetivo que los trabajadores busquen formar parte de la empresa a largo tiempo y para eso vamos a construir un sentido de pertenencia hacia la florícola.

En la segunda fase está la segmentación de clientes externos: bróker o intermediaros, clientes directos y consumidores. Las estrategias van dirigidas a los dos primeros grupos, el

tercero también es importante y es el más idóneo, pero intentamos posicionar bien los dos primeros mercados para perseguir el tercero.

Las características del primero es que es el más grande y son comercializadores dentro del país que compran la rosa a fincas pequeñas y venden como si fueran los productores. No asumen costo de producción, pero su gran número de cartera en clientes les permite poder vender directamente. Los clientes directos son un grupo minoritario dentro de la empresa; son bastante exigentes en la calidad del producto y están fuera del país, el precio de comercialización a estos es el más alto, pero el idioma puede ser una limitación. Las estrategias van dirigidas para fidelizar a los clientes actuales y buscar potenciales que nos permitan el crecimiento del mercado, para poder expandirnos en infraestructura y variedades.

Sobre los tiempos de ejecución, podría comenzar desde el momento en que la organización apruebe la propuesta. El tiempo en el que se llevará a cabo las estrategias no se especifica, pero es importante destacar que se busca una alianza de la comunicación con la florícola por un tiempo indefinido. La empresa está en constantes cambios por diversos factores que interfieren en el entorno interno y externo, por lo cual sus necesidades siempre están cambian a través de los años. Nuestro principal objetivo es ayudar al crecimiento de la florícola y enfocarnos en como la comunicación puede ser una herramienta profesional eficaz a largo plazo.

Cada una de las estrategias busca alcanzar la fidelización de los clientes. Tanto en el Plan estratégico, el FODA y la entrevista se ha hecho evidente que para el crecimiento de la florícola es importante trabajar al unísono con los: clientes, trabajadores y el producto.

Nuestro principal objetivo es la fidelización de los clientes internos y externos de la organización. Las cuatro estrategias a continuación buscan perseguir este objetivo que nos llevará al crecimiento de la florícola en los dos entornos. En la primera fase encontramos las siguientes:

3.1.1 Crear un buen clima laboral a través de una comunicación transversal.

8 Socios o partners

Directivos de la empresa a quienes se les debe comprometer con estar inmersos en cada una de las actividades.
Comunicadora Organizacional debe estar comprometida con su trabajo.

7 Actividades

A través del compartir y la interacción crear lazos de compañerismo.
En el almuerzo compartir el mismo espacio.
Campeonato deportivo.
Curso de floristería o manualidades.

Reforzar la participación de los trabajadores para conocer sus opiniones y necesidades.
Reuniones semanales entre colaboradores y directivos. Lunes en la mañana y sábado a medio día.
Las decisiones importantes puedan compartirse y pedir la opinión de todos los miembros, a través de

6 Recursos y métricas

Nuestro recurso principal es el conocimiento de un profesional en diseño, estrategia, planificación, comunicación, comunicación organización, talento humano, manejo de redes sociales.

2 Propuesta de valor

Crear un buen clima laboral para los miembros de la organización a través de una comunicación transversal.

4 Relación con el cliente

Crear un ambiente laboral cordial e interactivo que permita que todos los niveles de la organización se conozcan y compartan (Confianza – Respeto – Amistad – Compañerismo)
Trabajar desde esfuerzos individuales para llegar hacia un mismo objetivo. La actividad de cada persona en la empresa es complementaria para su crecimiento.

3 Canales

Reuniones semanales
Actividades extra mensuales
Comunicación informal y formal.

1 Públicos

Clientes internos
Trabajadores de la organización}
1.- Cultivo o Postcosecha
Nivel de educación de la primaria o bachillerato.
Están en constante relación con el producto.
También hay ingenieros en cultivo.

2.- Oficina

Profesional (Ingenieros agrónomos, ingenieros en relaciones internacional, ingenieros en administración, contables)

Están en relación constante con los clientes.

9 Estructura de costes (Gastos y costes. Viabilidad)

Este es el punto que más le interesa a toda la empresa ¿Cuánto le costará? y eso es lo más beneficioso para la organización, porque las actividades estarán a cargo de una persona quien planificará y ejecutará las actividades. Por otro lado, las actividades intentan ser llevadas en el mismo espacio de trabajo y que sean comportamientos que las personas adapten para su día a día.

5 Flujo de ingresos

Nuestros ingresos serán visibles a medida que las actividades sean acogidas con resultados positivos, por nuestros trabajadores. Los ingresos serán visibles cuando el mensaje se capte y practique diariamente. Esto permitirá mejorar el clima laboral por lo cual la productividad crecerá y se verá reflejado también en el factor económico.

En la propuesta inicial nos centramos en crear un buen clima laboral en los miembros de la organización a través de una comunicación transversal. Esto nos permitirá crear una relación de confianza, respeto, amistad y compañerismo.

A través de la comunicación transversal buscamos la interacción y la participación de todos quienes formar parte de la compañía, quienes deben trabajar acorde a un mismo objetivo en común. Está nueva manera de trabajar permite que todos los niveles jerárquicos se encuentren bajo una misma línea y el traspaso de conocimientos de unos hacia otros sea diario y beneficie directamente a la florícola.

Nuestras actividades se manejarán entorno a incentivar la participación e interacción de las personas de la florícola *"Generalmente se encuentra en organizaciones más modernas, descentralizadas y flexibles, con una gestión más participativa e integrada. Este tipo de flujo crea el ambiente necesario para que los empleados puedan participar en diferentes áreas y lograr un mayor nivel de interacción"* (RUNA, 2017) Que los miembros de la organización puedan relacionarse durante las actividades ayuda a que se involucren unos con otros y permite crear y afianzar las relaciones formando un equipo de trabajo. Cada trabajador posee un valor único; no depende su posición dentro de la empresa. Cada miembro es importante porque sus capacidades y habilidades permite el crecimiento de la florícola. Además, el ser una microempresa hace este trabajo más fácil, porque puede trabajar través del dialogo informal, del saludo y respeto entre los diferentes niveles jerárquicos.

Nuestro principal parther o socio son los directivos, ellos son el reflejo de todo lo que es la organización. Además, se debe destacar que al ser una microempresa los empleados puedan observar el comportamiento de sus líderes diariamente. Los directivos o fundadores son el reflejo de lo que es la empresa, durante el capítulo dos se habló sobre eso. Ellos son quienes llevan el mensaje a través de sus acciones. Como nuestro aliado permitirá que las actividades que desarrollemos tengan un mayor peso con el ejemplo de sus acciones y es un gran respaldo dentro de la empresa.

En cuanto a dos puntos importantes: la estructura de costos y los ingresos. En primer lugar, la propuesta va a utilizar a la comunicación como una herramienta fundamental en cada una de las estrategias, a través de un presupuesta económica se busca que las actividades planteadas y las que podrían presentarse no sean temporales, sino que se adapten a la vida diaria de la empresa, lo cual en un futuro se verá reflejado en el aumento de la productividad, lo que da como resultado la mejora en la calidad del producto. El resultado será altos ingresos a base de un proceso de un costo menor al que podría imaginarse.

3.1.2 Crear sentido de pertenencia a través del manejo de la comunicación interna / cultura organizacional.

8 Socios o partners

Directivos de la empresa a quienes se les debe comprometer con estar inmersos en cada una de las actividades.
Comunicadora Organizacional debe estar comprometida con su trabajo.

7 Actividades

Otorgar a toda la empresa sentido de identidad, comenzando desde la renovación de su identidad visual.
Estudiar los valores y creencias de la organización, desde los cuales se establece las diferencias entre nuestra organización y las demás.
Generar un compromiso de fidelidad del empleadohacia la empresa, que tiene que ver con algo mayor a su interés personal.
Reforzar la estabilidad del sistema social.
Establecer las manifestaciones culturales de la organización.

6 Recursos y métricas

Nuestro recurso principal es el conocimiento de un profesional en diseño, estrategia, planificación, comunicación, comunicación organización, talento humano, manejo de redes sociales.

2 Propuesta de valor

Crear sentido de pertenencia hacia la florícola, a través del manejo de la comunicación interna / cultura organizacional.

4 Relación -con el cliente

El empleado debe querer formar parte de la empresa a largo tiempo. El trabajador debe sentirse que es parte de un entorno amigable, pero sobre todo donde su rol es el de quien aporta para el bienestar colectivo. Con el mensaje principal de que es parte de una familia en crecimiento.

3 Canales

Infraestructura de la empresa
Comunicación formal e informal
Identidad de la empresa.

1 Públicos

Clientes internos
Trabajadores de la organización**.**
1.- Cultivo o Postcosecha
Nivel de educación de la primaria o bachillerato.
Están en constante relación con el producto.
También hay ingenieros en cultivo**.**

2.- Oficina

Profesional (Ingenieros agrónomos, ingenieros en relaciones internacional, ingenieros en administración, contables)

Están en relación constante con los clientes**.**

9 Estructura de costes (Gastos y costes. Viabilidad)

Este es el punto que más le interesa a toda la empresa ¿Cuánto le costará? y eso es lo más beneficioso para la organización, porque las actividades estarán a cargo de una persona quien planificará y ejecutará las actividades. Por otro lado, las actividades intentan ser llevadas en el mismo espacio de trabajo y que sean comportamientos que las personas adapten para su día a día. No interfiere tanto el valor económico, pero si el valor intelectual de quien desarrolle las actividades.

5 Flujo de ingresos

Nuestros ingresos serán visibles a medida que las actividades sean acogidas por los trabajadores con resultados positivos. Los ingresos serán visibles cuando el mensaje se capte y practique diariamente. Esto permitirá mejorar el clima laboral por lo cual la productividad crecerá y se verá reflejado en el factor económico.

En nuestra segunda estrategia está el crear sentido de pertenencia de nuestro cliente interno ¿Cómo lo vamos a lograr? A través del manejo de la cultura organizacional para afianzar esta relación trabajador-empresa.

En el concepto que desarrollamos sobre cultura organizacional en el segundo capítulo establecemos como principal significado “abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras” (Rodríguez, 2009). Existen varias empresas florícolas en el país, pero qué hace a la TYT FLOWERS distinta de las otras. En nuestra propuesta buscamos enfatizar en el valor hacia el Talento Humano. El apreciar a los miembros de la organización por encima de simples sujetos de trabajo, sino que sientan que son parte de una familia que está en pleno desarrollo y que en el futuro el crecimiento de la empresa será gracias a su esfuerzo y a la calidad de seres humanos comprometidos.

En el capítulo dos, Robbins (1998) nos habla sobre cuatro puntos importantes dentro de toda cultura organizacional y las tomamos como referencia para señalar las actividades que se llevaran a cabo en esta estrategia.

- Desempeñan un papel que defina límites, es decir, que señalen diferencias entre nuestra organización y los demás.
- Conferir a la empresa un sentido de identidad.
- Facilitar la generación del compromiso con algo superior al interés personal de cada empleado.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.

En cuanto a los recursos, la estructura de costes y los ingresos es similar a los de la primera propuesta, donde los recursos principales son los conocimientos de un profesional que permitan la ejecución de cada una de las actividades: diseño, estrategia, planificación, comunicación, comunicación organizacional, talento humano. Sobre los costes y los ingresos, nos mantenemos con las mismas características resumidas en la primera estrategia.

3.1.3 Venta de la rosa directa y de buena calidad, a través del posicionamiento de la imagen de la florícola en las redes digitales.

8 Socios o partners

Expoflores
Cargueras
Proveedores

7 Actividades

PÁGINA WEB DE LA FLORÍCOLA
Creación de una página web interactiva para que nuestros clientes extranjeros conozcan sobre nosotros y nuestro producto con mayor confianza e información.
Catálogo (Conozcan las variedades)
Conozcan las instalaciones de la florícola
Conozcan la calidad de producto
Conozcan con la gente con la que trabajamos.
Nuestra ubicación.
REDES SOCIALES
Creación de redes sociales de la florícola para crear un impacto a nivel nacional, pero sobre internacional, acerca de quienes somos y que nos hace diferente de los demás.
Posicionar a la florícola como una empresa que busca el bienestar colectivo, de las familias que trabajan y de la comunidad que vive a sus alrededores.
Contenido Interactivo y diario (Dar a conocer la importancia de la rosa o sus usos par cada ocasión y temporada)

6 Recursos y métricas

Nuestro recurso principal es el conocimiento de un profesional en diseño, estrategia, planificación, comunicación, comunicación organización, talento humano, manejo de redes sociales

2 Propuesta de valor

Venta de la rosa directa y de buena calidad, a través del posicionamiento de la imagen de la florícola en las redes digitales.

4 Relación con el cliente

Crear confianza directa con nuestro cliente actual y los potenciales, que nos permita consolidar o crear alianzas en el negocio de las rosas.

3 Canales

Página Web
Redes Digitales
Facebook
Skype

1 Públicos

Clientes externos
(Los existentes y potenciales)
Directos:
Se caracterizan por estar en otros países y ser quienes entregan la flor a los consumidores directos. Pueden ser distribuidores en otros países
Son más exigentes en cuanto a la calidad del producto.
El idioma que utilizan para comunicarse es el inglés en la mayoría de los casos, en algunos hablan sus propios idiomas, si son europeos.
Consumidores:
Estos son los compradores de las floristerías en los otros países.
Son los clientes ideales a los cuales deberíamos llegar.

9 Estructura de costes (Gastos y costes. Viabilidad)

Este es el punto que más le interesa a toda la empresa ¿Cuánto le costará? y eso es lo más beneficioso para la organización, porque las actividades estarán a cargo de una persona quien planificará y ejecutará las actividades. Por otro lado, las actividades intentan ser llevadas en el mismo espacio de trabajo y que sean comportamientos que las personas adapten para su día a día. No interfiere tanto el valor económico, pero si el valor intelectual de quien desarrolle las actividades.

5 Flujo de ingresos (ROI)

La fuente de inversión sale de la misma empresa, para ampliar y afianzar las alianzas y para atraer nuevos clientes. Al final los ingresos se ven reflejados en el aumento de las ventas, a través de la estrategia ejecutada y que nuestro producto sea preferido por los clientes actuales y por el incremento de clientes potenciales.

En la segunda fase nuestra estrategia es aumentar las ventas de los clientes directos y causar un impacto en los consumidores extranjeros. Nuestra propuesta de valor está en crear un impacto y buscamos hacerlo a través del posicionamiento de nuestra imagen.

Las redes digitales pueden ser un instrumento que si es bien utilizado con una planificación previa y constancia en la creación de su contenido puede llegar a causar un gran impacto en los públicos objetivos. Nuestra propuesta en esta estrategia está en que el cliente confié en nosotros y nuestro producto, a través del manejo y posicionamiento en las redes, en especial de la creación de una página web y Facebook, luego podría proponerse hasta la apertura de un canal de YouTube; para no solo dar a conocer la rosa de TYT FLOWERS, sino poder hablar por este medio de todas las empresas que se dedican a la producción de la rosa en el país.

Dar a conocer la rosa alrededor del mundo con un mensaje claro y que sería un trabajo que comienza desde las estrategias de la fase uno. Las cuales permitirán que la florícola tenga claro cuál es su componente que lo diferente frente a otras empresas de sus mismas características; es una empresa actual que busca empoderar a su talento humano y hacerlos sentir que son parte de un crecimiento exponencial.

Nuestros parthers son la Asociación de Productores y Exportadores del Ecuador (Expoflores), crear alianzas para la participación en certificados internacionales que evidencien nuestro trabajo. Además, de los proveedores y las cargueras que son quienes pueden dar prueba del equipo de trabajo con el cual contamos. Y sin dejar de lado, a los directivos quienes deben comprometerse con cada una de estas estrategias.

El costo que asumirá la florícola es mínimo porque el desarrollo seguirá a cargo de la persona en Comunicación Organizacional. Todas las actividades serán coordinadas por el o la profesional.

3.1.4 Atención al cliente a través de una comunicación personalizada.

8 Socios o partners

Skype y Outlook. Estás dos redes digitales son por las cuales se está en constante comunicación con los clientes y donde pueden encontrarse clientes potenciales.

7 Actividades

A través de Skype y Outlook manejar una comunicación personalizada con cada uno de los clientes.
Hacer un seguimiento mensual o trimestral a través de medios digitales sobre como el cliente se siente con nuestro producto y sus preferencias con el producto.
Crear ofertar especiales para nuestros clientes premium.
Construir una base sobre las preferencias de cada uno de nuestros clientes.
Conocer a nuestros clientes pasivos y mantener una comunicación de retroalimentación sobre sus necesidades, para convertirse en clientes potenciales.

6 Recursos y métricas

Nuestro recurso principal es el conocimiento de un profesional en diseño, estrategia, planificación, comunicación, comunicación organización, talento humano, manejo de redes sociales

2 Propuesta de valor

Dar una buena atención al cliente a través de una comunicación personalizada.

4 Relación con el cliente

Buscamos fomentar una relación más interpersonal, que se crea a través de la confianza, y que es el resultado de que nuestro servicio y producto entregado sea de calidad y cumpla sus estándares.
Una relación preferencial que permita crear lazos de confianza.
Además, la atención se hace visible al momento de venderle las rosas, la capacidad de poner satisfacer su necesidad, sin contratiempo, ni obstáculos.

3 Canales

Skype
Outlook
Comunicación personalizada.

1 Públicos

Clientes externos
Bróker o intermediarios
Son comercializadoras dentro del país que compran la flores a pequeñas y grandes florícolas para vender a clientes directos en el exterior. La ganancia que tienen es solo por centavos en cada tallo, pero les representa debido a que no asumen costos de producción. Representan el 60% de los clientes actuales pero la florícola busca disminuirlos a un 30%, los principales son los clientes directos, pero al momento al ser la mayoría se busca buscar su fidelización, además que son los clientes con los cuales se lleva trabajando varios años.

Directos: Se caracterizan por encontrarse en otros países y ser quienes entregar la flor a los consumidores directos. Pueden ser distribuidores en otros países
Son más exigentes en cuanto a la calidad del producto. El idioma que utilizan para comunicarse es el inglés en la mayoría de los casos, en algunos hablan sus propios idiomas si son europeos.

9 Estructura de costes (Gastos y costes. Viabilidad)

Este es el punto que más le interesa a toda la empresa ¿Cuánto le costará? y eso es lo más beneficioso para la organización, porque las actividades estarán a cargo de una persona quien planificará y ejecutará las actividades. Por otro lado, las actividades intentan ser llevadas en el mismo espacio de trabajo y que sean comportamientos que las personas adapten para su día a día. No interfiere tanto el valor económico, pero si el valor intelectual de quien desarrolle las actividades.

5 Flujo de ingresos (ROI)

La fuente de inversión sale de la misma empresa, para ampliar y afianzar las alianzas y para atraer nuevos clientes. Al final los ingresos se ven reflejados en el aumento de las ventas, a través de la estrategia ejecutada y que nuestro producto sea preferido por los clientes actuales y el incremento de clientes potenciales.

Nuestra última estrategia va dirigida a la atención del cliente a través de una comunicación personalizada. Lo que buscamos es que a través de una interacción directa podemos crear lazos de confianza con el cliente y sobre todo poder satisfacer sus necesidades. Y lo vamos a hacer a través de una comunicación personaliza.

Según la Guía Práctica para el Desarrollo de Plataformas de Comercio Electrónico en América Latina, estudio comisionado por Visa Inc. (2012) la comunicación personalizada "implica proveer información particular a grupos con intereses y características en común". Además, nos indica que para proveer de esa información debemos conocer las preferencias de nuestros clientes a través de las siguientes variables:

1. Producto: Impulsar aquellos productos que sean relevantes entre los diferentes segmentos de clientes.
2. Frecuencia de Actividad: (Clientes Activos VS Pasivos): Generar actividad a través de recordatorios a los clientes pasivos.
3. Valor del Cliente: (Clientes Platino, Oro, etc.) Crear ofertas especiales.

Al conocer las preferencias de nuestros clientes podemos resolver sus necesidades. El estar comunicándonos continuamente para conocer cuáles son, manifiesta el interés que tenemos por cubrir sus necesidades y que nuestro principal objetivo es su beneficio.

Según las tres variables hemos realizado parte de nuestras actividades para que la atención al cliente cumpla con una comunicación personalizada y preferencial. Cabe destacar que al ser una microempresa el proceso puede llegar hacer más rápido, porque reconocemos cada parte de nuestro sistema y con ello me refiero a cada uno de nuestros clientes internos-externos.

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional cumple un papel importante dentro de cualquier institución. A través, de las herramientas que puede brindar se puede mejorar o potenciar los procesos internos y externos de una empresa. Las propuestas de las cuales se puede ver beneficiada son numerosas y pueden realizarse en todas las áreas de la empresa. La comunicación es un área multifuncional y puede ser el soporte de otras.

Toda organización debe preocuparse por manejar sus sistemas internos correctamente, el resultado de esto se verá reflejado en el entorno externo. Los trabajadores son la clave del crecimiento de cualquier organización, si se trabaja el talento humano con motivación ejecutarán sus activas de forma eficaz y eficiente, lo cual es un beneficio directo a la empresa, porque habrá más productividad. Hablar de comunicación organizacional también es igual a potenciar procesos, activar productividad y crecimiento empresarial.

Dentro de una organización el conocimiento de la comunicación interna y externa es indispensable, el conocer cómo se están llevando a cabo los procesos mediante la comunicación organizacional es vital para trabajar en los problemas y resolverlos. Sí creemos que para mejorar una empresa solo es vital disponer de un empleado bien remunerado, estamos en un retroceso. La organización debe trabajar en conjunto con todos quienes forman parte de ella y hacer sentir a cada uno como una parte indispensable.

Las PYMES son empresas que se adaptan con mayor facilidad al cambio y lo pueden hacer a través de la innovación y la creatividad. Estás empresas creen que tienen un mayor número de limitaciones por su tamaño y por como manejan sus procesos, pero esas mismas características permiten explotar más sus capacidades.

TYT FLOWERS es una microempresa que al crearse y crecer en un entorno familiar les da un valor añadido frente a las otras empresas de la misma categoría. Dentro de la empresa, la rosa no solo es un producto que se intenta sacar al mercado y satisfacer al cliente para crear ingresos. El valor añadido se encuentra en que cada rosa se produce por en la búsqueda del bienestar familiar y el de la colectividad. Actualmente la mayor parte de los miembros de la familia están distribuidos en cualquier área de la empresa; sea cultivo

o postcosecha, oficina o gerencia. Hablamos de un grupo familiar que trabaja en equipo para producir rosas que viajaran para otros países o continentes, durante su preparación hasta el más mínimo detalle fue cuidado y por el mismo dueño supervisado para su despacho.

RECOMENDACIONES

Las empresas florícolas del país deben introducir al área de comunicación en su estructura organizacional. Ver esto como una inversión que les permitirá abrir un campo moderno e innovador dentro de la empresa. No se debe desmerecer el trabajo que está área puede aportarles. Las estrategias que se puede crear para el crecimiento son numerosas. Permitir que está "nueva" área ingrese puede ser un aporte significativo y puede cambiar el rumbo de cualquier organización. A la comunicación por mucho tiempo se le ha desmerecido su trabajo, tal vez por lo "fácil" de la materia y profesión, pero no existen cosas fáciles ni difíciles en la vida. El área dispone de otras capacidades y habilidades que permiten ver la percepción de los mensajes como un punto clave para conocer el entorno y plantear hipótesis de los problemas que pueden ser resueltos con un diagnóstico y la planeación de estrategias. La comunicación organizacional tiene elementos de estudio indispensables para poner en marcha en una empresa florícola, puede ser la base desde el área de cultivo hasta las oficinas, desde los recursos humanos hasta el marketing.

Para una PYME Florícola del Ecuador los recursos económicos, físicos y humanos son diferentes en comparación con las grandes florícolas del país. Pero este factor del tamaño le permite explotar más su potencial hacia un crecimiento exponencial. A veces, se puede querer comparar con las grandes empresas posicionadas en el mercado por más de 50 años, pero a pesar de sus cortos años, el mantener su presencia en el mercado y, sobre todo, el poder y querer adaptarse a los cambios sociales que están viviendo todas las organizaciones es un punto a su favor porque le permitirá entender el nuevo entorno y permitir adaptarse a los cambios.

La comunicación debe entenderse como una profesión valiosa dentro de las actuales empresas. Los problemas que puede ayudar a resolver son innumerables. Las estrategias planteadas son algunas de las numerosas que podría planificarse para ser desarrolladas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, L. (2003). *La reputación corporativa como concepto*. Recuperado el 25 de abril del 2017 de: http://elpais.com/diario/2003/11/29/economia/1070060414_850215.html

- Aguirre, S. (2002*). La cultura de la empresa.* Recuperado el 21 de abril del 2017 de: *http://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v2n2/05.pdf*

- Aguirre, S., León, P. (2010). *La importancia de la comunicación externa en las universidades ante los nuevos desafíos de la educación superior en Ecuador.* Recuperado el 21 de abril del 2017 de*: http://atlante.eumed.net/importancia-comunicacion-externa/*

- Aguirre, D., García, M., Tapia. C. y Toaquiza., M. (2016). *Plan Estratégico de la Finca Exportadora de Rosas T&F FLOWERS.* PUCE, Quito.

- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica.* Madrid, España: Gesbiblo S.L.

- Amoros, E. (2011). *Comportamiento Organizacional.* Lambayeque, Perú: Escuela de Economia USAT.

- Alvarado y Estrada (2003). Comunicación Organizacional. Recuperado el 25 de abril del 2017 de: http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont_jor_vii/comunicacion_organizacional.pdf

- Balarezo, B. (2014*). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.* (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato - Facultad De Ciencias Administrativas. Ambato.

- Calderón, G., Pacheco, A., Toaquiza, M. (2012). Diseño de un Plan Estratégico para la Florícola TYTFlowers. Quito: ESPE.

- Canal PRL de la PYME. (s.f). *Innovación en la Comunicación en Prevención de Riesgos Laborales. Recuperado el 25 de enero del 2018:* http://www.canalprl.com/innovacion-en-la-comunicacion-en-prl/6-herramientas-de-innovacion-en-comunicacion/

- Capriotti, P. (2006). *Imagen de la Empresa.* Recuperado el 25 de abril del 2017 de: http://www.bidireccional.net/Blog/ImagenEmpresa.pdf

- Castro, A. (2013). *Comunicación y empresa: entendiendo los procesos.* DIRCOM.

- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional.* Madrid, España: Gesbiblo S.L.

- Casa, N. (2015). *Logística Comercial y su relación en la rentabilidad de la empresa T&T FLOWERS de la ciudad de Latacunga* (Tesis de pregrado). UTA, Ambato.

- CEM. (2010). *GUÍA PRÁCTICA DE INNOVACIÓN PARA PYMES.* Recuperado el 26 de abril del 2017 de: http://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2010/Gu%C3%ADa%20CEM%20Innovaci%C3%B3n%20PYMES.pdf

- Cisneros, N., Durán, P., Meléndez, V., García, L. (2012). *La comunicación estratégica en la empresa intercultural dentro del mundo digital.* Recuperado el 02 de enero del 2018 de: http://www.revistareid.net/monografico/n2/REIDM2art7.pdf

- Chacón, L. (2007). *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad*. Recuperado el 19 de abril del 2017 de: http://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf

- De Marchis, G. (2002) *Organización y psicología en la comunicación interna.* España: Editorial Fragua.

- EcuRed. (s.f). *Estrategia de Comunicación. Recuperado el 20 de enero del 2018 de: https://www.ecured.cu/Estrategia_de_Comunicaci%C3%B3nde*

- Fernández de Collado, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones.* Trillas, México

- Fernández, D. (1998). *Comunicación Organizacional.* Recuperado el 25 de abril del 2017 de: http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont_jor_vii/comunicacion_organizacional.pdf

- Fernando, M. (1997) *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación.* España, Universidad de Salamanca.

- Ferreira, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos.* Recuperado el 14 de junio del 2018 de: file:///C:/Users/Mercedes%20Toaquiza/Downloads/Dialnet-ElModeloCANVASEnLaFormulacionDeProyectos-5352671%20(1).pdf

- Forman, J. (2004). *Multiple roles in responding to strategic communications. Business Communication Quarterly*. Recuperado de ttp://bcq.sagepub.com/content/67/3/281. full.pdf+html

- Gananci, A. (2015). *Qué es el modelo CANVAS para diseño de negocios.* Recuperado el 18 de junio del 2018 de: https://bienpensado.com/que-es-el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/

- Guzmán, V. (2012). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONA.* Recuperado el 25 de abril del 2017 de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf

- Hernández, R., Fernández, C., y Baqtista, M. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación.* México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Kaplan, R., Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 08 de octubre del 2018 de: https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton

- López, D. (2011). *C& A*. Recuperado el 9 de febrero de 2013, de C& A: http://ec.kalipedia.com/geografia-ecuador/tema/principalescultivos-ecuador.html?x=20080801klpgeogec_33.Kes&ap=1

- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones.* España: Editorial Bosch, S.A.
- Maldonado, A. (s.f.). *Publicidad Y Comunicación.* Recuperado el 26 de abril del 2017 de: http://www.borrones.net/publicidad/publicomunica.pdf

- Martínez, G. (2013). *Estrategias de Comunicación Interna en la Empresa.* UNIVERSIDAD VERACRUZANA, México.

- Martini, N. (1998). *Definiendo las relaciones públicas.* Recuperado el 25 de abril del 2017 de: http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm

- Meyer, José A. (2009). *Comunicación Estratégica: Nuevos horizontes de estudio.* Recuperado el 24 de enero del 2018 de: http://www.razonypalabra.org.mx/Comunicaci%C3%B3n%20estr%C3%A1tegica.pdf

- Monerris, A. (2006). *Estrategia de comunicación.* Obtenido el 1 de abril de 2018 de http://conceptos-estrategicos-clave.blogspot.com/2006/11/estrategia-decomunicacin.html

- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelo de negocios*. Recuperado el 14 de junio del 2018 de: http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf

- Pereiro, L. (2008). *Importancia de la Comunicación Externa en las Organizaciones.* Recuperado el 21 de abril del 2017 de: http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19398/capitulo1.pdf

- Pérez, A. (2001). *Estrategias de comunicación.* Barcelona: Ariel Paidós.

- Publicaciones Vértice. (2008) *Comunicación interna: gestión de empresas. La comunicación interna en la empresa.* España: Vértice.

- PROECUADOR. (2016). *Exportación de Rosas.* Recuperado el 01 de junio del 2017 de: http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/flores/

- Ransdtad (2015). *La innovación en las pymes.* Recuperado el 19 de abril del 2017 de: https://www.randstad.es/tendencias360/la-innovacion-en-las-pymes/

- Rincón, Y. (2014). *Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional.* Recuperado el 25 de abril del 2017 de: http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v12n1/v12n1a04.pdf

- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional.* México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A .[en línea] Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=Q8p51ceQyXoC&pg=RA1-PA253&dq=cultura+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=OKA_UrmKC4vS9gS2nYGgAw&ved=0CFcQ6AEwCA#v=onepage&q=cultura%20empresarial&f=false, Recuperado: 10 de octubre de 2013.

- Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración.* Recuperado el 19 de abril del 2017 de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106

- Runa. (2017). *Flujos y tipos de comunicación organizacional*. Recuperado el 07 de octubre del 2018: https://runahr.com/recursos/hr-management/como-son-los-flujos-y-cuales-son-los-tipos-de-la-comunicacion-organizacional/

- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo.* Barcelona: Plaza y Janés.

- Toaquiza, L. y Toaquiza M. (2015) *Macroproceso de la Finca TYT FLOWERS.*

- Torres, I. (2004). *El Valor de la Comunicación*. Recuperado de: http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/el-valor-de-la-comunicacion

- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional, Selección de lecturas.* La Habana: "Félix Varela".

- Véliz, F. (2011) *Comunicar.* Barcelona: España. Gedisa Editorial.

- estudio comisionado por Visa Inc. (2012). *Guía Práctica para el Desarrollo de Plataformas de Comercio Electrónico en América Latina.* Recuperado el 08 de octubre del 2018 de: https://visaempresarial.com/ni/noticias/comunicacion-directa-y-personalizada-en-las-empresas_223

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS ALTOS MANDOS DE LA FLORÍCOLA TYT FLOWERS

	¿Cuál es su papel o aporte en la empresa?	¿La empresa tiene un Plan Estratégico? ¿Cuál ha sido el uso desde su existencia?	¿Qué tan importante cree que es el FODA para la organización?	¿Qué función le ha dado al FODA desde que fue diseñada?	De las estrategias FO de la empresa, según su criterio ¿Cuáles son las más importantes en destacar y por qué?	De las estrategias FA de la empresa, según su criterio ¿Cuáles son las más importantes en destacar y por qué?	De las estrategias DA de la empresa, según su criterio ¿Cuáles son las más importantes en destacar y por qué?	De las estrategias DO de la empresa, según su criterio ¿Cuáles son las más importantes en destacar y por qué?	Cómo cree usted que la comunicación puede ayudar a para impulsar las estrategias del FODA.	A continuación, nombró estrategias que están relacionados con la comunicación y nos gustaría saber su opinión sobre como las desarrollaría.				Actuales aspectos negativos y positivos de la empresa.	
Milagros Toaquiza	Es de gerente general, desempeño las habilidades de designar las actividades a cada una de las áreas. Además, soy la persona que se encarga de la planificación.	Sí existe uno y ha servido para ir mejorando, para ver cuáles han sido nuestras falencias y también ver cuáles pueden ser las estrategias para mejorar en el mercado.	El FODA es importante porque permite diseñar estrategias en base a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. Es una herramienta porque nos permite dirigirnos al mercado, estar constantemente en interacción con los clientes y trabajadores.	Un plan estratégico en el cual nos basamos para seguir, para poder continuar y sacar adelante a la empresa, a través de las estrategias que este diseño dos ha dado, de tanto las oportunidades y amenazas, como de las debilidades y fortalezas.	1. Alto prestigio de la florícola a nivel internacional 2. Ampliar la capacidad productiva de la finca 3. Activar una comercializadora propia Debido a que estos tres factores nos permiten proyectarnos al mercado internacional para ser comercializadores directos.	1. Diseñar un programa de servicio del cliente 2. Incorporar nuevas variedades Porque siempre el mercado va innovándose y hay variedades que se quedan caducas, porque en el mundo va cambiando constantemente y nosotros debemos ir adaptándonos. Además, es importante diseñar un programa para el servicio al cliente, siempre debemos estar pensando en ellos, son quienes compran nuestro producto y nos permiten invertir en el negocio.	1. Crear un programa de desarrollo para la producción 2. Diseñar y realizar un plan para recursos humanos La producción debe siempre estar asociada con las personas que trabajan, si ellos trabajan bien la producción va a ser alta, si hay problemas nos perjudica a nosotros y como resultado tenemos una producción baja. Ambas estrategias están relacionadas.	1. Realizar un sistema de planificación de la producción vs. Ventas 2. Implementar capacitaciones para los trabajadores 3. Establecer un presupuesto que permita controlar los gastos. 4. Implementar un plan de marketing Debemos tomar en cuenta que el factor humano, en este caso los trabajadores son importantes dentro de una empresa porque ellos te permiten mejorar la producción, están relacionados con nuestro producto la rosa, por eso debemos darles un buen trato, para que estén capacitados y al día con	Dentro de una empresa se consideraría que no es muy importante, pero no es así porque debe existir comunicación. Debe haber el entendimiento de una parte para que la otra capte, porque si uno solo se dedica a ordenar no cumplen con las actividades, o sí las cumplen, pero no al cien por ciento, por eso es importante que haya un canal de comunicación en todos los procesos, porque así las actividades que uno realiza o delega se realizarán de mejor manera. Para mi es importan la comunicación en la parte interna y externa, en la segunda es con los clientes. Nosotros les vendemos y	1.- Alto prestigio de la florícola a nivel internacional: El prestigio que se maneja en el mercado florícola es a través del producto que se ofrece, porque si el cliente conoce que tienes un buen producto ellos son quienes te buscan, considero que hay alternativas a través de medios digitales como una página web, para que ellos conozcan más sobre el producto que van a comprar y sobre nosotros.	2.- Fidelización de los clientes: De la misma manera es a través del producto, siempre el producto debe ser de calidad, porque si bajas la calidad dejan de comprar y eso no te conviene. Yo creería que podría ser a través de promociones, de otras tácticas. Porque hay veces que el mercado bajo y por eso siempre debemos monitorear las necesidades de los clientes, pero también nuestras necesidades. Y tratar de negociar.	3.- Capacitaciones de los trabajadores: Considero que debería ser cada tres meses porque constantemente se les está enseñando en el campo, como sabemos la mano de obra es un papel importante dentro de estas empresas, todo se hace a través de mano de obra. El corte, el cultivo, cuidado de las plantas, por eso el personal debe estar capacitado para evitarnos problemas. Yo diría que las capacitaciones deberían ser sobre las plagas que puede tener el cultivo, para que ellos puedan avisar con anticipación y pueda controlarse y tomar correctivos a tiempo.	4.- Diseño de programa de servicio al cliente: Un buzón de quejas que puede estar implementado en una página web, realizar encuestas constantemente para conocer el nivel de satisfacción del cliente y poder resolver o afianzar.	Hay aspectos negativos que son externos, en el mercado existe mucha competencia. En época de verano el mercado baja, por el clima y diferentes factores de los países, entonces el precio baja y eso nos afecta. Además, el gobierno no ayuda al sector florícola. Al ser una empresa florícola pequeña nos perjudica en cuanto a precios, cuando el mercado cae los precios no cubren los costos de producción, entonces es un problema a nivel nacional de las florícolas. En cuanto a la flor nacional hay un exceso de producción y las fincas se ven obligadas a bajar los precios.	Aspectos positivos existe dentro de la empresa. El mantenimiento de la calidad de nuestro producto nos ha ayudado a mantener ordenes fijas, las que nos ayudan en las épocas de baja demanda.

								los conocimientos porque cambian. También a manejar un presupuesto, porque no lo manejamos y yo veo que es primordial crear un Plan de Marketing porque permite mejorar las ventas.	ellos nos pagan, constantemente estar preguntándoles y solucionando cualquier inquietud, porque muchas veces hay clientes que se molestan por algún detalle y ahí entra la comunicación, porque nosotros cualquier problema lo solucionamos a través del dialogo, debido a que se encuentran en otros países. La comunicación es vital para compartir ideas.						
Arturo Toaquiza	Propietario de TYT FLOWERS.	La empresa si tiene un plan estratégico, cuando tenemos problemas de mercado de producción debemos aplicar nuestras estrategias.	Tiene puntos muy claves y preciso para tener un éxito total.	No hemos dado un uso, pero deberíamos porque ayuda al crecimiento de la organización.	1.-Aumentar las exportaciones en el mercado internacional. Como podemos lograrlo, pues a través de mantener una buena calidad de nuestro producto. Nuestra carta de presentación en al mercado internacional es nuestro producto.	1.- Implementar tecnología de punta. 2. Diseñar un programa de servicio del cliente Somos una empresa pequeña por lo cual no nos hemos tecnificado del todo, pero estamos en proceso, aun así, hemos buscado procesos que nos han permitido seguir creciendo. Todo esto se hace para mejorar en el producto que	1.- Cumplir con las obligaciones del patrono al empleado. Es muy importante destacar está estrategia, porque, aunque si lo hagamos existe un problema con el personal, hablamos de leyes que apoyan al trabajador y esta bien, pero no hay para el empleador quien no	1. Implementar un plan de marketing 2.- Realizar un sistema de planificación de la producción vs. Ventas. La empresa es familiar por lo cual aun no hemos adoptado ciertos procesos de planificación que yo creo son fundamentales para nuestro crecimiento, pero estamos en	La comunicación podría ser considerada como un elemento no tan importante, y yo consideraba de está manera, pero creo que es un plus que si una empresa acogería, ayudaría a su crecimiento, pero sobre todo a mejorar los procesos de retroalimentación en todas las áreas.	Es importante porque si dejamos decaer el prestigio de la empresa en el mercado internacional dejarían de comprar nuestro producto. Entonces es importante porque se debe mantener en un alto nivel.	El cliente nos realiza compras y si nosotros fallamos en la puntualidad, calidad, etc. El cliente simplemente deja de comprar nuestro producto y compra en otra finca.	Sí tenemos un trabajador bien capacitado y conocedor tenemos una alta productividad lo cual afecta positivamente al creciente de nuestras ventas.	Para dar un buen servicio al cliente que le haga feliz. Si un cliente se siente confiado con nuestro producto es decir que estamos haciendo un buen trabajo.	Existe mucha competencia en el mercado florícola. Cada día se va renovando variedades, porque van sacando nuevas variedades y nos tenemos que quedar con las variedades antiguas poco vendidas. Por qué, es debido a que para implementar una nueva variedad se debe invertir mucho dinero y el tiempo de inversión es otro, es más o menos de 6 meses a 1 año para poder cultivar una nueva variedad. Siempre debemos ir innovando.	Siento satisfecho porque generamos fuentes de trabajo para la gente que vive alrededor, la ayuda al prójimo.

						está relacionado con darle un buen servicio a nuestro cliente.	tiene ningún respaldo en el país en la actualidad.	un proceso de cambio que al final se que formaran parte de nuestra organización.							

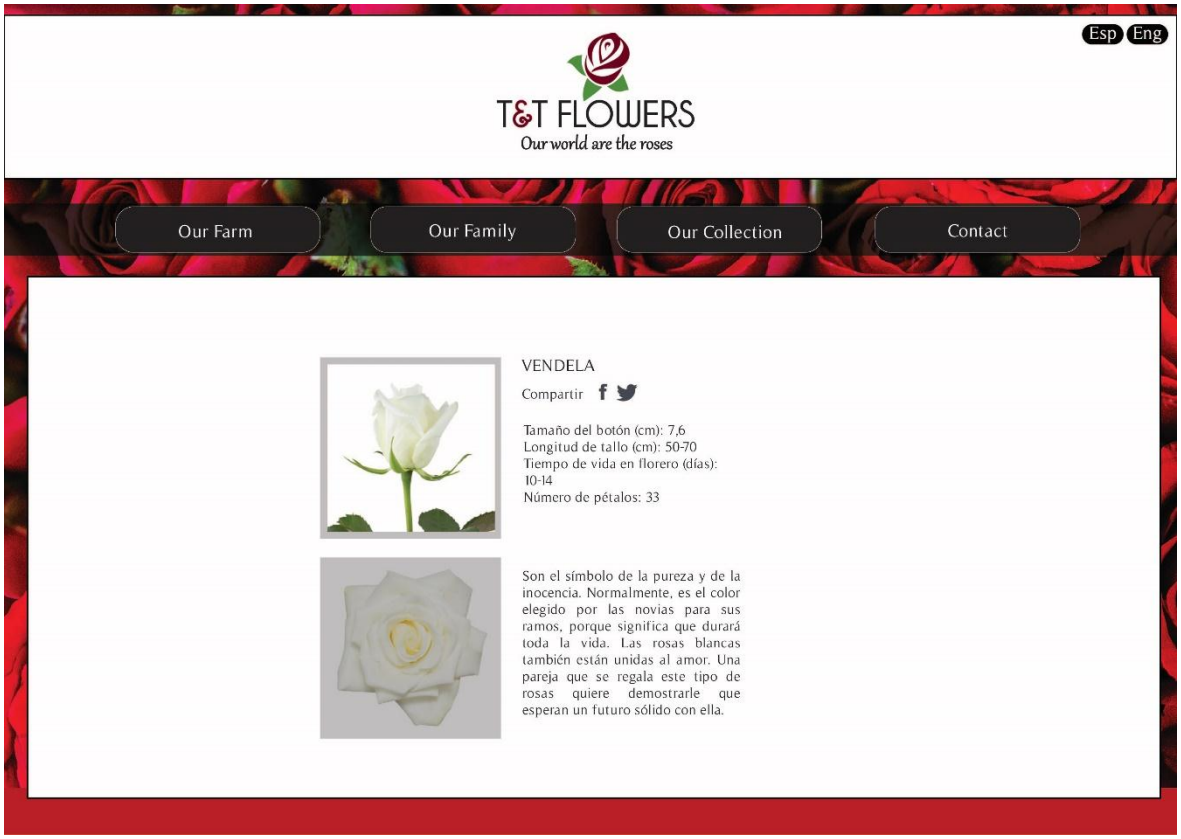
ANEXO 3: PROPUESTA DEL DISEÑO DE LA NUEVA IDENTIDAD DE TYT FLOWERS.

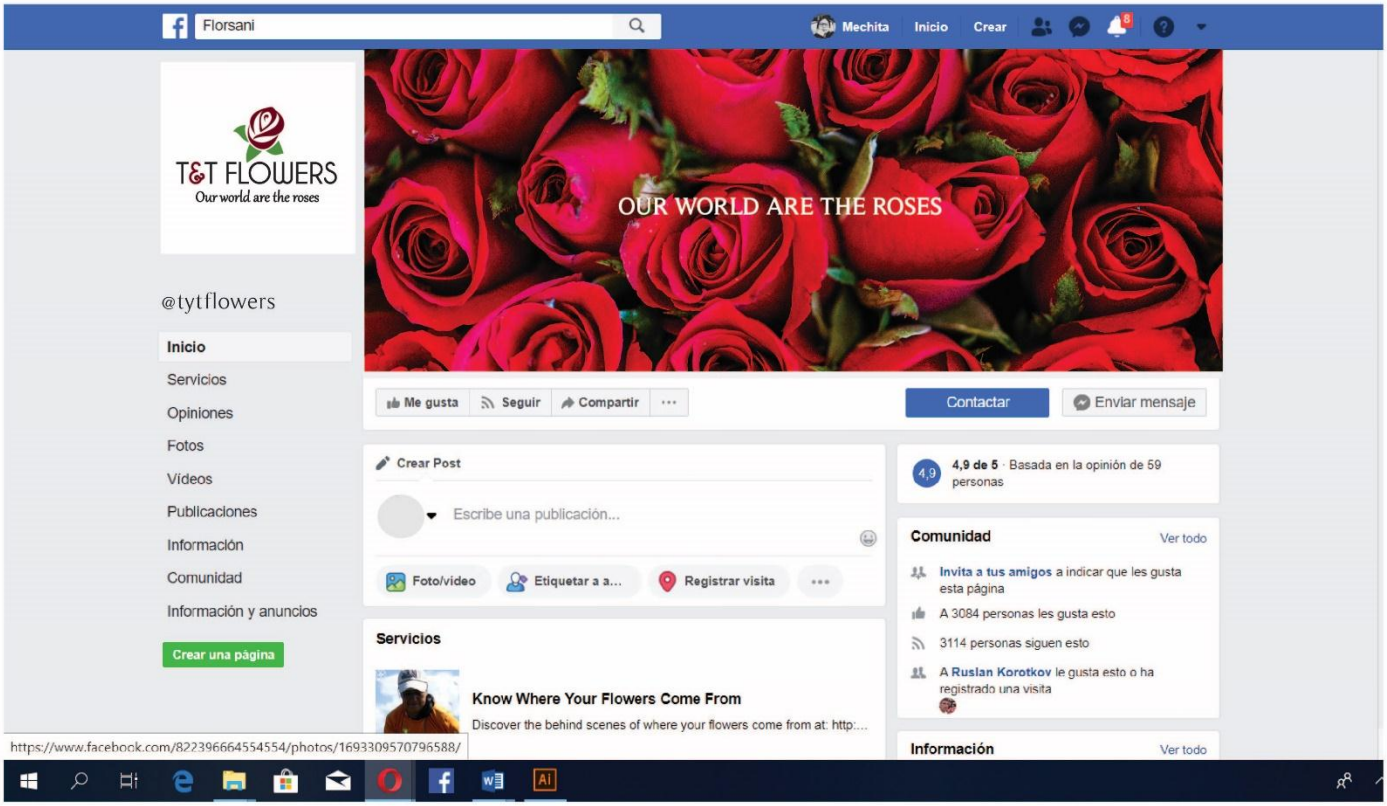


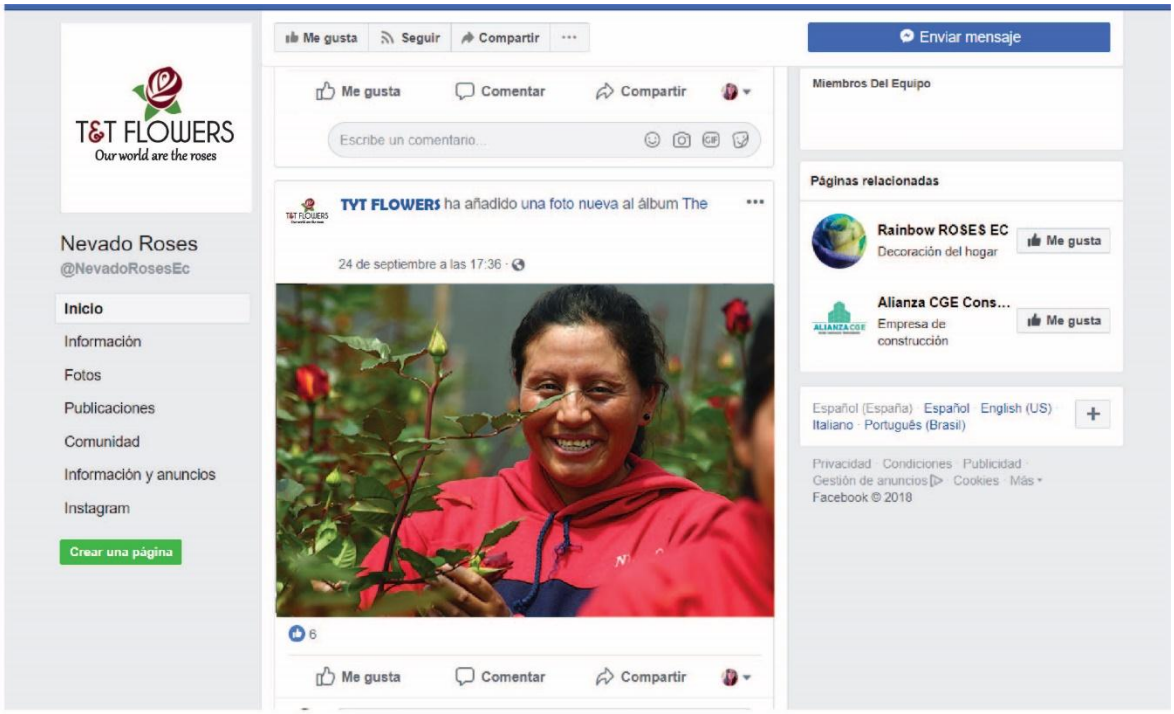
T&T FLOWERS

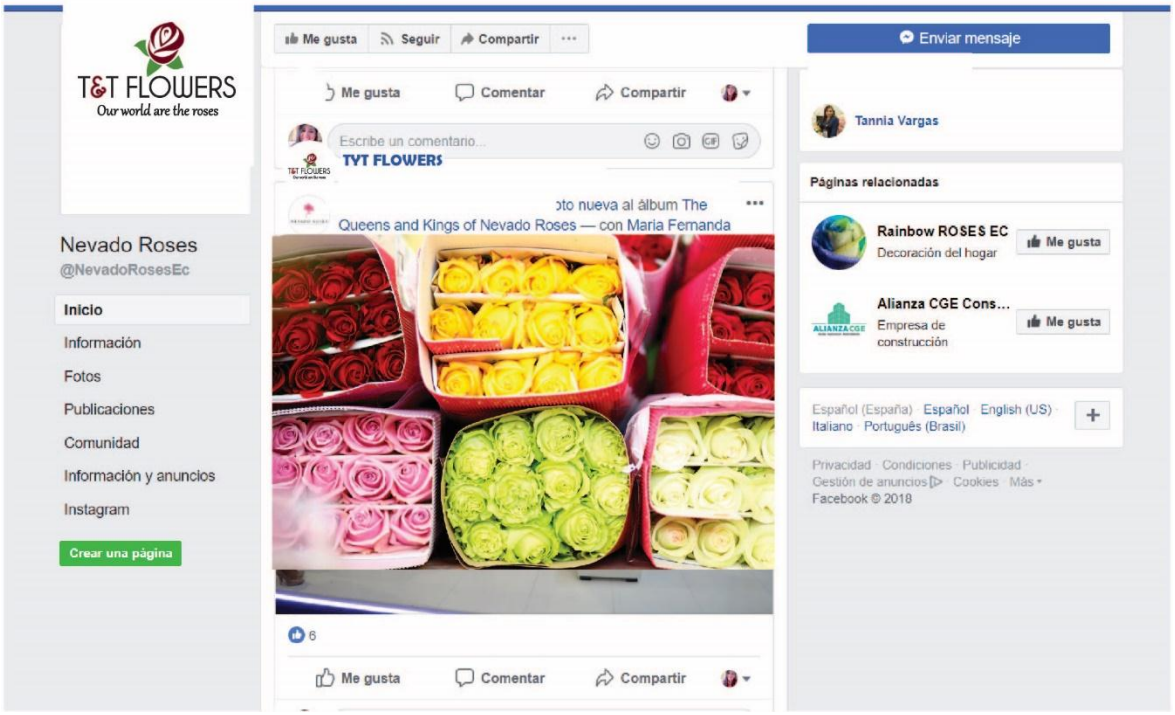
Our world are the roses

ANEXO 4: DISEÑO DE LA PÁGINA WEB, MANEJO DE FACEBOOK.




Florsani
Mechita
Inicio
Crear
T&T FLOWERS
Our world are the roses
OUR WORLD ARE THE ROSES
@tytflowers
Inicio
Servicios
Opiniones
Fotos
Vídeos
Publicaciones
Información
Comunidad
Información y anuncios
Crear una página
Me gusta
Seguir
Compartir
Contactar
Enviar mensaje
Crear Post
Escribe una publicación...
Foto/vídeo
Etiquetar a a...
Registrar visita
4,9 de 5 · Basada en la opinión de 59 personas
Comunidad
Ver todo
Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página
A 3084 personas les gusta esto
3114 personas siguen esto
A Ruslan Korotkov le gusta esto o ha registrado una visita
Servicios
Know Where Your Flowers Come From
Discover the behind scenes of where your flowers come from at: http:...
Información
Ver todo
https://www.facebook.com/822396664554554/photos/1693309570796588/


T&T FLOWERS
Our world are the roses
Nevado Roses
@NevadoRosesEc
Inicio
Información
Fotos
Publicaciones
Comunidad
Información y anuncios
Instagram
Crear una página
Me gusta
Seguir
Compartir
Enviar mensaje
Me gusta
Comentar
Compartir
Escribe un comentario...
TYT FLOWERS ha añadido una foto nueva al álbum The
24 de septiembre a las 17:36
6
Me gusta
Comentar
Compartir
Miembros Del Equipo
Páginas relacionadas
Rainbow ROSES EC
Decoración del hogar
Me gusta
Alianza CGE Cons...
Empresa de construcción
Me gusta
Español (España) · Español · English (US) · Italiano · Português (Brasil)
Privacidad · Condiciones · Publicidad · Gestión de anuncios · Cookies · Más
Facebook © 2018


T&T FLOWERS
Our world are the roses
Nevado Roses
@NevadoRosesEc
Inicio
Información
Fotos
Publicaciones
Comunidad
Información y anuncios
Instagram
Crear una página
Me gusta
Seguir
Compartir
Enviar mensaje
Me gusta
Comentar
Compartir
Escribe un comentario...
TYT FLOWERS
oto nueva al álbum The
Queens and Kings of Nevado Roses — con Maria Fernanda
6
Me gusta
Comentar
Compartir
Tannia Vargas
Páginas relacionadas
Rainbow ROSES EC
Decoración del hogar
Me gusta
Alianza CGE Cons...
Empresa de construcción
Me gusta
Español (España) · Español · English (US) · Italiano · Português (Brasil)
Privacidad · Condiciones · Publicidad · Gestión de anuncios · Cookies · Más
Facebook © 2018