



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA**

**Gestión de la comunicación estratégica en el  
contexto ecuatoriano**  
**Sector Textil: Industria Piolera Ponte Selva  
S.A. y Empresa Anónima**

Elaborado por:

**EMILIO ANDRES PACHECO RAMIREZ**

**GRADO**

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

**Licenciado en Comunicación Social, con mención en Relaciones Públicas y  
Comunicación Organizacional**

Guayaquil – Ecuador

Agosto - 2017





**UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA**

**Gestión de la comunicación estratégica en el contexto  
ecuatoriano  
Sector Textil: Industria Piolera Ponte Selva S.A. y Empresa  
Anónima**

Elaborado por:

**EMILIO ANDRES PACHECO RAMIREZ**

**GRADO**

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

**Licenciado en Comunicación Social, con mención en Relaciones públicas y  
Comunicación Organizacional**

**DOCENTE INVESTIGADOR  
Karen Correa**

**CO-INVESTIGADOR  
Jessica Quintana  
Daniela Jaramillo**

**ASESORA  
Gabriela Baquerizo**

**Guayaquil - Ecuador  
Agosto - 2017**

## **Resumen**

Esta investigación analiza la gestión de la comunicación en situaciones de crisis de las empresas del sector textil: Industria Piolera Ponte Selva S.A. y Empresa Anónima. Como objetivo principal se buscó identificar cómo se maneja la comunicación en situaciones de crisis dentro de las empresas, sus estrategias y planes, durante los últimos 10 años.

El trabajo de investigación se realizó utilizando el método cualitativo Exploratorio – Descriptivo, el cual mediante entrevistas semi-estructuradas, observaciones no participantes y estudio de caso, se diagnosticó la gestión realizada por las empresas.

**Palabras Claves:** Gestión de la comunicación, Crisis, comunicación, Dircom, Imagen corporativa.

## **Abstract**

This research will diagnose communication management in crisis situations of companies in the textile sector: Industria Piolera Ponte Selva and Empresa Anónima. The main objective is to identify the management of communication in crisis situations within companies, their strategies and plans, within the last 10 years.

The research will be carried out using the Exploratory - Descriptive qualitative method, which through semi - structured interviews, non - participant observations and case study, will analyze the management performed by the companies.

## **Keywords**

Communication, Crisis, Communication, Dircom, Corporate image.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>3</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>7</b>
<b>REVISIÓN CONCEPTUAL.....</b>	<b>7</b>
Marco Conceptual.....	7
Estado del arte.....	11
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>14</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos .....	14
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>15</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>15</b>
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS .....</b>	<b>19</b>
Empresa Anónima.....	19
<b>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>22</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
Caso: Industria Piolera Ponte Selva S.A.....	23
Caso: Empresa Anónima.....	29

<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>35</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>35</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexo.1 Tabla de empresas del sector textil.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexo.2 Preguntas de entrevista .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexo.3 Ficha personal y organizacional de Industria Piolera Ponte Selva S.A. ....</b>	<b>51</b>
<b>Anexo.4 Guía de entrevista .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexo.5 Ficha de Observación.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo.6 Ficha personal y organizacional de Empresa Anónima .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo.7 Guía de entrevista .....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo. 8 Matriz de análisis Ponte Selva .....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo. 9 Matriz de análisis Empresa Anónima .....</b>	<b>85</b>

### **Tabla de Figuras**

<b>Figura 1: Tipos de crisis.....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 2: Distribución de empresas por sectores.....</b>	<b>18</b>

## **Nota Introductoria**

El trabajo que contiene el presente documento integra el Proyecto Interno de Investigación-Semillero Diagnóstico de la Comunicación de Crisis: Caso Ecuatoriano, propuesto y dirigido por la Docente Investigadora Karen Correa, acompañada de las Co-investigadoras Jessica Quintana y Daniela Jaramillo como de la asesora Gabriela Baquerizo, colaboradoras de la Universidad Casa Grande.

El objetivo del Proyecto Semillero es identificar cómo ha sido la gestión de la comunicación frente a las situaciones de crisis que han afrontado valoraciones que obtuvieron de la post-crisis las empresas estudiadas correspondientes a diversos sectores productivos y de servicios del país. El enfoque del Proyecto es cualitativo, exploratorio - descriptivo. La investigación se realizó en la ciudad de Guayaquil durante el año 2017. Las técnicas de investigación que usaron para recoger la información fueron entrevista en profundidad, observación participante y no participante, y se trabajó con casos de estudio.

**LA INFORMACIÓN QUE CONTIENE ESTA NOTA CORRESPONDE AL PROYECTO SEMILLERO DE LOS DOCENTES. ELLOS DEBEN BRINDAR LOS DATOS A LOS ALUMNOS**

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Este documento de investigación tiene como propósito identificar las gestiones de comunicación realizadas por las empresas del sector textil en situaciones de crisis, analizando los planes ejecutados por las organizaciones: Industria Piolera Ponte Selva S.A. y Empresa Anónima (Especial 500 mayores empresas, 2016). Adicionalmente, el presente trabajo tiene por finalidad conocer cuáles han sido sus estrategias de comunicación durante la última década (2007-2017).

Los resultados del análisis se obtuvieron de entrevistas a los Gerentes o directores de comunicación de las organizaciones elegidas para el estudio, incorporándose literatura relacionada con la evolución del sector textil en estos últimos diez años.

El desarrollo del trabajo de investigación se plasmará en capítulos, los cuales tendrán el siguiente contenido: En el primer capítulo encuentra la presentación de la investigación, incluyendo los antecedentes del sector textil ecuatoriano, el planteamiento del problema a investigado y la justificación del mismo. En el segundo capítulo se procedió a la revisión de la literatura que comprende el estado del arte y el marco conceptual, ambos enfocados a las empresas del sector textil ecuatoriano relacionados con la comunicación en crisis. El tercer capítulo detallo los objetivos que se pretenden alcanzar con la presente investigación. En el cuarto capítulo se abordan los aspectos metodológicos de la investigación, tales como las entrevistas y observaciones realizadas a los Gerentes o directores de comunicación de cada una de las empresas seleccionadas, proyectando sus respectivos resultados y análisis parciales. Finalmente, en el quinto capítulo se procedió a reflexionar y a presentar resultados completos obtenidos de la investigación, incorporando las conclusiones y recomendaciones en el documento.



## ANTECEDENTES

En Ecuador el sector textil está conformado por empresas u organizaciones de tipo familiar, lo cual implica que su estructura económica y organizacional se encuentra constituida por los miembros un mismo grupo familiar. La mayoría de estas empresas, y en especial las dedicadas a la confección de prendas, se encuentran conformadas por empleados que laboran de forma empírica y sin preparaciones o estudios que permitan la ejecución de un producto final tecnificado.

Según el reporte emitido por la AITE<sup>1</sup> sobre el crecimiento geográfico del sector, a lo largo del tiempo las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes provincias del país con mayor presencia en el sector sierra, tales como, Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas (AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013).

A mediados del 2008, la industria textil ecuatoriana se vio afectada por una crisis financiera internacional que inició con la quiebra de *Lehman Brothers*<sup>2</sup>, a causa de la falta de solvencia en los créditos hipotecarios, (Guarderas, 2013) que obligó a muchas empresas del sector textil ecuatoriano a cerrar o entrar proceso de liquidación. Javier Díaz Crespo, presidente ejecutivo de la Asociación de Industriales Textileras de Ecuador, expresó su desacuerdo con el manejo del gobierno frente a esta crisis, Díaz (2013) afirmó “Este es el resultado de los problemas que no se han combatido”.

Luego de que la crisis del 2008 afectara gravemente a las empresas textiles ecuatorianas, a mediados del 2013 se logró dar un respiro a ésta descompensación económica gracias al

---

<sup>1</sup> La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, es una entidad gremial sin fines de lucro, con personería jurídica propia, constituida mediante aprobación conferida por el Acuerdo Ejecutivo No. 222 de 30 de septiembre de 1943. (AITE, 2017)

<sup>2</sup> Lehman Brothers fue una compañía global de servicios financieros de Estados Unidos fundado en 1850 especializados en la banca de inversión, la gestión de activos financieros e inversiones en renta fija, banca comercial, gestión de servicios y servicios bancarios en general. (Capital, 2013)

cambio de la matriz productiva<sup>3</sup>, obteniéndose exportaciones de más de 155 millones de dólares en contrastadas con el período fiscal 2007 el cual fue de 343.320 miles de dólares. (Telegrafo E. , 2013). Estos cambios se efectuaron gracias a la diversificación productiva, a la generación de valor agregado a los productos y los incentivos tributarios a las industrias ecuatorianas del sector textil, permitiendo la elaboración productos nacionales competitivos de mayor calidad y capacidad de acceso a mercados internacionales.

A partir de estos dos grandes hitos del sector textil previamente analizados, la economía del área se posesionó como una de las más dinámicas convirtiéndose en el sector empresarial mayormente comprometido con la disminución de las importaciones, teniendo como resultado una variación en la balanza comercial de \$ 1.800 millones en sustitución de importaciones. Durante el periodo 2014-2016, la industria textil de ese entonces generó alrededor de 50.000 plazas de empleo directas y más de 200.000 indirectas (Telégrafo, 2014), siendo el segundo sector de la economía ecuatoriana que generó mayor mano de obra por detrás del sector de alimentos, bebidas y tabacos.

El pasado 16 de abril del 2016, el Ecuador sufrió uno de las catástrofes naturales más desestabilizadores de su economía, un sismo de magnitud 7.8 sobre la escala de Richter cuyo epicentro se ubicó en la provincia de Manabí, afectando a muchos sectores productivos incluyendo al textil, provocando desaceleración de la economía del país, disminuyendo importaciones y paralizando la producción y ventas del sector textil de \$700 millones a \$550 millones. (Comercio, 2016).

---

<sup>3</sup> Implica el paso desde una estructura primaria exportadora y extractivista a uno que favorezca a la producción diversificada , eco eficiente y con mayor valor agregado , además mejorando los servicios basados en una economía de conocimientos y biodiversidad. (Secretaria nacional de Planificacion y Desarrollo, 2012)

Producto del sismo ocurrido, como medidas arancelarias de protección al comercio nacional se impuso salvaguardias a determinados productos importados, y a través de la emisión de la Ley Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana<sup>4</sup> por las afectaciones del terremoto de 16 de abril de 2016, se incrementó el IVA del 12% al %14 con la finalidad de mitigar los efectos económicos negativos que atravesaba el país, sin embargo, ésta última medida en específico limitó la capacidad de compra al interior del mercado en general. Sin perjuicio de las medidas correctivas al interior del Ecuador, el 11 de noviembre del 2016 se suscribió el acuerdo comercial con la Unión Europea, estableciendo retos y oportunidades para la economía y el sector Textil.

Las empresas textiles en el país, a pesar de haber sido afectadas por diferentes crisis en los últimos 10 años, se han mantenido como unas de las mayores empresas generadoras de empleos y recursos económicos. (El comercio, 2015). En la actualidad, las empresas Ponte Selva y Empresa Anónima, seleccionadas para la presente investigación, producto de su administración y estrategias de negocio implementadas, se mantienen entre las 500 mejores empresas a nivel nacional y se encuentran dentro de las 10 mejores empresas del sector textil. (Vistazo, 2016), motivo por el cual han sido elegidas con el interés de analizar su gestión de comunicación en temas de acciones y respuesta en momentos de crisis.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El diagnóstico de la gestión de comunicación en crisis dentro del sector textil no ha sido abordado directamente, ya que después de analizar las investigaciones y estudios relacionados a la industria textil se aprecia un claro enfoque a factores económicos y de ventas.

---

<sup>4</sup> Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana, publicada en el Registro Oficial Suplemento 759 el 20 de mayo del 2016.

Se tratará de dar respuesta a las incógnitas acerca del sector textil ecuatoriano, mediante un estudio cualitativo. Esta investigación se la llevará a cabo durante el segundo semestre del 2017, abordando temas como crisis organizacional, Dircom, reputación, comunicación en crisis y tipos de crisis.

Ante esto, es necesario preguntarse: ¿Están preparadas las empresas del sector textil para enfrentar un escenario de crisis? ¿Cuentan las empresas con un plan de gestión de comunicación corporativa para este tipo de situaciones? ¿Existe una persona responsable de la comunicación en situaciones de crisis? ¿Cuentan éstas organizaciones con un departamento de comunicación? ¿Qué tipos de crisis han tenido y cómo las han solucionado? ¿Han sido efectivas las acciones realizadas para gestionar la crisis?, entre otras interrogantes que se intentarán despejar con esta investigación.

## **JUSTIFICACIÓN**

Debido a la escasez de información académica sobre la gestión de comunicación en situaciones crisis del sector textil ecuatoriano, es pertinente desarrollar un diagnóstico para poder analizar si existen planes de comunicación preventiva, conocer las estrategias utilizadas y las diferentes valoraciones que se han obtenido en los escenarios pre y post crisis del sector. Este análisis es importante ya que debido a la gran influencia del sector textil en la economía ecuatoriana y como segundo mejor generador de empleo en el país, como se lo indicaba anteriormente en este documento (Telégrafo, 2014), es necesario el desarrollo la evaluación de la comunicación para que este sector continúe con su avance y evolucione dentro de situaciones inesperadas como pueden suceder en un escenario de crisis. A su vez el estudio será base para futuras investigaciones y referente para empresas que necesiten información sobre cómo abordar el tema de crisis empresarial.

Para esto, se estudiarán los casos de las empresas: Empresa Anónima e (Industria Piolera Ponte Selva S.A.) Ponte Selva, empresas textiles en el Ecuador, este estudio se analizará dentro del periodo democrático ininterrumpido más largo que ha tenido el país de 10 años<sup>5</sup>.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN CONCEPTUAL

#### Marco Conceptual

A continuación, se describirán los conceptos de crisis organizacional, Dircom, reputación, comunicación en crisis preventiva y los tipos de crisis, los mismos que servirán para el análisis de los resultados de esta investigación.

En primera instancia se define el término crisis organizacional a situaciones que afectan a la organización, incluyendo a las personas que la integran. Para Coombs, la crisis organizacional se da a partir de cualquier amenaza potencial, infligiendo daño a la organización y a sus *stakeholders*<sup>6</sup> (Coombs, 2014). Por otro lado, desde una perspectiva interna y externa, la crisis organizacional al interior de una empresa se entiende como eventos que ocurren en situaciones intempestivas, inesperadas y sin control, de diferentes orígenes que ponen a prueba la imagen y reputación de las organizaciones (Suara & Garcia, 2010).

Enfocándonos en el contexto latinoamericano, la crisis organizacional es tomada como diferentes situaciones adversas a la empresa, que involucran estructuras, sistemas y protocolos de actuación para sobrellevar diversas situaciones de conflicto (Giraldo, Botero, Molleda, & Bravo, 2011), un panorama que contrasta con el enfoque norteamericano, que

---

<sup>5</sup> Periodo del 2007 al 2017 por el presidente Econ. Rafael Correa

<sup>6</sup> Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación. (Freeman, 2010)

toma a la crisis organizacional como un problema en el cual se deben utilizar herramientas de comunicación para lograr una disculpa (Jerome & Rowland, 2009).

Para la mayoría de empresas, la crisis organizacional se define como una situación con pocas probabilidades de ocurrir, ya que tanto la empresa como sus directivos se sienten preparados para cualquier eventualidad. (Rodríguez, 2017). Dependiendo de su contexto o escenario, estas amenazas o crisis pueden ser de carácter económico, político o social que conlleva cambios en la orientación, en los objetivos, las decisiones y acciones de las personas y organizaciones, el mejor ejemplo de la situación expuesta lo describen los accidentes industriales y productos en malas condiciones que pueden dar como resultado lesiones e incluso pérdida de vida, lo cual afecta la reputación y la seguridad pública, deteniendo las operaciones, perdiendo *Marketshare*<sup>7</sup> e intención de compra, incluyendo las posibles demandas legales que pudiere interponer el consumidor por las causas antes mencionadas. (Coombs, 2014).

El escenario de crisis puede reflejar la poca preparación de una organización, generando daños hacia la reputación y directamente a la empresa y su imagen competitiva porque se genera información negativa acerca de ella. (Sohn & Lariscy, 2014). Es tan trascendente la reputación, que se la considera como el valor más importante de una empresa ya que representa las acciones pasadas e intenciones futuras de una compañía (Fombrum & Shanley, 1990).

Visto desde la perspectiva general, la reputación es la estructura mental que una persona o grupo de personas crea sobre un objeto, este puede ser: producto, servicio, marca o empresa, junto a un conglomerado de atributos que las personas utilizan para identificarlo y diferenciarlo. (Capriotti, 2010).

---

<sup>7</sup> Representa el porcentaje de las ventas totales de una industria o mercado que es ganado por una empresa en particular durante un período de tiempo especificado.

En un contexto más humanista, la reputación es la realidad de una empresa causada por el desarrollo de la misma a lo largo de su historia, sus compromisos para con sus empleados, clientes, accionistas, proveedores, transmitiendo eficazmente sus intenciones. (Diaz, 2004).

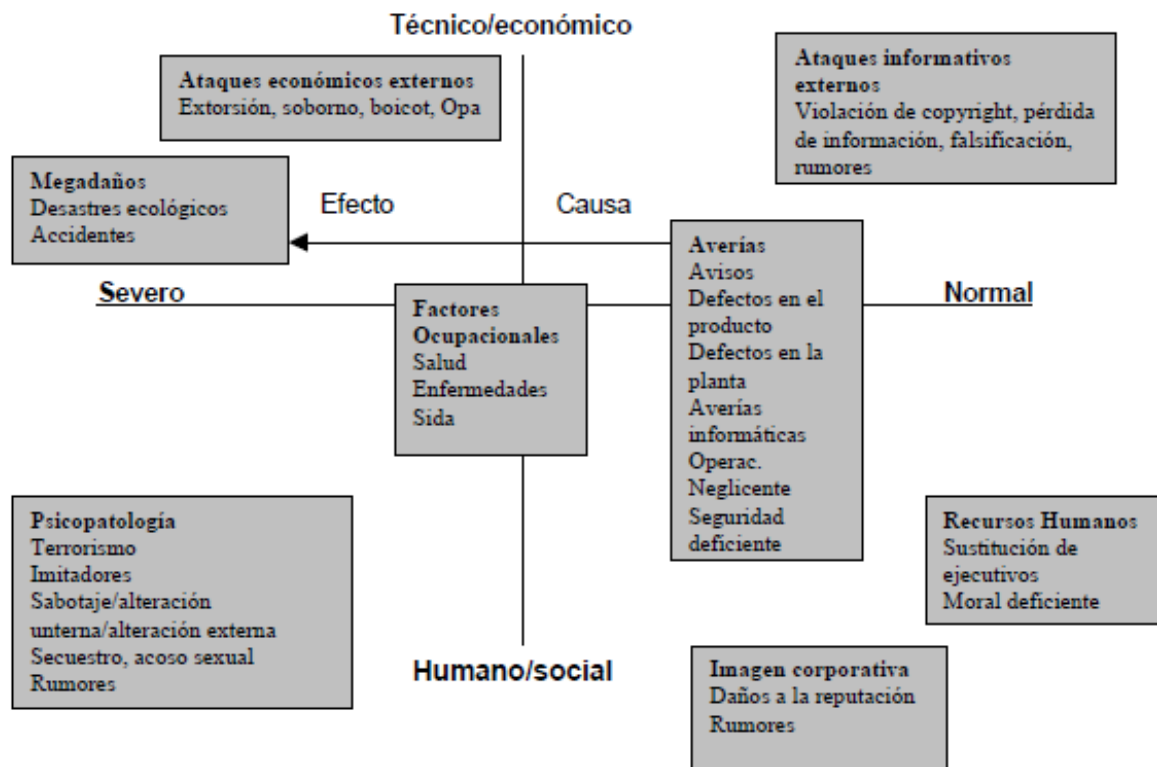
Bonilla (2013) es otro autor que comprende la reputación como un intangible construido por las organizaciones a lo largo del tiempo a través de sus diferentes acciones éticas y responsables, las mismas que disminuyen cualquier efecto negativo. Es importante resaltar que “la reputación constituye la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad”. (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013, p 8).

Como una acción inmediata frente a la crisis y tratando de disminuir los efectos negativos, se utiliza el concepto de comunicación en crisis, que implica una serie de diferentes actividades organizacionales, que involucra herramientas de comunicación para conseguir resultados positivos. Islas & Hernández (2013) explican la importancia de la comunicación en crisis, haciéndonos conocer la necesidad de utilizar este concepto, e indican que el uso del mismo “ayuda a orientar la relación de las organizaciones y empresas con todas sus audiencias, pero especialmente con quienes envían los mensajes inmediatos a la sociedad” (p 147).

Al comprender que una situación de crisis debe involucrar factores externos como el gobierno, el poder judicial o la opinión pública, en este momento surge la llamada comunicación en crisis (Yeman, 2013).

Para que el desarrollo de la comunicación en crisis sea efectiva, debemos conocer y separar los tipos de crisis, ya que no importa el sector en el cual se desarrolla la actividad empresarial, la organización será vulnerable a la crisis, para conocer y clasificar estos tipos de crisis, I. Mitroff y C. Pearson (1997:34) agruparon las crisis siguiendo el siguiente esquema:

Figura 1



Fuente: (Mitroff & Pearson, 2002)

Este esquema nos muestra que las crisis se las puede dividir entre cuatro ejes: I) el eje Técnico/económico; II) el eje humano/social; III) el eje severo; y, IV) el eje normal.

Desde otra perspectiva (Cervera, 2015) separa las crisis por tres niveles dependiendo de su gravedad: Nivel verde o de baja intensidad (Alerta 1), Nivel amarillo o de situaciones de relevancia (Alerta 2) y Nivel rojo o de situaciones extremas (Alerta 3). La alerta 1 nos indica que son accidentes o incidentes en el ámbito local sin perjudicar la seguridad, integridad física, estado financiero, comunicaciones, entre otros. La alerta 2 se refiere a los accidentes o incidentes locales que afectan de alguna manera a la seguridad, integridad física, estado financiero, medio ambiente, comunicación, etc. La alerta 3 refleja los incidentes que van más allá del ámbito local, generando interés a los medios de comunicación, asociaciones y



autoridades nacionales e internacionales, afectando gravemente la solvencia económica, reputación, imagen, seguridad, comunicación, etc.

Estas crisis antes explicadas deben ser manejadas por una persona especializada identificada como Director de Comunicación o también llamado Dircom, cargo que debe ejercer un sujeto proactivo con la capacidad y experticia de manejar distintas situaciones por las que una empresa u organización puede atravesar, generando estrategias y campañas para mantener la reputación y la imagen de la misma, por eso se lo considera como “un estratega global” (Costa, 2012).

El aporte de un Dircom a la organización es imprescindible, ya que gracias a éste se alcanza y mantiene el éxito mediante el implemento de estrategias y acciones en la empresa. En consecuencia, con lo antes mencionado, el Dircom debe estar preparado para enfrentar cualquier escenario de crisis que la empresa atraviere, mediante la ejecución de estrategias adecuadas para cada situación. (Lacasa, 2007)

El Objetivo del encargado responsable de la comunicación dentro de la organización, se define en concreto como aquel individuo profesionalmente preparado, que debe gestionar adecuadamente y coherentemente el modelo de comunicación integral de tal manera que la comunicación interna y externa que se maneje posicione la filosofía, reputación, responsabilidad social, cultura de la marca del producto o servicio (Morales & Enrique, 2007).

### **Estado del arte**

Dentro de las investigaciones sobre el sector textil ecuatoriano, encontramos que su mayoría son investigaciones y proyectos que vienen de tesis de Pre y Post grado.

Las entidades reguladoras y las organizaciones son las que más investigan este sector en términos cuantitativos, pero no en diagnóstico ni estudio de la comunicación dentro de las

empresas del sector, estos diagnósticos son muy escasos y los encontrados no son netamente de carácter comunicacional.

El estudio más reciente, que se enfoca en el diagnóstico y estudio de la comunicación en una empresa textil es según Chávez (2015) “Diseño de un modelo de gestión basado en un CRM para empresas productoras de textiles”, el que ayuda a comprender que se necesita establecer una estrategia comunicativa para adaptarse al público, ya que, la implementación de una estrategia *Customer Relationship Management*<sup>8</sup> (CRM) ayuda a otorgar un servicio con características personalizadas a los clientes y a mejorar los procesos internos de la organización. (Chavez, 2015)

Gracias a este estudio podemos llegar a la conclusión de que la estrategia y la cadena de valor del sector textil se enfoca mucho más a las actividades de marketing y finanzas que la comunicación dirigida a sus públicos. Dentro de la estrategia CRM se estudian los indicadores de gestión, variables que miden la estrategia a utilizar para sobrellevar esta etapa de cambio. Específicamente en el sector textil se ha implementado como estrategia el uso de la comunicación en redes sociales, para el ingreso de ésta industria al mercado (Lainz, 2014).

Por otro lado, la Cámara de Industrias y Producción ha establecido lineamientos que el sector textil ecuatoriano debe cumplir, a efectos de ser considerados para la inversión extranjera, debiendo acatar los puntos de Riesgo País<sup>9</sup>, las facilidades del Servicio Nacional de Aduanas (SENAE) para el comercio exterior, y las medidas para contrarrestar la corrupción (CIP, 2013).

---

<sup>8</sup> Gestión de relaciones con el consumidor (CRM)

<sup>9</sup> Todo riesgo correspondiente a las diferentes operaciones transnacionales, en particular, a las operaciones financiaciones desde un país a otro.

En el estudio “Encadenamiento productivo del sector textil y el nivel de utilización de TICS<sup>10</sup> en las PYMES<sup>11</sup>” de Atuntaqui presentado por Luis Argothy en el 2011, pone en evidencia que el desarrollo de este sector también se ha estudiado, pero de una manera muy reducida en el ámbito de la comunicación, revelo que, dentro del área de manufactura, estos sistemas no se han actualizado desde los años 90, pero es muy diferente en al área de ventas y atención al cliente. El uso de diferentes medios electrónicos para mejor la comunicación entre la empresa y el cliente ha beneficiado las ganancias y facilita la distribución de los productos. (Argoathy, 2011).

Otra estrategia a implementar dentro de la comunicación empresarial, demostrada por el estudio realizado a las PYMES textiles de Colombia es la implementación de las TIC, las cuales han surgido debido a los procesos de globalización de la información y la utilización de herramientas tecnológicas para el desarrollo de las operaciones logísticas en las organizaciones. Luego de la implementación utilización y dominio de las TIC, se encuentran avances en desarrollo de los procesos dentro de las organizaciones textiles, indicando la relación y uso de estas herramientas con el aumento de ventas y producción, además de demostrar que puede ser un elemento necesario para incursionar en mercados internacionales (Guisao, 2014).

En el ámbito internacional, muchas empresas textiles hacen un análisis más profundo al marco de la comunicación de la empresa, identificando que el factor tiempo influye mucho en el desarrollo de la organización. El factor tiempo se involucra en cada aspecto de la cadena de valor, por lo que para el buen uso del mismo se han implementado soluciones que se traducen en el uso de tecnologías informáticas de comunicación, verificándose que el uso de estas tecnologías jugaba un papel fundamental en este sector textil y de confección ya que permitía

---

<sup>10</sup> Tecnologías de información y comunicación(TICS), permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos (Orti)

<sup>11</sup> Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos. (Sri, 2017)

aprovechar al máximo cada eslabón de la compañía y acortar distancias entre los integrantes de los públicos de interés. (Barreiro, 2008).

La confección de un plan de comunicación de moda es un proceso complejo que exige la coordinación de presupuestos, estrategias y acciones en los distintos medios. (Parra, 2016).

Las decisiones que se tomen deben ser el resultado de la ejecución de un plan de comunicación estructurado, también tomando en consideración los nuevos medios de influencia, que son las redes sociales. Los medios digitales permiten llegar a más consumidores potenciales de una forma más rápida y ahorrar en costos, ya que son un elemento importante al momento de crear estrategias de comunicación sin dejar olvidado y complementando a los medios convencionales. En la parte interna, La relación con los empleados y la gestión de la comunicación entre ellos, ayudan a la construcción de un clima laboral favorable y armónico que favorece la productividad empresarial. (Parra, 2016).

### **CAPÍTULO III**

#### **OBJETIVOS**

##### **Objetivo general**

-Identificar la gestión de comunicación en situaciones de crisis que Empresa Anónima y Ponte Selva han afrontado en Ecuador durante la última década, conociendo sus planes preventivos, estrategias utilizadas y los resultados que obtuvieron de la pre y post crisis.

##### **Objetivos específicos**

-Conocer la planificación preventiva que tienen las empresas textiles Empresa Anónima y Ponte Selva para reaccionar frente a situaciones de crisis en el Ecuador.

-Identificar los mecanismos y acciones utilizados para la gestión de la comunicación de crisis de las empresas textiles Empresa Anónima y Ponte Selva en el Ecuador.

-Determinar los factores que involucra la gestión de crisis para responder a los públicos internos y externos de las empresas textiles Empresa Anónima y Ponte Selva en el Ecuador.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

Esta investigación es de tipo cualitativa Exploratoria – Descriptiva. Es de tipo cualitativa por cuanto se recopilan diferentes perspectivas del tema estudiado, utilizándose necesariamente dicho método con el fin de llegar a un estudio de profundidad, luego del análisis de la información compilada relacionada al tema (Goetz & Le Compte, 1988). Y es de tipo descriptiva, por cuanto se trabaja sobre las realidades de un hecho y las características fundamentales del mismo para presentar una interpretación correcta (Grajales, 2000), por otra parte la investigación es exploratoria porque permite la aproximación a fenómenos desconocidos para aumentar el grado de familiaridad, ayudados de una adecuada revisión de la literatura, centrándose en un estudio con tendencia a descubrir.

Esta investigación se realizó en el marco del proyecto de Diagnóstico de la Gestión de la Comunicación estratégica en el contexto ecuatoriano, investigación interinstitucional entre la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y la Universidad Casa Grande.

Como punto de partida para la identificación de los sectores de interés y específicamente el sector textil., se revisó la investigación preliminar realizada por el equipo del Observatorio de Comunicación Estratégica de la UTPL como elemento inicial para la construcción de la base de organizaciones que constituyen una parte del elenco de instituciones que se consideran para la identificación de los casos de estudio de este trabajo de investigación. Es así como, se parte de un grupo de 219 organizaciones de diversos sectores del país.

Partiendo de estos antecedentes, se realizó la presente investigación en la que se busca identificar la gestión de comunicación en situaciones de crisis que han afrontado las empresas

ecuatorianas del sector textil, sus planes preventivos, estrategias utilizadas y las valoraciones que obtuvieron de la post-crisis.

Se analizaron las entrevistas a partir de una identificación de categorías en una matriz de contenidos, la cual estará en la parte de anexos.

A continuación, se detalla el proceso de depuración de la base inicial de 219 organizaciones para la identificación del sector y los casos de estudio que van a ser considerados:

1. Se eliminaron los ministerios por el inicio del nuevo periodo de administración gubernamental (2017-2021) y específicamente por el decreto No. 7 del 24 de mayo de 2017 que suprime cuatro ministerios coordinadores, a saber: Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad; de Sectores Estratégicos; de Seguridad; y, del Conocimiento y Talento Humano. Además, la transformación del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social en Secretaría Técnica del “Plan toda una vida” y la fusión del Ministerio de Coordinación de Política Económica con el Ministerio de Finanzas.
2. Debido a la transformación tecnológica de la gestión de la comunicación en la administración pública durante el gobierno de la Revolución Ciudadana (2007-2017), se mantuvieron las empresas estatales de los sectores estratégicos identificadas en la base de datos inicial.
3. Se mantuvieron las instituciones públicas y privadas de Educación Superior que ostentan la categoría A o B como producto del proceso de evaluación, acreditación y re-categorización institucional realizado por el Ceaaces desde el año 2009 por mandato constituyente No. 14 expedido por la Asamblea Nacional Constituyente el 22 de julio de 2008, que establece la obligación del “Consejo Nacional de Evaluación y

Acreditación CONEA de entregar al Conesup y a la Función Legislativa, un informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional de los establecimientos de Educación Superior, a fin de garantizar su calidad, propiciando su depuración y mejoramiento; según lo determinado en el artículo 91 de la LOES (Ley Orgánica de Educación Superior”

4. Se eliminaron las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) porque corresponden a la categoría empresarial y porque no cumplen con el mínimo de 30 empleados en relación de dependencia y en muchas ocasiones el personal es flotante.
5. Las organizaciones seleccionadas deben registrar una actividad de al menos 10 años en el mercado, porque es el periodo de estudio (2007-2017).
6. Alcanzar al menos el 10% de participación en la facturación del sector al que pertenece, para los casos del sector productivo.
7. Poseer un mínimo de 30 empleados enrolados en su nómina, porque de acuerdo con el Código de Trabajo este es el número mínimo para la constitución de un sindicato.
8. También se consideran las aseguradoras porque está íntimamente ligado con la cobertura de todo tipo de riesgos.

Así, como resultado de la depuración, el número inicial de 219 se redujo a 107 organizaciones.

Considerando que en la lista entregada por la UTPL solo se contemplaron aquellas organizaciones que respondieron a la encuesta para la realización de la investigación cuantitativa y, con el fin de asegurar una muestra más representativa de cada sector investigado, para el presente estudio cualitativo, se decidió incorporar a las cinco mayores empresas de cada área de estudio y que no formaban parte de la primera lista depurada.

Para este trabajo de incorporación se tomó como base el listado sectorial de las 500 mayores empresas del Ecuador, de Revista Vistazo correspondiente al año 2015<sup>12</sup>. Una vez realizada la incorporación, en la que se procuró no duplicar aquellas empresas que ya formaban parte del listado original, llegamos a un total de 171 organizaciones de las cuales se seleccionaron al menos dos por sector para la realización de la investigación de campo a través de entrevistas en profundidad y observación no participante<sup>13</sup>.

A continuación, en la Figura#2 se detallan los sectores que corresponden a la base de organizaciones que abarca todo el proyecto interinstitucional antes mencionado.

**Figura 2**  
**Distribución de empresas por sectores**

Sector	# empresas	Subsector	
Construcción	24	Constructoras	6
		Inmobiliarias	4
		Materiales de construcción	5
		Producción de cemento	3
		Producción de metales	2
		Otros	4
Educación Superior	24	Privada	13
		Pública	11
Automotriz	8		
Bebidas	7		
Comercio	8		
Misceláneos	16		
Industria alimenticia	17		
Medios de comunicación	5		
Papel y cartón	7		
Pesca y acuicultura/avicultura	8		
Salud	8		
Seguros	12		
Textil	13		
Transporte	9		
Turismo	5		
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>		

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

<sup>12</sup> Para ampliar la información revisar <http://vistazo.com/proyectos-especiales/500-empresas-2015>

<sup>13</sup> Para ampliar información Véase Anexo. 5 Ficha de observación Ponte Selva



Una vez identificadas las empresas por sectores, se definieron los casos de estudio por sector en función de:

La ubicación que estas empresas del sector textil tienen en el ranking de las 500 mayores empresas del Ecuador (Vistazo, 2016).

Las actividades de producción de dichas empresas crean un contraste y permiten analizar dos segmentos diferentes, por un lado, Empresa Anónima fabrica productos completos, a diferencia de Ponte Selva que fabrica telas, piolas, cintas, entre otros productos textiles, las cuales permiten analizar de una manera más amplia las estrategias y gestión de comunicación en cada caso particular.

Asimismo, la selección de estos casos se ha realizado por conveniencia, debido a la facilidad de acceso a la información de estas dos industrias textiles. A continuación, se describen brevemente las dos organizaciones seleccionadas para este trabajo de tesis (cfr. Anexo1).

## **UNIDAD DE ANALISIS**

La investigación se enfoca en dos empresas privadas del sector textil seleccionadas como casos de estudio. A saber:

### **Empresa Anónima**

Es una empresa con 102 años de trayectoria, nació en la provincia de Imbabura, dando como resultado reconocimiento a nivel nacional e internacional. Posee una gran variedad de productos hechos a base de algodón, manteniendo un proceso de producción vertical que abarca desde la fabricación del hilo hasta la realización del producto terminado procurando obtener la más alta calidad.

Tiene una producción de 90.000 prendas mensuales, caracteriza por la renovación continua, la tecnología de punta (Empresa Anonima, n.d.). Su planta de producción se encuentra en Otavalo – Ecuador donde se realiza el 81% de su producción.

### **Industria Piolera Ponte Selva S.A.**

La empresa Ponte Selva fundada el 12 de agosto de 1963 en la ciudad de Quito por el señor Giovanni Guerini, que fue inmigrante italiano radicado en Ecuador desde 1952, con experiencia en la industria textil. Ponte Selva actualmente cuenta con aproximadamente 220 empleados, distribuidos en áreas administrativas y productivas.

El objetivo de esta investigación, es identificar la gestión de comunicación en situaciones de crisis que Empresa Anónima e Industria Piolera Ponte Selva S.A. han enfrentado durante la última década, abordando sus planes preventivos, estrategias y los resultados que obtuvieron en la pre y post crisis. (Ponte Selva, 2017)

## **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Debido a que esta investigación posee un enfoque cualitativo, las herramientas que se aplicaron para la recolección de datos son a través de:

- Revisión Bibliográfica
- Entrevistas semi-estructurada
- Observación No participante directa
- Estudio de caso

Según Peña (2010) la elaboración de una revisión bibliográfica tiene tres fases: la investigación documental, la lectura y registro de la información, y la elaboración de un texto escrito (p.2).

Dicho estudio se basa en fuentes bibliográficas, en el cual se recopilan documentos, revistas y ensayos académicos, siendo estos soportes en la parte teórica del documento. Como objetivo esta técnica propone conocer más del tema a investigar, considerando diferentes fuentes, nacionales e internacionales.

Se realizó una entrevista semi-estructurada, de esta forma la información es obtenida de manera específica y estructurada. Mediante un guion de preguntas preparadas, el entrevistado puede dar sus respuestas libremente, otorgando la opción de indagar temas que surjan durante la entrevista y tengan necesidad de aclarar, permitiendo que el entrevistador este inmerso en la entrevista para que pueda incluir todos los objetos que se quieran investigar de forma natural (Taylor & Bodgan, 1984).

Luego de la entrevista, se procedió a la observación no participante, en la cual, el investigador se mantiene al margen del fenómeno estudiado, sin interacción, solo registrando lo que aparece frente a él, evitándose toda relación directa con el objeto de investigación, obteniendo la máxima objetividad y veracidad posible. (Alicante, 2008).

Con la información procedente de las entrevistas se elaboró una matriz de análisis<sup>14</sup>. En esta matriz, se abordó las siguientes categorías de análisis: datos de la empresa, datos personales de los entrevistados, Dircom, gestión de la comunicación y comunicación de crisis. Con estos datos se realizó un análisis de la información de cada empresa, para ser utilizada en la elaboración del estudio de caso.

También se eligió estudio de caso, que ayudo a construir una realidad más clara y sólida, ya que el contexto cualitativo está formado por diferentes interpretaciones de los objetos involucrados dentro del mismo entorno y como estas interpretaciones tienen puntos en común, el estudio de caso se encarga de revelarlos en los diálogos de los entrevistados o con

---

<sup>14</sup> Para visualizar la matriz en formato digital, revisar el documento “Matriz de análisis, entrevista Ponte Selva” y “Matriz de análisis, entrevista Empresa Anónima”.  
Para visualizar la matriz impresa, revisar Anexo.3 y Anexo.6.

diferentes fuentes que reflejan desde una diferente perspectiva la realidad expuesta por los objetos (Ceballos, 2009).

El estudio de caso incluyó en la interpretación de la realidad: descripción, explicación y juicio, lo que permite simplificar los datos al lector. Este enfoque sirve para los métodos tanto naturalistas, etnográficos, holísticos, biográficos y fenomenológicos (Morata, 1999).

En este trabajo de investigación también se procedió a identificar quiénes son los gestores de comunicación o los responsables de las relaciones públicas de las empresas seleccionadas.

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

A continuación, se presenta el análisis obtenido a través de la investigación realizada en las empresas del sector textil Empresa Anónima y Ponte Selva, dicho interés surgió para descubrir cómo se maneja y se gestiona la comunicación en situaciones de crisis en el sector textil.

El mercado textil es relevante representa \$1313 millones de dólares ingresos anuales al país además de generar 174.125 puestos de trabajo a favor del desarrollo de la economía en el Ecuador (Telégrafo, 2014), por tal motivo es importante conocer cómo manejan su comunicación, sobre todo en las etapas de crisis lo cual puede afectar a la organización y su estabilidad económica.

Para cumplir con el objetivo principal de identificar la gestión de comunicación en situaciones de crisis, se realizaron entrevistas a profundidad a Empresa Anónima y Ponte Selva. Las preguntas fueron guiadas por cuatro variables tales como: perfil del Director de Comunicación, gestión de la comunicación, relación con los públicos de la empresa y comunicación de crisis. Como complemento a la investigación también se realizó una

observación no participante en las instalaciones de la organización permitiendo entender el entorno en el cual se desarrolla la comunicación.

Además, para la presentación de los resultados se aplicó el método de caso de estudio<sup>15</sup> con las dos empresas seleccionadas, este método permite que a través de la información recopilada y analizada se pueda responder a las siguientes preguntas: ¿Están preparadas las empresas mencionadas del sector textil para enfrentar un escenario de crisis? ¿Cuentan las empresas con un plan preventivo para este tipo de situaciones? ¿Existe una persona responsable de la comunicación en situaciones de crisis? ¿Cuentan éstas organizaciones con un departamento de comunicación? ¿Qué tipos de crisis han tenido y cómo las han solucionado? ¿Han existido cambios en los planes preventivos de comunicación después de que las organizaciones han atravesado situaciones de crisis?

A continuación, se desarrolla el análisis de cada caso para diagnosticar la gestión de la comunicación que realiza cada una de las empresas frente a situaciones de emergencia.

### **Caso: Industria Piolera Ponte Selva S.A.**

#### **Antecedentes**

Ponte Selva es una sociedad ecuatoriana constituida el 12 de agosto de 1963 en la ciudad de Quito por un inmigrante italiano y experto textilero llamado Giovanni Guerini. Dicha empresa desde su fecha de constitución hasta la actualidad ha desarrollado sus actividades textiles con la colaboración de alrededor de 300 empleados en diferentes áreas, fábricas y distribuidoras. La empresa desde su fundación no ha tenido interrupciones en su producción convirtiéndola en una de las organizaciones más estables en la zona de Quito. (Ponte Selva, 2017)

---

<sup>15</sup> Un caso de estudio busca crear una situación de aprendizaje diferentes cualidades, en donde se narra una historia de hechos reales ocurridos en el pasado para reconocer los aciertos y errores. (estudio, 2017)

Ponte Selva también cuenta con una marca distribuidora bajo el nombre de Cintas Textiles ubicada en la ciudad de Guayaquil, distribuyen a toda la zona de la costa. De conformidad con su visión, Ponte Selva procura ser líder en el mercado textil, reconocida por sus productos de calidad, variedad y módico precio, a través de recursos humanos comprometidos y satisfechos.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una entrevista al Ing. Franco Guerini, actual Gerente Administrativo Financiero, quien tiene bajo su responsabilidad la gestión de la comunicación externa e interna de la empresa, cumpliendo de esta manera las funciones de un Director de Comunicación, las mismas que Costa (2012) menciona “generar estrategias y campañas, además de mantener la reputación y la imagen, por lo que es considerado como un estratega global” (Costa, 2012)

### **Categoría de análisis: Perfil del Dircom**

Ponte Selva no cuenta con un departamento de comunicación, este rol es desarrollado por el departamento de diseño el cual genera las actividades de comunicación internas y externas, publicidad, diseño entre otros. Dentro de esta área trabajan dos diseñadores Digitales, los cuales crean piezas, mensajes y material publicitario.

El Ingeniero Guerini da soporte al departamento mencionado, pese a que su área de conocimiento es la Ingeniería Textil, su contribución es de gran ayuda al área de comunicación, puesto que le es más fácil reconocer todo el proceso logístico, comunicacional y de operaciones dentro de la empresa, gracias a sus más de 30 años trabajando en Ponte Selva, a lo cual Guerini (2017) afirma “tengo reuniones semanales, tengo informes, que me pasan semanalmente, algunos diariamente, pero en general a mí me gusta empoderar a la gente para que vaya cuidando su trabajo” (Guerini, 2017), esto le ayuda a identificar fallas o

problemas que estén sucediendo o puedan surgir en cualquier parte de este proceso comunicacional.

Refiriéndose a la estructura organizacional de Ponte Selva, el Ingeniero Guerini comentó que es una empresa familiar, en la cual los Gerentes de primera línea son todos los hijos del fundador, quienes a su vez son los únicos accionistas de la empresa, Por otro lado en Ponte Selva los directivos no se guían por un manual de procedimientos, pero cerca del 90% de los demás colaboradores de la organización si lo utiliza, esto determina que las decisiones se las toma por medio de un consenso de los directivos o en su caso el Gerente que tenga bajo su mando el departamento involucrado,

Dentro de Ponte Selva maneja una comunicación vertical<sup>16</sup>, sin embargo, los Gerentes manejan una política de puerta abierta, en la cual, cualquier persona puede hablar directamente con ellos en caso de necesitar algo inmediato, a esto Franco (2017) comenta “si porque, si no te puedes perder de cosas muy importantes”. (Guerini, 2017)

### **Categoría de análisis: Gestión de comunicación**

En el transcurso de estos últimos diez años, la gestión del Gerente Administrativo Financiero se vio afectada por diferentes obstáculos, uno de ellos fue el estancamiento financiero, el cual interfirió negativamente con el crecimiento de la empresa ocasionado por la crisis económica que atravesaba el país, esto produjo que constantemente el Gerente Administrativo busque nuevos métodos para sobrellevar la crisis que detiene el crecimiento de la organización.

---

<sup>16</sup> La comunicación vertical se desarrolla entre las diferentes posiciones de la jerarquía, es decir de trabajadores a superiores y viceversa, existen dos posibilidades, ascendentes, de niveles más bajos de la organización a más altos, y descendentes, en dirección contraria, es decir, de los altos niveles a los inferiores. (Sanchez, 2010)

Otro obstáculo fue el cambio, reajuste y creación de nuevos procesos administrativos y de producción en la empresa debido a la salida de un Gerente, hermano del Ingeniero Guerini, el cual era parte fundamental de Ponte Selva.

A pesar de los diferentes inconvenientes, la estrategia y compra de maquinaria para la elaboración de telas y sábanas de alta calidad, mejoró el proceso verticalizado<sup>17</sup> de los productos. Ante estas dificultades dentro de la organización, Guerini (2017) indicó “es como un hobby para mí, eso es, es algo muy bonito, me gusta participar ... creo que tengo ideas, razonablemente buenas para la parte de diseño, tengo buen ojo en el sentido de encontrar errores” (Guerini, 2017), esta es la razón por la cual su aporte en la gestión de la empresa es importante.

Sobre la gestión de la comunicación Guerini (2017) afirma “se trata de hacer las cosas dentro de un mejor criterio pero no hay una persona que sepa del asunto” (Guerini, 2017) de tal manera que dentro la empresa no se la articula de forma estratégica, pero esto no quiere decir que se haga de manera desordenada o al azar y a pesar que no haya una política de comunicación, el Ingeniero Guerini intenta reproducir la metodología impuesta por Morales & Enrique (2007) en la que afirman que el objetivo del encargado responsable de la comunicación dentro de la organización debe gestionar adecuadamente y coherentemente el modelo de comunicación integral para que así la comunicación interna y externa se maneje de tal manera posicione la filosofía, reputación, responsabilidad social, cultura de la marca del producto o servicio (p.83).

---

<sup>17</sup> La integración vertical sucede cuando una compañía se involucra en nuevas operaciones con el propósito de disminuir costos o eficientar procesos que normalmente realiza con otras empresas en su proceso de producción y/o distribución. (Morris, 2015)



En coordinación con el Ingeniero Guerini, el departamento de diseño a pesar de no contar con un plan de comunicación definido, realiza un análisis de medios y publicidad que lo trabaja e implementa a medida que se desarrolla el año, esto va acompañado de un presupuesto flexible el cual se ajusta a las necesidades que se requieren en ese momento, efecto que para Ponte Selva se consolida en el mejoramiento de la reputación y la imagen corporativa, como Alloza, & Carreras (1966) afirman “la reputación constituye la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad”(p. 8)

Tomando en cuenta que dentro de Ponte Selva no está establecida la figura de un Director de Comunicación, el Ingeniero Guerini indicó que dentro del departamento de diseño que él dirige no se realiza un monitoreo de medios, sino que se tiene por objeto incentivar a los colaboradores a que lleven un control de los mensajes que se crean inesperadamente en las situaciones diarias dentro de la organización y se los transmite.

Ponte Selva mantiene una comunicación directa y relaciones permanentes únicamente con los proveedores de materia prima, los accionistas que son los mismos Directivos, y sus clientes. Existe un escaso acercamiento o relación con los públicos externos, tales como asociaciones o entidades del Estado, tipo de comunicación que existe cuando media la necesidad de relacionarse con ellos. Esta falta de interés causada por no tener un mapeo de los públicos de la organización, lo que limita la creación de estrategias comunicacionales, obstaculizando la obtención de beneficios que pudieran producir estas estrategias si se las llegase a implementar.

### **Categoría de análisis: Comunicación en crisis**

Para esclarecer la gestión de crisis dentro de Ponte Selva, Guerini (2017) indicó “el municipio cogió el control de medio ambiente hace más o menos 10 a 12 años, Quito tiene un control de medio ambiente de parte del municipio altísimo, te controlan todo, aguas, ruido...” (Guerini, 2017) por lo que se da a entender que en el evento de presentarse una crisis industrial que involucre algún recurso humano, la empresa puede responder inmediatamente ya que cuenta con manuales, planes de emergencia, plan de evacuación, creados para responder a estas situaciones.

A su vez disponen de brigadas conformadas por los jefes de área, también tienen organizados comités de medio ambiente y de seguridad, con capacitaciones cada dos meses, todo esto se debe a que están en proceso de obtención del certificado ISO<sup>18</sup>, implementación de planes de seguridad, que son requeridos por el Municipio de Quito, y por procesos previos de auditorías realizadas por el IEES<sup>19</sup>, a lo que con orgullo Franco (2017) contesto “fuimos de las 20 primeras empresas que...tuvimos esto” (Guerini, 2017).

Podemos precisar que la organización tiene los manuales de crisis por requerimiento del municipio y por obtención del certificado ISO, más que por querer estar preparados ante cualquier situación inesperada, esta afirmación también la da Rodríguez (2017) en su concepto de crisis organizacional la cual indica “para la mayoría de empresas, la crisis organizacional esta vista como una situación con pocas probabilidades de que ocurra, ya que se sienten preparados para cualquier eventualidad. (Rodríguez, 2017).

A pesar de los diferentes manuales para emergencias industriales, Ponte Selva no cuenta con manual de comunicación para estas situaciones de crisis, esto se debe a que nunca se han

---

<sup>18</sup> ISO: International Organization for Standardization; en castellano es Organización Internacional para la Estandarización.

ISO es una federación mundial de normalización (organización no gubernamental) compuesta por 162 miembros, un miembro por país. (Grupo ACMS Consultores, 2017)

<sup>19</sup> Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad que se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social en el Ecuador. (IESS, 2017)

visto en la necesidad de utilizar como Guerini (2017) lo afirma “un plan de comunicación, nunca ni siquiera se me había ocurrido” (Guerini, 2017). De esta manera se puede resaltar la falta de una persona con conocimientos técnicos en el área, ya que la información en crisis es una herramienta utilizada en las relaciones intra-organizacionales la misma que puede ser llevada a un campo de acción más amplio, que comprende diferentes actividades de interacción con empleados, inversores, gobierno, etc. (Van Riel & Fombrun, 2007).

A pesar de esto en Ponte Selva la reputación y la imagen de la empresa siempre ha sido bien vista ya que han estado involucrados en diferentes programas de ayuda comunitarios, tanto así, que una de las calles donde está ubicada la planta en la ciudad de Quito, tiene el nombre del fundador de la compañía. Demostrando que su falta de conocimiento en el ámbito comunicacional no es obstáculo para desarrollar una buena relación con sus públicos.

### **Caso: Empresa Anónima**

Debido a motivos ajenos a la investigación, en la entrevista participó una colaboradora que ocupa el cargo de Gerente, la entrevistada solicitó se mantuviera oculto su nombre y solo sea contactada por medio de correo electrónico, sin opción a realizar la entrevista en persona, ni la observación en las oficinas de la empresa, además la organización solo accedió a dar información si esta permanecía en anonimato.

### **Antecedentes**

La Empresa Anónima es una organización con 102 años de trayectoria, nació en la provincia de Imbabura en 1932 iniciando con la sección de hilatura, ya para 1950 se incorporó las secciones de tejeduría y en ese mismo año empezó a fabricar ropa interior de algodón, línea que hasta la actualidad representa un porcentaje considerable de sus ventas. A mediados del año 1990 se abrió el Departamento de Diseño, dando paso a las prendas de moda. En la actualidad esta organización cuenta con 34 locales en 20 ciudades a nivel

nacional además de tener locales y fábricas en países como Perú y Colombia, dando como resultado reconocimiento a nivel nacional e internacional. Es una empresa integrada verticalmente, que va desde la compra de algodón hasta la comercialización, lo que facilita la reacción hacia las demandas del mercado ecuatoriano. El uso de TICS<sup>20</sup> permite mantener control en la calidad de sus productos. Esta empresa se ha establecido como una marca 100% ecuatoriana, la cual está convencida que la creación de empleo local es una de sus mayores fortalezas y un factor clave para el desarrollo de la empresa.

Tiene una producción de 90.000 prendas mensuales y su planta principal de producción que se encuentra en Otavalo – Ecuador donde se realiza el 81% de sus productos. (Empresa Anónima, 2017)

### **Categoría de análisis: Entorno de la comunicación**

La empresa no cuenta con un Dircom<sup>21</sup>, no hay una persona que tenga la capacidad manejar distintas situaciones que la organización puede atravesar, generando una falta de estrategias comunicacionales<sup>22</sup> (Costa, 2012), ya que la encargada de generar la comunicación interna es la Gerente de Recursos Humanos.

A pesar de la falta de un Dirigente de comunicación, la Gerente del área Anónimo (2017) señalo que “se tiene relación con casi todos los departamentos desde seguridad y limpieza, hasta la gerencia.” (Anonimo, 2017), de esta manera se trata de suplir el rol de un Dircom, ya que además al ser parte de los Directivos de la empresa, indicó que su posición dentro de la empresa es superior, justo por debajo de la gerencia general, esto demostrando la forma de comunicación interna, que se integra en un organigrama vertical.

---

<sup>20</sup> Tecnologías de información y comunicación(TICS), permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos (Ortí)

<sup>21</sup>El Dircom es un profesional cuya misión es establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de su organización o a su propio funcionamiento interno. (Comunicación, 2008)

<sup>22</sup> Herramienta de planificación que sistematiza de manera global, integral y coherente los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y los plazos de la organización (Bolunta, 2011)

Las acciones y funciones realizadas por la Gerente de Recursos Humanos, deben estar acorde al manual de funciones<sup>23</sup> y diferentes lineamientos establecidos por la empresa, por lo tanto, se puede establecer que la Gerente de Recursos Humanos tiene como objetivo gestionar adecuadamente y coherentemente el modelo de comunicación integral para que la comunicación interna posicione la filosofía, reputación y la cultura de marca a los colaboradores. (Morales & Enrique, 2007) A pesar de tener lineamientos y manuales la entrevistada Anónimo (2017) comentó que poseen algunas dificultades “Los diferentes problemas con empleados y trabajadores además de la imagen negativa que aún se tiene desde que (empresa anónima) mudo parte de sus operaciones a Perú y Colombia, agregando también el presupuesto limitado que mantiene cada departamento” (Anónimo, 2017)

Al parecer no todo son obstáculos, también aparecen las oportunidades de emprender y establecer negocios propios por parte de los trabajadores de la empresa, ya que se fomenta a los colaboradores a que participen de capacitaciones que son impulsadas desde el departamento de Recursos Humanos.

### **Categoría de análisis: Gestión de comunicación**

Entrando en el tema de la gestión de la comunicación, para la empresa, la comunicación estratégica se canaliza hacia los empleados y clientes de forma estructurada, tratando de cumplir objetivos establecidos por el departamento de Recursos Humanos. Anónimo (2017) afirmó “La comunicación interna la maneja recursos humanos y la externa el departamento de comunicación y marketing dentro de este departamento va incluida la publicidad, no se contrata a agencias externas.” (Anonimo, 2017), este realiza sus propias campañas, publicaciones, piezas e información que vaya dirigida hacia los clientes, también monitorean

---

<sup>23</sup> Un manual de funciones engloba el análisis y descripción de los diferentes cargos, herramientas que originan la eficiencia de la administración de los recursos Humanos y permiten establecer normas de coordinación entre cargos. (Delgado F. , 2017)

los mensajes provenientes de los medios externos para su análisis. Cabe recalcar que no utilizan proveedores externos ya que su departamento produce todo, se contratan *community managers*<sup>24</sup> para que trabajen de la mano con el departamento, dando a entender el concepto de reputación que Capriotti, (2010) señala como diferentes acciones de comunicación, creando una estructura mental en sus clientes, junto a un conjunto de atributos para identificarlo y diferenciarlo de la competencia. Para gestionar correctamente la comunicación con los medios, siempre se trata de tener cualquier tipo de contacto con ellos, ya que se facilita la publicación de nuevos acontecimientos, nuevas líneas de ropa, celebraciones de cualquier índole. Dado que todas estas comunicaciones deben ser hechas por algún vocero, las personas designadas para su propagación y explicación ante los diferentes medios, son los Directores generales de cada país. De esta manera tratando de cumplir la función de Dircom, se busca que los voceros sean personas preparadas para enfrentar cualquier escenario de crisis que la empresa afronte, mediante la ejecución de estrategias adecuadas para cada situación. (Lacasa, 2007)

Para canalizar la información, Anónimo (2017) indico “Se canaliza a través de los diferentes medios de comunicación dentro de (Empresa anónima) mail, WhatsApp, plataforma digital, memos, cartas.” (Anonimo, 2017). Esta información forma parte de un plan de comunicación y de actividades bi-mensual comparado al plan de comunicación externa que se da semestralmente o dependiendo de la campaña publicitaria.

Refiriéndose al mapeo de los públicos de la organización, a lo que ella contestó afirmativamente, y que junto a esto se tiene políticas de comunicación con estos públicos, acerca de lo que se debe y no se debe decir, así como un manual de marca. Esto ayuda a comprender la estructura de comunicación dentro y fuera de la empresa, ya que se aprecia

---

<sup>24</sup> Community Manager es un profesional de marketing digital responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online de una marca o empresa en el mundo digital. (Gomez, 2016)

una estrategia y canales definidos para cada mensaje, demostrando que es un sistema articulado de comunicación interna y externa que maneja diferentes actividades organizacionales las cuales involucran una serie de herramientas de comunicación para conseguir resultados positivos. (Islas & Hernández, 2013)

La Empresa Anónima al tener mayor experiencia en el ámbito de la comunicación estrategia, estableció una serie de políticas y lineamientos al momento de comunicar hacia sus públicos, estas políticas ayudan que se dé un mensaje uniforme y sin caer en la desconfianza por tener diferentes argumentos, además de contar con un portafolio de producto más amplio, lo que ha permitido que la empresa pueda tener más fuentes de ingresos.

### **Categoría de análisis: Comunicación en crisis**

Dentro del tema de la comunicación en crisis, Anónimo (2017) indico “Se posee todo tipo de planes en cuanto emergencia industrial se refiere, planes de evacuación, incendios, terremotos, etc.” (Anonimo, 2017), Para complementar esta estructura, se utiliza un manual de crisis comunicacional que va de la mano con una guía para la gestión de emergencias, en la que se incluyen las posibles situaciones que puedan aparecer en la organización. Para que estos manuales tengan un efecto positivo, todos los empleados y miembros de la empresa deben conocer la existencia del mismo, así como el sistema de riesgos, estos planes son evaluados una vez al año y después de una emergencia, a su vez en los mismos guías se indican los niveles de las situaciones (Grave-Medio-Leve), siguiendo el ejemplo de Ángel Cervera, quien separa las crisis en tres niveles dependiendo de su gravedad: Nivel verde o baja intensidad (Alerta 1), Nivel amarillo o de situaciones de relevancia (Alerta 2), Nivel rojo o de situaciones extremas (Alerta 3). (Cervera, 2015)

Como sabemos ninguna empresa ni organización está exenta de sufrir una crisis, por más controlado que mantenga este tema, Anónimo (2017) comento que “La crisis que más ha impactado a la empresa además de las crisis económicas en el país, se tuvo que mudar parte de su producción a Colombia y Perú”, esto se debió a diferentes medidas tomadas por el gobierno de la época, esto lo afirma Díaz (2004) en su concepto de reputación, explicando el efecto negativo que tienen diferentes situaciones que dejaron la imagen de la empresa en una posición desfavorable con sus públicos, afectando a su vez la reputación, causada por el desarrollo de la marca a lo largo de su historia. Sin embargo gracias a diferentes estrategias y gestiones de comunicación, la mudanza de producción se la trato como asunto prioritario desde el primer momento, explicando el motivo del desplazamiento hacia otro país y tratando de minimizar los daños a la imagen, esta gestión, según la Gerente de recursos humanos, fue la mejor manejada, ya que la imagen empresarial logró volver en gran parte a su estado original antes de la mudanza, dejando también cambios en la comunicación y diferentes procesos de la misma que mejoraron la relación con los públicos.

Dentro de esta crisis se utilizaron diferentes medios para comunicar las razones de la mudanza, estos medios fueron: Twitter, Facebook, Google, Email, Pagina web y YouTube. En el transcurso de dicha crisis, estos medios fueron liderados y monitoreados las 24 horas por el departamento de Comunicación y Marketing procurando responder en el menor tiempo posible a sus consumidores.

Otro pilar que ayudo a la reconstrucción de la imagen fue el empoderamiento hacia los empleados, que se ha dado a través de los años, así como la optimización de la seguridad industrial para los colaboradores y la cooperación social constatada en el trabajo ejecutado conjuntamente con diferentes fundaciones.



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

En referencia a los dos casos de estudio, Ponte Selva y Empresa Anónima, se evidencia que el sector textil ecuatoriano da prioridad a la comunicación interna dejando a un lado su comunicación externa, además no se cuenta con especialistas en el área de la dirección de la comunicación. Esta asesoría mejoraría desarrollo de estrategias que apoyen al crecimiento organizacional como en el área financiera generando mayores ingresos, obteniendo oportunidades para ingresar a nuevos mercados, facilidades para conectarse con otros públicos con los cuales no se tenía comunicación, entre otros.

Debido a la aparición de nuevas tecnologías y nuevas formas de acercarse a los públicos, la gestión y el cuidado de los mensajes emitidos por las organizaciones toman más protagonismos al interior de éstas, esto implica comprender de mejor manera las necesidades del público interno y externo teniendo como resultado un crecimiento en la productividad empresarial.

Resaltando los aciertos de Ponte selva, se puede mencionar que el Gerente Administrativo Financiero, quien ha trabajado más de 30 años en la empresa, conoce todas las áreas de la organización y en consecuencia posee la capacidad de prever los posibles problemas antes de materializarse, por otro lado, su perfil está definido y encaminado hacia la producción y textilería, lo que debilita el área de la comunicación la cual él dirige, a pesar de esto reconoce que la comunicación debe ser organizada y bien pensada a efectos de evitar percepciones negativas del giro del negocio y en consecuencia pérdidas económicas por la poca demanda del mercado.

Lo antes mencionado puede entrar en contraste con la Empresa Anónima, que lleva la comunicación liderada por una persona que se ha preparado profesionalmente en este campo,

estando en consecuencia con una mejor postura y conocimientos en la materia para enfrentar cualquier problema o crisis.

Se debe tomar en cuenta en este análisis que las dos empresas, a pesar de estar en el mismo sector textil, poseen diferencias demarcadas por distintos factores: I) su tamaño es diferente, Ponte Selva maneja 320 empleados mientras que la Empresa Anónima posee más de 1000 colaboradores; II) los productos ofertados son distintos; III) su público objetivo difiere en la mayoría; IV) sus clientes manejan canales de comunicación totalmente diferentes; y, V) finalmente, sus puntos de venta son totalmente diversos. Con estas variables se podría afirmar que la Empresa Anónima necesitaría mayor peso en la gestión de la comunicación comparada con Ponte Selva.

Ponte Selva, al ser una empresa familiar los miembros de la Gerencia hijos del propietario y a su vez los únicos accionistas de la empresa, por lo que aun sin tener conocimientos totales sobre las áreas que tienen a su poder deben manejarlas acorde a su experiencia empírica dependiendo de cada caso y situación, además de no contar con un profesional que articule la comunicación de la empresa

Este puede ser un factor importante al momento de decidir si las acciones que se efectúen en la comunicación de Ponte Selva sean las correctas ya que las manejan personas que decidieron mantener el negocio en un entorno y bajo el control de personas que integran el núcleo familiar.

En las dos empresas nos encontramos con un organigrama vertical, donde cada persona debe responder a un jefe inmediato. En Ponte Selva se indicó que hay una política de puerta abierta dando un poco de flexibilidad a la rigidez del organigrama vertical, con esto se retroalimentación de primera mano por parte de las personas que a diario están en el proceso de producción o en el área administrativa que durante la ejecución de sus labores

diagnostican un problema que podría mejorar la gestión y los procesos de la organización que muchas veces se pierden al no ser comunicadas.

Analizando los obstáculos que tuvieron estas dos empresas nos podemos dar cuenta que sus problemas están totalmente conectados con la forma de manejo de negocio, con la excepción de la crisis financiera del país que afectó a las dos empresas con efectos diferentes. Por un lado, nos encontramos que en Ponte Selva la salida de un Gerente tuvo un efecto perjudicial en la imagen percibida por sus empleados, ya que, al ser hermanos los problemas entre ellos tienen un peso extra para la empresa, por lo que se demuestra la necesidad de un experto en comunicación que disminuya los mensajes negativos generados por esta situación, a su vez estableciendo canales específicos de comunicación que permitan el desarrollo de la situación sin contaminar otros públicos.

En el caso de la Empresa Anónima una crisis a nivel financiero obligó a que mudaran parte de su producción a países vecinos como Perú y Colombia, este desplazamiento de operaciones fue de la mano con una planificación estratégica de la comunicación, que desde el principio ayudó a minimizar la pérdida de confianza en la marca como a su vez la pérdida en ventas por la incertidumbre creada en sus clientes quienes identificaban y reconocían a la marca como 100% ecuatoriana. Por eso es importante desarrollar una comunicación estratégica para cada acción que se tome dentro de la organización.

Por otro lado, poseer mayo fuentes de ingresos, permitieron a la Empresa Anónima tener la posibilidad y la necesidad de contar con profesionales que manejen y dominen el tema de la comunicación, generando cambios positivos en la imagen, reputación y rentabilidad de la empresa. Lo contrario sucede en Ponte Selva ya que aquí se comunica ante los eventos sucedidos, no se tiene lineamientos a seguir para comunicar a los públicos, aunque explicaron que no se han visto en la necesidad de tenerlos ya que no ha ocurrido nada que necesite una estrategia. Este pensamiento indica que algunas empresas aún son reacias a

implementar nuevas estrategias y controles que permitan prever posibles crisis ni a emitir un plan estratégico de comunicación que permitan el flote de la empresa, ya que como señalan, no lo hacen hasta que no les pase, pudiendo ser muy tarde para darse cuenta de su error.

Las empresas indicaron que poseen protocolos, manuales preventivos y de acción en caso de crisis industriales por ser empresas que manejan maquinaria e involucra mucho el factor humano, pero solo la Empresa Anónima cuenta con un manual de crisis en caso de efectuarse alguna emergencia. Reconociendo estas falencias es importante establecer la necesidad de un experto en comunicación que esté a cargo de este tipo de situaciones, empleando mecanismos integrales de gestión dentro de un plan de comunicación.

En resumen, el sector textil de acuerdo a los casos estudiados, es una industria que requiere una mayor preparación frente a situaciones de gestión de comunicación de crisis, sin dejar de lado el contexto en que se encuentra cada empresa, su tamaño, ingresos, públicos y productos, factores que influyen mucho al momento de gestionar la comunicación, ya que como se lo analizó en la revisión bibliografía, muchas de estas empresas aún utilizan un sistema artesanal el cual se piensa que no necesita de una gestión estratégica de la comunicación. Para ello es importante que organizaciones dentro del sector como el caso de Ponte Selva, añadan manuales de crisis y comunicación a su estructura y estratégica de comunicación.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda para los investigadores que decidan continuar con el análisis de la gestión de crisis de las empresas textiles ecuatorianas, tomar en cuenta ciertos puntos importantes antes de realizar el acercamiento a las empresas:

- Tener una reunión personal previa con la persona encargada de la comunicación dentro de la organización para explicarle de una manera adecuada lo que se investigará y preguntará para el desarrollo del documento, ya muchas de estas organizaciones protegen su información de manera muy cuidadosa.
- Si se cuenta con disponibilidad de tiempo y apertura por parte de las organizaciones, realizar entrevistas a varios colaboradores de diferentes áreas en la empresa, para tener un diagnóstico más integral y poder determinar con mayor seguridad si la comunicación interna y el sistema de gestión de crisis, verdaderamente tiene repercusión positiva en el desarrollo empresarial.
- Anadir nuevas variables al momento de depurar las empresas, para ampliar el espectro de organizaciones y obtener resultados que se puedan comparar para generar un diagnóstico más completo.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

AITE. (23 de Enero de 2013). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. Obtenido de AITE: [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=articl](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=articl)

AITE. (2017). Obtenido de <http://www.aite.com.ec/>

Alicante, U. d. (2008). Obtenido de <https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/bibliografia.html>

Anonimo. (Octubre de 2017). (E. Pacheco, Entrevistador)

Argohty, L. (octubre de 2011). *Repositorio Flacso*. Obtenido de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/8561/2/TFLACSO-2011LAAA.pdf>

Barreiro, A. M. (2008). HACIA UN NUEVO SISTEMA DE LA MODA. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 105-122.

Bolunta. (2011). *Agencia para el Voluntariado y Participacion Social*. Obtenido de <http://www.bolunta.org/manual-comunicacion/comunicacion-4-1.asp>

Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha. (Diciembre de 2016). Obtenido de CAPEIPI: <https://drive.google.com/file/d/0B4XMwhPZFYJzcm5YU2JTemxvcmc/view?pref=2&pli=1>

Capital, L. (2013). *La Capital*. Obtenido de <https://www.lacapital.com.ar/economia/la-caida-lehman-brothers-puntapie-inicial-la-crisis-financiera-global-n414102.html>

Capriotti, P. (2010). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Razon y Palabra*.

Cervera, A. (2015). *Comunicacion Total*. Madrid: ESIC.

Chavez, P. (julio de 2015). *Repositorio Pontifice Universidad Catolica*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1488/1/75987.pdf>

CIP. (10 de octubre de 2013). *Camara de Industrias y la Produccion*. Obtenido de CIP: <http://www.cip.org.ec/es/indicadores-economicos/189->

Comercio, E. (2016). En el sector textil, el 85% de los actores son pymes. *El Comercio*

Comunicación, A. d. (2008). El director de comunicación.

Coombs, D. M. (2014). *Institute For Public Relations*. Obtenido de <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>

Costa, J. (2012). *El Dircom de hoy*. Barcelona: Economia.

Crisis en la industria textil. (07 de Abril de 2007). *Diario La Hora*.

Cruz Sandoval, J. (2005). *diposit digital de documents de la UAB*. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/record/38162>

Delgado, C. (15 de Septiembre de 2016). *El Pais*. Obtenido de [https://economia.elpais.com/economia/2016/09/15/actualidad/1473927113\\_403186.html](https://economia.elpais.com/economia/2016/09/15/actualidad/1473927113_403186.html)

Delgado, F. (2017). *SMS Auditores y Asesores Gerenciales*. Obtenido de <http://www.smsecuador.ec/manual-de-funciones/>

Díaz, A. L. (2004). *Revista Comunicacion*. Obtenido de [http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n3/resenas/la\\_buena\\_reputacion\\_claves\\_del\\_valor\\_intangible\\_de\\_las\\_empresas.pdf](http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n3/resenas/la_buena_reputacion_claves_del_valor_intangible_de_las_empresas.pdf)

Ecuador En Vivo. (15 de abril de 2015). Obtenido de <http://www.ecuadorenvivo.com/economia/85-sp-651/29160-industria-textil-nacional-considera-razonable-implementacion-de-salvaguardias-segun-representante-del-sector.html>

*EKOS Negocios* . (02 de septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6446>  
El comercio. (2015). *El Comercio*.

El sector textil nacional produce alrededor de \$ 600 millones anuales (Infografía). (17 de Diciembre de 2014). *Diario El Telegrafo*.

*Empresa Anonima*. (2017).

Enrique, A. (2008). *Universitat Autònoma de Barcelona*. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/record/38245>

Especial 500 mayores empresas. (2016). *Vistazo*.

Estudio, C. d. (2017). *Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas*. Obtenido de <https://blogs.upc.edu.pe/centro-de-casos-de-estudio/recursos/que-es-un-caso-de-estudio-para-la-ensenanza>

Fombrum, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name: representation building and corporate. *Academy of Management Journal*, 233-258.

Freeman, E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. En E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (págs. 52-53). New York: Cambridge University Press.



- Giraldo, A., Botero, L., Molleda, J. C., & Bravo, V. (2011). Crisis transnacional global en relaciones públicas: El caso de Chiquita Brand. *Semiotica*, 1-29.
- Goetz, & Le Compte . (1988). *Etnografía y diseño cualitativo de investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Gomez, J. (2016). *La cultura del Marketing*. Obtenido de <https://laculturadelmarketing.com/que-es-un-community-manager/#comments>
- Grajales, T. (2000). *Altius*. Obtenido de tgrajales.net
- Grupo ACMS Consultores. (2017). Obtenido de <https://www.grupoacms.com/consultora/que-significan-las-siglas-iso>
- Guarderas, V. A. (22 de Septiembre de 2013). La crisis del 2008. *El comercio*.
- Guerini, F. (Agosto de 2017). (E. Pacheco, Entrevistador)
- Guisao, E. A. (2014). Tecnologías de información y comunicación, elemento dinamizador en el desarrollo de un sector - caso aplicado. *Sinapsis*, 18-30.
- IESS. (2017). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/institucion>
- Investopedia. (2010). *Investopedia*. Obtenido de <http://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp>
- Jerome, A., & Rowland, R. (2009). The Rhetoric of Interorganizational Conflict: A subgenre of Organizational Apologia. *Western Journal Of Communication*, 395-417.
- Lacasa, A. (2007). *Gestion de la comunicación empresarial*. Gestion 2000.
- Lainz, M. (Junio de 2014). *Universidad de Cantrabia*. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/6728>

- Lideres, R. (25 de Diciembre de 2016). *Revista Lideres*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-pymes-empresas-actores.html>
- Mitroff, I., & Pearson, C. (2002). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión.
- Morales, F., & Enrique, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Universitat Autònoma de Barcelona*, 83-93.
- Morrir, L. (2015). *Luis Maram*. Obtenido de <https://www.luismaram.com/estrategias-de-crecimiento-integracion-vertical-e-integracion-horizontal/>
- Ortí, C. B. (s.f.). *Universitat de Valencia*. Obtenido de <https://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- Parra, M. G. (Julio de 2016). *Universidad De Valladolid*. Obtenido de [http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/22454/1/TFG\\_F\\_2016\\_220.pdf](http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/22454/1/TFG_F_2016_220.pdf)
- Perez Chavarria, M., & Rivera Beivide, J. (2015). *Gestion de reputacion corporativa en empresas mexicanas*. Madrid, Espana: d+i LLORENTE & CUENCA.
- Plataformas digitales de negocio. (2017). Obtenido de <https://damozu.com/2016/02/09/plataformas-digitales-ecosistemas-en-la-economia-digital/>
- Ponte Selva*. (2017). Obtenido de <http://www.ponteselva.com.ec/>
- Rodríguez, A. (28 de Abril de 2017). *Universitat de Barcelona*. Obtenido de <http://www.il3.ub.edu/blog/el-director-de-comunicacion-en-momentos-de-crisis/>
- Sanchez, F. (2010). Obtenido de [http://descuadrando.com/Tipos\\_de\\_comunicaci%C3%B3n#Comunicaci.C3.B3n\\_vertical](http://descuadrando.com/Tipos_de_comunicaci%C3%B3n#Comunicaci.C3.B3n_vertical)

Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo. (15 de marzo de 2015). *El Comercio*.

Sohn, Y. j., & Lariscy, R. (2014). Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, 23-43.

Sri. (2017). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec>

Stella, H. (2011). *Universidad de Palermo*. Obtenido de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=115&id\\_articulo=5130](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5130)

Suara, P., & Garcia, P. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista Icono*, 42-56.

*Superintendencia de control del poder de mercado*. (23 de julio de 2013). Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/13-Taller-Internacional-1.pdf>

Taylor, S. J., & Bodgan, R. (1984). La observación participante en el campo”. Introducción a los métodos. *La búsqueda de resultados*, Paidós Ibérica.

Telegrafo. (s.f.). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/images/cms/Leyes-y-decretos/documentos/LEYSOLIDARIDAD.pdf>

Telegrafo, E. (30 de Septiembre de 2013). Cambiar la matriz productiva y dignificar el trabajo son los ejes del Plan. *El Telegrafo*.

Telégrafo, E. (17 de Diciembre de 2014). El sector textil nacional produce alrededor de \$ 600 millones anuales. *El Telegrafo*.

Van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). Essentials of Corporate Communication. En C. Van Riel, & C. Fombrun, *Essentials of Corporate Communication*.

Vistazo. (2016). Especial 500 mayores empresas. *Vistazo*.

*WhatsApp*. (2017). Obtenido de <https://www.whatsapp.com/about/>

Yeman, E. (2013). *Apuntes sobre teoría y fenomenología*.

## ANEXOS

## Anexo.1 Tabla de empresas del sector textil

Número	Empresa	Ciudad	Area	Sector	Subsector
1	FRANCELANA SA	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Fabricación de tejidos
2	ASTRA C.A.	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	
3	DELLTEX INDUSTRIAL SA	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Fabricación de hilados e hilos
4	EMPRESAS PINTO	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Fabricación de prendas de vestir
5	INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Fabricación de hilados e hilos
6	INDUSTRIAL TEXTILANA SA	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Fabricación de hilados e hilos
7	COMERCIAL INMOBILIARIA DASSU	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Comercio de hilos, lanas y tejidos
8	INGESA S.A.	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Fabricación de prendas de vestir
9	LANAFIT SA	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Fabricación de productos textiles
10	MANUFACTURAS AMERICANAS CIA	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Fabricación de prendas de vestir
11	VICUNHA ECUADOR LA INTERNAC	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Fabricación de productos textiles
12	IMPORDENIM	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Fabricación de productos textiles
13	PAT PRIMO ECUADOR	QUITO	PRIVADO	TEXTIL	Fabricación de productos textiles

Correo Resp	Situación legal	Fecha de constitución	Empleados	Observaciones	Ventas netas 0%	Ventas netas IVA	Exportaciones netas	Total ingresos
info@francel	ACTIVA	1956-10-17	76		\$ 3.079.914,74	0.00	\$ 520.217,90	\$ 3.600.132,64
	ACTIVA	1946	82			\$ 1.980.984,75	\$ 47.832,76	\$ 2.028.817,51
mhidalgo@g	ACTIVA	1962-11-07	310			\$ 9.978.844,83	\$ 1.641.390,37	\$ 11.620.235,20
avillavicenci	ACTIVA	1975 - 08 -	1070			\$ 16.125.310,70	\$ 769.083,58	\$ 16.894.394,28
info@pontes	ACTIVA	22/8/1963	220		\$ 35.563,48	\$ 8.769.593,18	\$ 63.887,23	\$ 8.869.043,89
lruiz@textila	ACTIVA	26/5/1953	304			\$ 5.678.203,21	\$ 49.781,20	\$ 5.727.984,41
lruiz@textila	ACTIVA	19/6/1961	120		\$ 45.400,00	\$ 3.112.166,28		\$ 3.157.566,28
oscar@inges	ACTIVA	10 de May	210			\$ 9.142.765,15	\$ 3.588.829,26	\$ 12.731.594,41
lruiz@textilana	ACTIVA	3/2/1960	120(PLANTA QUITO)			\$ 7.958.386,69		\$ 7.958.386,69
	ACTIVA	6/11/2000	300			\$ 10.874.342,20		\$ 10.874.342,20
juan.quilumb	ACTIVA	21/6/1921	907		\$ 194.208,08	\$ 26.994.056,50	\$ 25.910.309,70	\$ 53.098.574,28
gjacome@im	ACTIVA	13/10/2003	220			\$ 36.837.869,90		\$ 36.837.869,90
mvillacis@pa	ACTIVA	12/8/1993	MAS DE 200			\$ 33.982.348,80		\$ 33.982.348,80

## Anexo.2 Preguntas de entrevista

### INFORMACIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA Y EL DEPARTAMENTO

1. Describa el perfil del cargo que desempeña y el departamento que usted dirige (se debe especificar si mantiene relación con otras áreas como: Recursos Humanos, Marketing, Publicidad, Departamento Comercial, etc.)
2. ¿Qué lugar en el organigrama de la empresa ocupa su cargo? ¿La comunicación organizacional es de tipo horizontal o vertical? ¿A quién reporta?
3. ¿Sus funciones se encuentran definidas en un manual?
4. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos con los que se ha encontrado desde que asumió el cargo?
5. ¿Cuáles considera que han sido las estrategias más exitosas de la empresa desde que asumió el cargo o desde que existe el departamento que dirige actualmente en la organización?

### GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

6. ¿Qué es para la organización la comunicación estratégica? Especificar si el departamento se encarga de gestionar la comunicación interna y externa de la organización o si contratan algún proveedor ¿en qué medida (%)?
7. ¿Cuentan con un presupuesto asignado para el departamento que usted dirige (comunicación)?
8. ¿Cómo se manejan las relaciones con los medios de comunicación? ¿Quién o quiénes son los voceros de la compañía ante los medios?
9. ¿Cómo prioriza y canaliza la información (interna y externa) que recibe y genera su departamento?
10. ¿Entre sus funciones se encuentra el monitoreo de medios y de marco regulatorio correspondiente al sector en el que ustedes trabajan o posee un proveedor externo?
11. ¿Elaboran un plan anual de comunicación? ¿Se evalúa anualmente? ¿Cuenta con algún modelo para evaluar la comunicación? (Las públicas evalúan su plan con el sistema administrativo SIGEF...)

### RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS

12. ¿Tienen un mapa de públicos de la organización?
13. Tienen políticas de comunicación, están socializadas con todos los miembros de la organización (¿Me la podría mostrar?)

## COMUNICACIÓN DE CRISIS

14. ¿Cuáles son los riesgos potenciales que tiene la organización?
    - Desastres naturales
    - Seguridad física (riesgos de accidentes de los trabajadores y empleados, personal de servicio)
      - Contaminación de producto
      - Secuestros
      - Fugas, incendios
      - Desastres naturales
      - Otros (especifique) \_\_\_\_\_
  15. ¿Cómo gestionan ustedes los riesgos? ¿Tienen planes de emergencia? (ej. Plan de evacuación, etc.)
  16. Se capacita al personal en este aspecto, por ej. Tienen brigadas de auxilio, jornadas de capacitación para evacuación, simulacros, etc.
  17. Según el reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y Medio Ambiente de Trabajo, su empresa cuenta con el respectivo comité de seguridad y salud y su delegado
  18. Tienen un plan de comunicación de crisis
  19. Tienen un comité de crisis, cuántas personas lo componen y cuáles son sus responsabilidades
  20. ¿Su empresa cuenta con un manual de gestión de crisis y un manual preventivo para enfrentar posibles situaciones de crisis?
  21. ¿Se le ha entregado copia del plan de crisis y una lista de contactos clave a todos gestores principales / líderes de la empresa?
  22. En el caso de poseer un plan de comunicación de crisis, cada cuánto tiempo se evalúa y actualiza y quiénes intervienen en esa actividad
  23. ¿La organización tiene establecidos los niveles de crisis (grave-media-leve)? (esto se relaciona con los riesgos potenciales)
  24. ¿Podría identificar las situaciones de crisis que más impacto han tenido en la organización en los últimos diez años?
- Si el entrevistado no se ha enfrentado a una situación de crisis. creo que le podrías cerrar la entrevista, preguntándole ¿considera necesario que su empresa trabaje en planes preventivos de crisis.... ¿Por qué razones no se han diseñado hasta la fecha? O de pronto: “Si ahora mismo ocurriera una situación conflictiva para su empresa, ¿cuál cree que sería su primera actuación?
- Para quienes no han tenido crisis, en la lectura de los datos, podríamos decir que los responsables de comunicación conocen la importancia de estar prevenidos antes una situación de crisis, pero muchos de ellos no han diseñado planes preventivos en función de las múltiples actividades que deben cumplir.
25. ¿Cuál cree usted que fue la que mejor se gestionó y la que peor se gestionó? ¿por qué? y ¿Qué aprendizaje le quedó como resultado del manejo de esas crisis? Se realizó algún cambio en los procedimientos a partir de ello

26. ¿Cuál o cuáles de estos medios ha utilizado la organización para el envío de comunicaciones en caso de crisis?

- Twitter
- Facebook
- LinkedIn
- Xing
- Google
- Email
- Página web
- Blog
- YouTube
- Flickr
- Slide share
- Delicious

Otro (especifique)

27. ¿Cómo mide o monitorea los medios de comunicación durante la crisis?

28. ¿Cómo monitorea las redes sociales durante la crisis?

29. ¿Qué método de evaluación de la comunicación en crisis ha utilizado?

- Reconstrucción de la historia de la crisis.
- Determinar el grado de compatibilidad entre el plan preventivo y la crisis real.
- Determinar las consecuencias negativas y positivas de la crisis.
- Definir nuevas variables que no se consideraron como posibles escenarios.
- Otro (especifique) \_\_\_\_\_

¿Qué cambio significativo ha planteado para consolidar la reputación y ética de su organización, incluyendo los públicos



**Anexo.3 Ficha personal y organizacional de Industria Piolera Ponte Selva S.A.**

Nombre completo: Franco Guerini Pucciarelli

Edad:

\_\_\_\_\_ (15-24)

\_\_\_\_\_ (25-39)

\_\_x\_\_ (40-64)

\_\_\_\_\_ (65 o +)

Género: Masculino

Resumen de su trayectoria profesional:

Empleado en prácticas

Prácticas en: Wright's Fabrics, Philadelphia University, Fabric Development, Ponte San Pietro, I. P.

Industria Piolera Ponte Selva S.A.

Jefe de producción en Ponte Selva por 26 años

Gerente Administrativo Financiero por 6 años

Cargo: Gerente Administrativo Financiero

Nombre del departamento: Gerencia

Número de personas a su cargo: 270

Tiempo que tiene trabajando en este cargo: 6 años

Tiempo que tiene trabajando en la empresa: 32 años

Datos generales de la organización: Industria Piolera Ponte Selva S.A.

Fecha de creación: 22 de septiembre de 1963

Sector - Subsector: Textil- Fabricación de productos textiles

Número de empleados: 320

Comité de empresa o sindicato: No

Ingresos anuales fuente Súper Intendencia de Compañías: \$ 8,833,480

Presencia local o nacional de la empresa: Ponte selva cuenta con 2 fábricas en Quito, en las cuales se distribuye ahí mismo el producto, y en Guayaquil, son dueños de una distribuidora llamada Cintas textiles, que distribuye en esta región, esta es considerada la matriz.

#### **Anexo.4 Guía de entrevista**

E = Emilio

I= Ing. Franco

Nombre del entrevistado: Franco Guerini

Edad:

Cargo: Gerente Administrativo Financiero

E: Primero eh muchas gracias Ingeniero por la apertura que me ha dado para la investigación ¿Mantiene relación con otras áreas? sea recursos humanos, Marketing?

I: todo, todo está, la parte, como es un negocio familiar realmente, el cargo de Gerente administrativo es... es la. la responsabilidad principal, pero de ahí por ejemplo, como mi perfil es textil ero más que, más que administrativo en sí, si bueno..., si hay background, pero de todos modos, e, la..., el perfil ehh textilero, yo estoy a cargo de lo que es el área de diseño, participo en todo lo que tiene que ver reuniones de producción con la planta de tejeduría, hilatura, es un área que está a cargo mi hermano Plino, que queda a unos 45 min de Quito, ehh, esa por ejemplo, hay una parte del departamento de ventas que está a mi cargo que es la

parte más industrial, mas, los vendedores que van a las empresas grandes, ehh.. después está el área de... de producción de la fábrica, la planta de piolas también está bajo mi responsabilidad, tengo un jefe de planta, pero el responde directamente a mí, toda el área, son, está dividido en dos partes: la parte de producción principal y la parte de bobinado, etiquetado, porque es una pequeña fábrica porque hay que hacer cosas muy chiquitas: etiquetar, empaquetar, y todo eso, entonces hay dos personas y las dos responden a mí.

E: Ósea como en un pequeño resumen, usted tiene raíces en todas las....

I: Si, tengo

E: Las áreas de.

I: Si, realmente, ehhh... mmmm., administro más que, que, estoy ahí metido en el día a día, no, ósea, tengo reuniones semanales, tengo, tengo, eh informes, que me pasan semanalmente, algunos diariamente, pero en general a mí me gusta empoderar a la gente para que, vaya cuidando su trabajo

E: Entonces podemos decir que su lugar en el organigrama, está arriba de...

I: Si, bueno, en el organigrama oficial de la empresa esta: Directorio, gerencia general, ehh de ahí viene, ehh parte legal y parte recursos humanos y de ahí están las jefaturas de planta, que, ehh, que están las jefaturas digamos, ehhh, la jefatura de planta que es mi hermano, la jefatura de ehhh, de ventas que tiene mi otra hermana, y mi persona como Gerente Administrativo.

E: ¿listo, ehh, la comunicación es horizontal o de tipo vertical?

I: es muy vertical realmente, porque al, al, realmente entre mi persona y los, y el barredor digamos, está el jefe de planta, y, ehh, en mi caso la planta de Dinca, y está un supervisor de los obreros, ósea este supervisor es solo de ocho a cuatro porque solo es en lo de mover material, y cosas así.

E: Igual el, por ejemplo, la persona encargada de la limpieza, puede comunicarse directamente con usted

I: Claro

E: no hay ningún obstáculo

I: claro no está a mi cargo, ósea, no es que viene y me reporta, está bajo el control de recursos humanos, ehh, pero si ósea, yo siempre tengo la puerta abierta, no es que, entra no mas

E: ¿Su política de comunicación es tener la puerta abierta?

I: Si, si, si porque, si no te puedes perder de cosas muy importantes, (risas)

E: Claro, ¿sus funciones se encuentran definidas por algún tipo de manual?

I: No, las mías no (risas), las de, las del 80% de la empresa, 90% está definido por manual de procedimientos, manual de funciones, ehh, pero los míos no (risas), no he hecho el mío

E: ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos con los que se ha encontrado desde que asumió su cargo?

I: ehh..., bueno..., hemos tenido, bueno ya realmente son, yo trabajo desde los 18 años, entonces son 32, 33 años que voy trabajando, tengo afiliación al seguro de 33 años, ehh,

E: Claro, en este caso hablemos de Hitos súper importantes, que haya tenido

I: Si, si era complicado, bueno yo diría que la primera vez que tuvimos cosas muy fuertes que solucionar y todo esto fue cuando decidimos el negocio entre mi papa y mi tío, ehh, hubo broncas familiares pero eso se dio cuando yo estaba en Estados Unidos, cuando yo llegue la situación ya estaba dañada, un año y pico más tarde ya se decidido, se contrató gente especializada, bueno siempre, y después yo diría que muchas felicidades, en todo el tiempo porque gracias a dios, ehh, hemos tenido un crecimiento sostenido en el tiempo, entonces, hasta hace unos cinco años en donde nos estancamos, realmente por la, por bueno por un montón de factores, pero hace unos dos años también hubo una parte muy fea, triste más bien

dicho, eh, que también involucro a la familia, al ser un negocio familiar siempre es muy delicado, eh, hubo problemas con mi hermano mayor y él tuvo que abandonar la empresa, entonces si fue un momento muy triste en él, para la familia porque realmente se vivió, pero fue realmente necesario para la empresa, por el devenir de todos.

E: ¿Cuáles considera que han sido sus estrategias más exitosas dentro de la empresa desde que asumió el cargo?

I: Bueno yo diría que la parte más exitosa, en que todos hemos participado, no solamente mía, porque no, no, considero que los logros son míos.

E: Claro, es un conjunto

I: Fue el haber concretado, aunque falta, talvez una máquina, eh, todo el proceso, verticalizado para la producción de telas de sabana de alta calidad, entonces tenemos, telares, tintorerías, tenemos estampación, estamos montando una rama nueva que es un horno para secar la tela, eh, estamos poniendo máquinas de tintura nuevas, ese es uno de los logros, se trajeron máquinas grandes que cuestan mucha plata, que van en el proceso y mejoran la calidad del producto, eh, ese es uno de los logros que considero yo, un poco sí, un poco personalizado, en el sentido de, eh, de que, que fue una idea que yo empuje desde el principio, eh, el lograr crecer en ese mercado y tener productos de calidad, con diseño, con estampación, entonces por eso es que tal vez yo estoy ahí metido, porque es como un hobby para mí, eso es, es algo muy bonito, me gusta participar, eh, creo que tengo ideas, razonablemente buenas para la parte de diseño, tengo buen ojo en el sentido de encontrar errores y cosas así, entonces, sí, si me gusta mucho eso y el otro proyecto que también lo estamos sacando adelante y medio a la par es la fabricación de telas de punto, queremos ser un jugador, un main player en el mercado, eh, parte de la inversión de esta rama, que está

enfocado también al desarrollo de estos productos, que hay para mi hay una más demanda, que los productos que venimos fabricando normalmente.

Entonces yo creo que por ahí otro logro importante, puede ser, para, para acontecer, el manejar cintas textiles, desde que compramos, la empresa, hay un socio, pusimos un Gerente, después pusimos otro Gerente, no hemos tenido los resultados, que el dueño, anterior de la empresa, manejándola él y todo hizo mucha plata en el tiempo, otras épocas no, menos competencia, y todo, pero, eh, ahora, he decidido yo tomar las riendas de la empresa, eh, porque realmente, no veo que, eh, la gente sea dedicada, como debería ser, ponerle corazón y fuerza.

E: No se pone la camiseta

I: Si, ósea, si todo bien bonito, pero no, ah no disculpa me tengo que ir, ósea, tengo por decir, yoga, entonces decidí tomar, soy una persona administrativa, tengo una persona en ventas, y con ellos estoy en el día a día, desde Quito la mayor parte del tiempo, vengo acá, gente muy honrada, realmente, uno tiene miedo en Guayaquil, porque siempre las historias han sido malas, pero yo me considero con suerte porque realmente la gente acá, adentro de la bodega como en la oficina, han sido siempre muy.. muy íntegros, hay problemitas, pero realmente yo estoy más bien, gratamente sorprendido porque todo mundo habla, pero se tiene control, se revisa stock, se revisa inventario, considero que la gente está ganando bastante bien, considerando el mercado y sí, sí.

E: ¿Ya entrando un poco más al tema de la comunicación, hay un departamento en si hecho para comunicación? o se mantiene la comunicación dependiendo de cada departamento, ósea se maneja de qué manera?

I: volviendo a Ponte Selva, en Ponte Selva manejamos todo lo que tiene que ver con la comunicación, publicidades y todo a través del departamento de diseño, entonces en el departamento de diseño, hay dos personas, la una es Ingrid, que tú la habías contactado, eh,

ella maneja más lo que es publicidad.. , ósea las dos personas manejan todo lo que es diseños , para las telas y todo ese tipo de cosas, ese es el grueso del trabajo, de ahí Ingrid está concentrada en todo lo que es publicidad , redes sociales , cosas así , y eh, eh , en esa parte ella se maneja, también la , la , otra persona maneja comunicación interna, por ejemplo el informativo interno que se publica mensualmente, y otras.. , packaging y cosas así que se necesiten, pero básicamente la comunicación es a través de, de Ingrid.

E: Ósea, ese departamento de diseño, ¿se encarga de comunicación interna y externa?

I:SI, básicamente

E: Ya, eh, utilizan el concepto de comunicación estratégica dentro de sus campañas, ¿dentro de su comunicación?

I:Realmente no, ósea, se trata de hacer las cosas dentro de un mejor criterio pero no hay una persona que sepa del asunto así , ósea Ingrid es una diseñadora gráfica, yo tengo un post grado textilero, una experiencia de 30 años, y ahí nos manejamos , cuando hay alguna cosa media rara, así algo que salga totalmente fuera de lo que uno puede pensar llama a un abogado alguna cosas así, pero , una en un millón, pero no nos manejamos con un sistema de comunicación integrado, en el cual, eh, haya un plan de marketing, hay aun plan de comunicación, haya un plan de publicidad

E: ¿Contratan alguna vez, algún tipo de ayuda externa, en los momentos de comunicar, por ejemplo, otra persona que diseñe?

I: No, realmente desde que tenemos las dos personas, que ya son más de cinco años, unos seis años, eh. ya no hacemos nada afuera, por decirte con vistazo hacemos un , contrato de cuatro publicaciones en el año, por un valor x, entonces cuando vienen los tiempos para ir publicitando ahí, se coge y se prepara internamente la , entonces sí, a veces falta criterio, más bien lo que trato, es que ok, digamos vistazo, es una marca, es una revista de 30.000 unidades, eh un poco elitista, no es una revista donde, te va a ver, gente que necesita, mucho

detalle del producto, entonces , antes mi hermana, más bien ella quería poner todo lo que podía, entonces salía todo un shampoo no , una cosa , entonces eso ahora está a mi cargo , yo más bien trato, que si las publicidades

E: Comunicación más limpia

I: sean limpias, que se vea mucho la marca, que cree recordación más bien del producto, eh, familias puntuales, eh, con gráficos, más que mucha palabra, y eh, que se vea la marca, a veces, hemos hecho solo marca, eh, depende donde se saque, pero no es que hay una persona, eh que sea capacitada en ese sentido y esperemos que este bastante bien.

E: Bueno, en este departamento existe algún presupuesto asignado, ¿o dependiendo de lo que se necesita se va asignando?

I: eh no hay un presupuesto asignado , es dependiendo como están las cosas , publicidad por ejemplo, hemos mantenido, con, vistazo, porque a pesar de que si, no es una cosa, que llega así a como , canon a todos lados , no da una presencia de marca , me parece que eso es importante, en revistas más especializadas, por decirte, Ecos y cosas así, más bien, he reducido, hago una vez al año, en le revista abordo, que tiene una circulación de doscientas y pico miles de vista creo que son, al mes de pasajeros, en el mes, con tame, ehh me dicen no, esas , así muy especiales, este ano por ejemplo, no he hecho abordo, ya les dije a ellos que no, eh, lo que estoy tratando, de hacer más bien, un poco duro, el asunto de redes sociales , tenemos como 7.300 fans en nuestra página, se ha invertido plata en eso, no es que han sido todos gratis, se ha invertido en promocionar la página, cuando hay una publicidad, se lanza una promoción, alguna cosa, eh, y 7300 fans realmente, se habrá gastado 500 dólares en tres años, no es que todos los meses se está metiendo plata, eh pero más bien por ahí, le veo yo un poco más, ósea realmente, el asunto de las revistas, yo mismo casi ya no veo, ósea.

E: Todo se está digitalizando



I: Si, entonces por decirte, te llega al Facebook el vistazo, y ves las 10 noticias mas importantes, o alguna cosa así, entonces le veo que, si hay que estar presentes, pero que tampoco, sea como era antes, 20 años atrás, que por ejemplo la guía de teléfono, ¿las páginas amarillas, cuando fue la última vez que tuviste unas páginas amarillas?

E: Claro, ya no es algo que se esté utilizando

I: Antes chuta, buscabas algo y era ahí, entonces, claro, te gastabas, por decirte 1000 dólares en que te pongan un cuadrito así chiquito, pero ahora como aquí nosotros en Ponte Selva hace más de 15 años que no estamos en las páginas amarillas y de aquí, bueno siempre lo, lo seguimos poniendo por ser distribuidora y todo, pero este ya ordené que solo vaya en las páginas blancas y se acabó.

E: Porque las personas ahorita van, google y buscan.

I: Así es, entonces, eso es algo que me falta mucho acá , promocionar la página de cintas textiles, que tenga una mejor, una mejor llegada, que vaya a las personas que debe llegar , pero tampoco tengo el expertos, eh , entonces ahí hago, meto a hacer una promoción de \$50 dólares para que salga y va creciendo los likes, pero aquí estamos bajos, aquí salen más o menos 250 likes, no se ha hecho mucho, yo más o menos en dos semanas que estoy, un mes que estoy de Gerente General , entonces han habido cosas que debieron haberse empujado desde la anterior gerencia pero no se ha hecho.

E: ¿En caso de una eventualidad, de que se necesite hablar con medios de comunicación, han tenido ya algún acercamiento con ellos?

I: No

E: Nunca se ha necesitado la...

I: No, nunca

E: ¿Bueno y en caso que se efectuó, por ejemplo, a futuro, quien sería el vocero o el que comunica directamente a los medios?

I: En el caso de Ponte Selva, yo creo que puede ser cualquiera de mis hermanos o yo, eh, como accionistas, estamos todos capacitados realmente, además de nosotros, si hay gente que lo puede hacer, aquí en cintas textiles, de igual manera puede ser mi persona, o la Gerente administrativa, siempre, nunca se ha presentado una oportunidad realmente, de, de que venga alguien a entrevistar en ese sentido, o como tu ahorita, por ejemplo, un poco más informal, una cosa así.

E: Como se canalizan, la información a través de la comunicación interna, por ejemplo: ¿qué canales utiliza, que medios?

I: Bueno la comunicación interna , eh , yo diría que está centralizada todavía en los emails, pero todavía, hay envío de memos, por el caso, por decirte, envío de muestras, eso a mí, los guambras, los más jóvenes, de nivel, de gerencias medias, ellos más bien, quieren digitalizar todo, ya mira la experiencia, me ha dado, yo también, para que papel, para que esto otro, y si resulta que la información , tanta, información te llega en la computadora, que te pierdes, entonces, si no eres una persona así organizada, en el cual, te llega la carpeta tal y uno está ahí otro a tras de otro, ósea, el 90% , el 80% de la gente no lo es, el 20%

E: Se pierde mucha información

I:Exactamente, por ahí, tun, se me borra la computadora, ósea por ahí , eh , eh se dañó el disco duro, marcho toda la información, entonces aquí, por ejemplo lo que es métodos de comunicación interna, por ejemplo: Memo, envío de muestra, con memo, envío de esto con memo, porque, a pesar de que es tradicional y todo, el memo, va como un, como se llama, comprobante de que eso , se envió y se recibió , de ahí la mayoría de comunicaciones , por memo, y cada vez más importante la comunicación informal , a través de WhatsApp, hay un chat, con los vendedores, en el cual está la parte administrativa, la Gerente Administrativa,

está la persona de compras, está la persona de ventas de la oficina de acá, esta, está la gente clave de Quito y Guayaquil, entonces están los 12 vendedores.

E: Ósea adaptaron ese canal informal, para beneficio de...

I: Yo lo considero informal, a veces, eh, si por tiempo, se manda una orden, una autorización

E: Por la rapidez al menos

I: La gente tiene, tiene, tiene, ordenado, si hay una orden mía, se imprima esa pantalla, y se guarde el archivo.

E: Ósea además del mensaje, tiene que haber un soporte físico

I: Si ósea , Sí que se guarde, si , ósea, si yo autorizo un precio x, para un cliente, en ese rato no, es básicamente, salir del WhatsApp, entrar al correo y decir: por medio de la presente, se dio el permiso tal, punto, pero, si no hay el memo, el mensaje impreso es igual de valido, pero es realmente una comunicación informal, pero muy útil, realmente yo veo que , en los negocios, el WhatsApp, ha causado, un , eh , un trastorno, realmente porque tú a veces , eh , yo veo en las reuniones de producción y ventas, especialmente mis hermanos y yo y los jefes más altos, se está en la reunión, esto otro, se decide y , se decide tal cosa , y es ese rato y tun, se fue, vaya hacer tal cosa, en lo que sea, tan ta , o traiga, o cambie ni sé que, entonces e , el WhatsApp ,ha cambiado, realmente la.

E: En realidad muchas empresas, lo utilizan, por la inmediatez del mensaje, solo, bueno no ha habido investigaciones que lo establezcan como un medio formal, pero en algún momento llegar a ser.

I: Cuando es algo así, que amerita, lo que yo les digo, sabe que, por último copie la pantalla, envíen por correo, ósea hagan algo, que haga que quede registrado que eso se hizo, eh, de ahí, todo el resto de comunicación interna, hay unos informativos, eh, eh, mensuales que también se entregan acá en cintas textiles, el cual, eh, es un informativo, no es de la plana administrativa, si no por decir, el departamento, de seguridad industrial pone una parte, el departamento de medio ambiente pone otra, recursos humanos pone otra, ventas pone ofertas para el personal de la empresa, oferta del mes para la otra gente también, ósea, eh, esta, recursos humanos, y básicamente eso, unas cinco de otro lado, que se imprime internamente, en las de tinta, ya que eso ahora no cuesta nada básicamente, la impresión, entonces se hace ahí, y se manda con el rol de pago, y básicamente eso es, de ahí, eh

E: ¿Si tuviera que poner un porcentaje de cuantos mensajes digitales y cuantos mensajes físicos, ¿cuánto sería?

I: Un 95% digitales, realmente, realmente en, eh, yo más bien, lucho contra marea, al mantener los físicos, ósea, la gente es muy informal, ayer estábamos en la reunión de venta traen, esta muestra, y se quedó aquí, este es un producto nuevo, entonces el vendedor dice, yo me llevo este, no no, un ratito, ósea a la gente, hay que, educarles, lamentablemente, entonces esto, se tiene que ir con memo, él tiene que decir, y él es responsable de esto, aquí hay seis, siete dólares de mercadería, él es responsable de esto, no es cuestión de que él puede coger y, y regalar por ahí o perderlo, es una herramienta de trabajo y tiene que ser tratada como tal.

E: ¿En relación con, entrando a otro tema, en relación con los stakeholders, tienen, un mapa de públicos, en la organización, ósea, bueno han hecho un mapeo en el que digan, bueno mi público externo, son, por ejemplo, me invento, las empresas que compran materia textil, han hecho un mapeo?

I: Como un público de la publicidad

E: No, que influya directamente con la empresa, por ejemplo: sus stakeholders externos serían más o menos sus clientes, accionistas, personas influyentes que afectan de alguna manera su empresa

I: Lenin (risas)

E: El gobierno es uno

I: Todos estamos tan comunicados , que realmente , estornuda , le han tenido una cámara al presidente cuando va al baño y... y que también será , pero , eh , todo eso nos afecta , la situación , económica actual , a pesar de que Correa quiso tapar las cifras , que venían desde el Fondo Monetario Internacional , las cifras de ellos han sido las correctas , ósea , el Ecuador está decreciendo , el año pasado , este año está decreciendo , va a decrecer el próximo año , eso se refleja mucho en la situación económica actual de , de , a la empresa , no es buena , ósea conversando , conversando con otros colegas , en el área textil también , están a manera , muy complicados , muy complicados , hablamos que no se vende más del 60 a 70 % de lo que se debería , entonces la mayoría de empresas están en contra , esto no es solo en la parte textil , cuando reúnas los trabajos con los otros compañeros tuyos , si es que toparon el tema , vas a ver que en todas las empresas a nivel nacional , sea metales o sea carpintería , o sea medicina , o sea.. bueno los médicos, igual están en la crisis porque, si antes alguien se hacía, o se operaba, porque si, ahora la gente se aguanta, en todo sentido los importadores, a pesar que ahora él tiene ventajas comerciales, ventajas sobre los productores nacionales, ellos también no están en situación de auge, sino más bien de mantenimiento, entonces, eh, nuestra comunicación, la influencia de ellos en nosotros, es altísima, todo lo que estornude afuera, te causa ahora un, problema.

E: ¿Hay políticas de comunicación, hacia estos públicos, ósea que se dice, que no se debe decir, que se debe comunicar, que no se debe comunicar?

I: Políticas no, no

E: Políticas como tal no, pero se mantiene un....

I: Claro un.... , un nivel de comunicación , por ejemplo , por eso yo filtro todo lo que va a salir de la empresa , tanto en comunicación publicitaria , como en información que va a los gremios o cosas así , o mi hermana también , o mi hermano , no necesariamente solo yo , pero , eh , tratamos , de que se mantenga , un , no es la palabra , pero , de que se mantenga un nivel de comunicación seria , de alto nivel , no cualquier cosa , eh , las , las nuestras asociaciones , con los gremios por ejemplo , yo soy el que va al gremio de los textileras , eh , mi hermana es la que se encarga de todo lo que es compras públicas , que es relación directa con el gobierno , eh , mi hermano Plino , bueno él no va a ninguno de los gremios pero también está ahí como filtro de toda la parte , que son 180 personas , y.. y es la planta principal, entonces, es como nuestro, nuestra persona de confianza, de todos ahí, pero eh. si tratamos de mantener, no es la palabra status quo, pero un nivel de comunicación seria, no, no, no agresiva, eh, tal vez bueno personalmente, en WhatsApp o algo así, talvez nos desbordamos, pero....

E: Eso se mantiene internamente, no es comunicado....

I: No es de la empresa, si no del personal, sino que ahora todo es personal

E: Ahora sí, ya entrando al tema central, que es la comunicación en crisis, cuáles cree usted que son los riesgos potenciales que tiene la organización, aquí tengo algunos, que pueden ser: desastres naturales, seguridad física, sea riesgo de accidentes con trabajadores, contaminación de producto, secuestros, fugas, incendios, o cualquier otro

I: Bueno Quito es otra ciudad , ósea , Guayaquil es una ciudad más convulsionada , más grande , con mayores problemas , Quito tiene muchos problemas de ciudad grande , pero no tiene , el nivel de delincuencia , que hay en Guayaquil , el asunto de , delincuencia , secuestros , robos , nadie está exento , pero seguro que hay pájaros gordos , más bien

comiditos que uno , que son más interesantes para ese tipo de negocios (Risas) , pero , si creo que estamos en una situación un poco más tranquila allá , pero nunca...

E: Ósea delincuencia seria el problema número uno

I: No, no necesariamente, el problema número uno, que afecta a la empresa, es la situación económica.

E: Ósea seria algún tipo de crisis económica

I: Esos delincuentes son los que nos tienes jodidos , ósea más que un secuestra , una cosa así , el problema latente , que vemos todos los días , que sentimos todos los días , es toda esta situación con el vice presidente , como el presidente pueda o no pueda sacar esto adelante , que pasa si es que no , que se viene , ósea , todo es una serie de incertidumbres , que te golpean por todos lados , golpean duro , la gente dice , chuta esto pasa , yo más bien me guardo la plata , no muevo mucho , muevo un poquito , sigo dando la vuelta al negocio , pero ya no invierto para crecer , si no me mantengo , de ahí , eh

E: ¿Por ejemplo, desastres naturales, seguridad física, en el área de trabajo, contaminación, de eso de ahí?

I: Justo , eso iba , en la parte de seguridad , industrial por ejemplo , tenemos nuestro departamento de seguridad industrial , una persona , un Ingeniero de Seguridad Industrial , eh , es un área que está bastante , bien contralada , nosotros tenemos certificaciones del SAT, que es el control de todos los procesos , que lleva el IESS , ahora ya lo están pasando al ministerio de trabajo , pero ahí controlas , todo lo que es seguridad industrial , medicina , todo , todo lo que involucre ,alguna cosa... , dos días de auditoria cuando vienen los del IESS , nos la hacen , fuimos de las 20 primeras empresas que , que tuvimos esto , justo se dio un accidente de trabajo , alguna cosa y nos tocó a nosotros , esto hace más de seis años , eh , ha sido un proceso , bastante tortuoso , porque..... porque , realmente da mucho trabajo.

El medio ambiente en Quito , eh , el municipio cogió el control de medio ambiente hace más o menos 10 a 12 años , Quito tiene un control de medio ambiente de parte del municipio altísimo , te controlan todo , aguas , ruido , eh , todo lo que tenga que ver con el exterior, entonces nosotros hemos tenido que invertir mucha plata en eso , tenemos una persona de medio ambiente , tenemos planta de tratamiento , tenemos protección de ruidos de la planta , hay mediciones de ruido , hay mediciones de humo , los calderos son medidos , eh , eh.. cualquier media denuncia que ponga un vecino, para mitigar todo ese tipo de cosas lo que hacemos es trabajar mucho con la comunidad, sea en el barrio, en Quito, donde estamos es un nivel de uso de suelo de I2, que es comercial e industrial de bajo impacto, ahí estamos tranquilos, se trata para que no haya problema.

E: Entonces usted creería que no está exento a cualquiera de estas crisis

I: Ninguna, nadie está exento, no hay excepción, aquí, de ahí, por ejemplo, entonces, el, el, trabajar con la comunidad, por ejemplo, en yaruqui, nos ha ayudado mucho, ósea el ayudar en la comunidad y todo esto, entonces, ha sido una relación fructífera, porque tanto ellos, como nosotros hemos eh, trabajado para que la empresa tenga un bajo impacto en la comunidad.

la relación ha sido tan buena, que nos, nos pidieron, que demos el nombre de alguien para una de las calles que estaban dando nombre, y dimos el nombre de mi abuelo como.....

E: Fundador

I: Como fundador de la empresa, entonces hay una muy buena relación, pero si, nosotros estamos muy preocupados de estar atrás

E: Tratando de tener, que no haya ningún tipo de eventualidad

I: Así es , pero ,cuesta no , planta de tratamiento , bueno eso fue antes de poner la tintorería , entonces , eh , eh , de ahí , chuta , que mas , yo diría , que la parte más , eh , influyente



dentro de la empresa es la parte , después de haber tenido otro incidente que tuvimos , en la cual , nos tenía en zozobra a todo el mundo , yo diría , que todos , nos hemos vuelto más políticos , y entonces estamos muy influenciados por lo que sucede , tratamos de cuidarnos de protegernos , no hablamos mucho, tratamos de llevar la relación en paz con la , la sociedad , y las sociedades cercanas.

E: ¿Cómo gestionan ustedes los riesgos, tienen algún plan de emergéncia en caso de eventualidad, por ejemplo: plan de evacuación, ¿algún plan de esos?

I: Todo , todo , dentro del plan de seguridad industrial , bueno más que nada es con el municipio en lo que tiene que ver con incendios , todo eso ,eh , bueno , los bomberos vienen , aquí también en Guayaquil es así , vienen y te controlan todo , cada año viene uno que sabe más que el otro , ah no pues , a ustedes no les han dicho que pongan esto , a ustedes no... , siempre toca estar poniendo , invirtiendo , eh , se invirtió mucha plata en todo lo que es el sistema de detectores de humo en toda la empresa ,hablamos de , de más , de 10.000 metros cuadrados de construcciones , donde se tuvo que poner , se tuvo que poner anillos de agua con mangueras , con esto , bueno aparte los extinguidores siempre han habido , pero , por ahí , siempre hay que complementar alguno , eh , sistemas de automatización , con , con procesos de peligro , para que se apaguen o lo que sea , o se chorreen agua

E: Y además de estos sistemas de controles, el trabajador tiene algún tipo de plan físico....

I: Todo , hay las brigadas dentro de la empresa, esta , la brigada de comunicación de emergencia, por ejemplo , el otro día , un chico del almacén , se había sentido mareado y teníamos la reunión a las cuatro con el jefe de etiquetado , que pasa que no sube , no es que tal persona se sintió mal y él es de la brigada de comunicación , y tuvo que llamar a alguien para que le lleve al seguro social , para que , ósea , si ,si funcionan esas cosas , no , y cada uno va con su vade, con su banderita acá , que dice en que área pertenece , a que brigada pertenece , eh , y eso es de uso obligatorio , y la gente lo hace.

E: Ósea ha habido una capacitación

I: Si, todos los años, ósea estamos obligados, eh, esto creo que viene del municipio, ya no sé de donde vienen, pero vienen, sea del municipio, del IEES, del ministerio de trabajo, de, de algún lado te llega, pero tienes que cumplir, eh, eh por decir, eh hay las obligatorias, que son manejos de productos peligrosos, eh, lo que es brigadas, brigadas médicas, por ejemplo, todos los años, tiene que recapacitarte todos los que son de la brigada médica con la doctora.

E: Ósea si hay un comité

I: Si hay un comité de seguridad industrial en la una planta, en la otra, hay actas, hay seguimiento, hay recepción de mascarillas, de todo tipo de utensilios de, de, de equipos de seguridad, botas, uniformes, orejeras dependiendo del área, más carillas, mascarillas especiales ósea para químicos, ósea guantes, ósea hay....

E: En el caso de que, bueno., dejando aparte las brigadas y todo los demás, si existiera una eventualidad, por ejemplo: ¿en este momento se rompe el vidrio y se le cae a la señorita, hay un plan de comunicación, que diga que se debe decir y que no, por ejemplo, viene el, los medios de comunicación, preguntan qué sucedió en la empresa, hay un plan el cual seguir en esos momentos?

I: No, no (risas)

E: ¿Entonces como la manejaría ahí, más o menos en esa situación, ósea a que personas se le comunica?

I: Así, ve, así, eh, eh, (risas), eh, realmente, no hay, es ahí realmente el momento de salir adelante con una situación de ese tipo, ósea hay todo para mirar la integridad de esa persona, pero..., para cuidar la integridad de esa persona, llevarle al médico, llevarle que se le atiendan primeros auxilios, un poco de cosas, pero no hay, un plan de comunicaron, nunca ni siquiera se me había ocurrido, con respecto.

E: ¿Hay un comité de crisis? Bueno en este caso me imagino que son las mismas personas, que conforman, las brigadas.

I: Claro, nosotros hacemos, eh, eh...

E: Ósea en el momento que suceda alguna eventualidad, se reúnen estas personas a analizar el...

I: Veras , nosotros tenemos unos sistemas de alarmas no cierto , eh , sé que hay pero no sé cómo , como... , ah no , si están , que es lo que sucede , nosotros por ejemplo , lo que hacemos es , como se llama , ensayos , se coge y se jala la alarma y todo el mundo tiene que salir , entonces en el punto de encuentro , la jefa de seguridad industrial , está esperando , de que salgan todos de las plantas , mide los tiempos , cuanto se demoró en salir todos , cuanto se demoró en salir , cuanto de ser demoro , un área , del otro , del otro , toma los tiempos , califica , da una pequeña charla , de un minita , dos minutos , y todos regresan a su puesto.

E: ¿Cada cuánto tiempo se actualizan?

I: Cada dos meses, si debería ser cada mes, pero me pidieron hacer por favor cada dos, pero bueno, cada dos meses es bastante.

E: ¿Y la actualización de los manuales?

I: Ese es anual, ese es, eh..., el reglamento de, aquí también tenemos no, reglamento de seguridad industrial, reglamento de trabajo interno, reglamento interno de trabajo, eh, el reglamento interno de trabajo, me parece, que es cada cinco años, no recuerdo bien, y el de seguridad industrial, si es cada dos o tres, es que hay, hay la gente, que es responsable de todas estas cosas, más bien a uno, le ayudan bastante dándole luz, que Seri...

E: ¿Podría identificar, situaciones de crisis que más ha impactado a la organización entre estos últimos 10 años?

I: Bueno , eh , para mí , desde que se terminó , la bonanza petrolera , bueno inclusive dentro de la bonanza petrolera , nosotros tanto aquí , no hemos logrado crecer , cuando ya

está digamos a un punto de cinco años donde nos estancamos , porque nos estancamos , porque tal vez no estábamos metidos , en la parte política , empresas que si estaban en la parte política , que si estaban por decir quebradas , han resucitado y muy satisfactoriamente , logrando negocios importantes que se dan a dedo , entonces han hecho su trabajo no , nosotros decidimos no meternos en ese tipo de cosas , nos metimos por ejemplo en un proyecto hilando desarrollo , que es un proyecto de entregar uniformes a los chicos de las escuelas públicas , haciendo las telas ,pero todo se daña , ósea todo se , se prostituye , ese es un proyecto que nació para impulsar la industria y como resultado dar a los chicos este beneficio a los chicos de tener uniforme gratis , algo muy loable , muy bonito , muy bueno , pero a la final , eh , la gente va cambiando , los intereses van cambiando , en vez de volverse algo de fomento de la industria de los artesanos , se volvió básicamente un fomento de los artesanos porque , porque ahí es donde están los votos , entonces los artesanos pedían que no sean con telas nacionales porque , eh , eh las telas importadas son más baratas , entonces los pocos controles que habían para que sean producción nacional se fueron quitando , entonces si nos compran pero ahora puede venir tela de la china , de donde sea y la gente utiliza y claro , está enfocado a los artesanos donde hay los votos , entonces todo este proyecto de hilando el desarrollo , de , de proyectos comunitarios , le dio 500.000 votos al gobierno.

E: Bueno en este caso, aparte de... bueno crisis económica, financiera y política, ¿ha habido algún otro tipo de crisis internamente de la empresa que haya afectado realmente o que haya marcado?

I: Bueno como te decía antes, eh, una de las cosas importantes que ha pasado en los últimos, en... en, mi carralera y tanto como la empresa, es la salida de mi hermano, por ejemplo, fue un shock interno, fue una situación muy dura para todos, como al final se fueron dando las cosas y la decisión que él sea separado, eh...

E: ¿Ósea si afecto trabajadores, producción...?

I: Si porque.... había toda una... adentro que... movía las cosas y realmente fue para mejor, no fue para.... fue para mejor, ya se pudo organizar mejor la producción, las cosas, la, la... los productos, el desarrollo, el ambiente de trabajo interno.

E: ¿Usted cree que sería necesario crear un plan de comunicación al momento de crisis, ya me dijo que no lo tenía en este momento, pero usted cree que se debería?

I: Yo sí creo que es interesante , que es importante , ósea en que es importante más bien dicho , eh , el asunto es... , no se me ha presentado la necesidad , porque no se ha presentado la necesidad ? porque también nosotros somos una empresa de bajo perfil , no estamos ahí tratando como estas asociaciones que me tienen hartos , porque realmente lo único que buscan es meterse a la foto , asomar como que son los grandes para ver si por ahí pescan algún trabajo en el gobierno , algún puesto importante , que cree un cambio en su economía personal , eh , pero de ahí nosotros no punteamos , no apuntamos a tener la , la dirección de la asociación o por ejemplo en la cámara de industriales de pichincha , de producción que se llama ahora , no estamos así involucrados , no nos vemos así representados , ósea cuando era cámara industriales , más bien si nos sentíamos representados , ahora como cámara de industrias y producción , hay bancos , hay de todo, entonces nuestro poder de disuasión tanto como asociación textilera no tanto como empresa , ha sido mermado drásticamente , entonces , eh , eh nuestra , nuestra meta no está en irnos a meter en una asociación y ahí tratar de obtener algún provecho personal , sino más bien empujar el crecimiento de la empresa , es necesario ? yo sí creo que es necesario.

E: Dentro de estas dos crisis que usted me hablo, primero la económica, política y financiera `y la de salida de su hermano, ¿cuál cree que fue, la que mejor se gestionó?

I: Yo creo que la salida de mi hermano se gestionó muy bien, se hizo con mucho tino, se otorgó beneficios, no se le lanzó a la calle por decir, fue algo que muy poco tiempo, como se

dieron las cosas, se tomaron las decisiones adecuadas, tanto para mi hermano como para la empresa y para nosotros

E: ¿Que aprendizaje le dejó esta gestión de crisis? ¿implemento nuevas cosas dentro de la empresa ?, se cambiaron muchas políticas?

I: Prácticamente se dio la vuelta a todo, no, mi hermano estuvo ahí más o menos unos 35 años, el, eh, tenía una forma de control un poco..... un poco.... eh, poco organizada para el beneficio de la empresa, sino más bien un poco organizada para beneficio de él, eh, y como se llama, entonces, no había controles de producción, no había informes de producción, eh, `cuanto entraba de materia prima, cuanto salía, no había nada

E: Ósea hubo cambio de procedimiento, cambios de control...

I: Claro, se contrató un Ingeniero en producción industrial, me tienes que hacer esto, esto, esto, esto, tus reportes son esto, esto, esto, tus reuniones son estas, estas, así se te mide a ti, tú tienes un sueldo, tienes un variable, en base a esto te califico tú, tu, proceder, entonces hay variables, bueno esto ya está repartido en toda la empresa.

E: Ósea se creó un lineamiento en el cual ....

I: Si, en el cual, eh, para que esa persona responda de una forma ordenada a su trabajo.

E: ¿Cuáles de estos medios de comunicación usted ha utilizado a través de la empresa, para envío de comunicaciones, crisis, bueno en estos casos se utilizó: twitter, Facebook, LinkedIn, google, email, páginas web, etc.? ¿Cuáles ha utilizado?

I: Eh... utilizo bueno de manera personal utilizo WhatsApp, utilizo, no hay un WhatsApp de la empresa como tal no, utilizo LinkedIn, eh, que me gusta mucho, y cada vez me gusta más, de manera personal, eh, a veces publico cosas que necesito un currículum o alguna cosa así, eh después esta twitter, que es de forma personal digamos no, y Facebook si le doy duro.

E: ¿Y cuando ocurrieron estas crisis, utilizaron alguno de estos medios?

I: No, esto fue...

E: ¿Email o página web?

I: Si tenemos, óseo mail y pagina web tenemos.

E: ¿y estas se utilizaron dentro de la crisis?

I: No, era una crisis interna, familiar, delicada, temas muy delicados, entonces no

E: ¿Pero para comunicación, claro no para todos los temas, pero para comunicarles a los empleados que iba a salir la persona?

I: No, no

E: Fue directa

I: Si fue directa no más, se reunió a las personas, se informó que se había tomado esta decisión y que, y que, que claro fue muy trascendental en la empresa porque es una pero san, 30 y pico de años, accionista y todo en la empresa, hijo de los dueños, salida de la empresa es un shock un poco importante, pero yo diría que se lo ha llevado bastante bien, y los lazos de las relaciones familiares están reanudándose un poco pero realmente están rotos.

E: ¿Se mide o se monitorea de alguna manera la comunicación interna aquí en....?

I: No, para nada, como mido yo sí... no

E: ¿Mas o menos tiene un porcentaje de mensajes que se envían o cuantos mensajes se deben enviar, cosas así?

I: No, no, no, como comunicación interna, de información al personal, de todo eso así, no, realmente nada, realmente nada

E: Dependiendo de lo que se necesite

I: Si yo necesito una comunicación con la, con el Gerente Administrativo, yo mando una comunicación a esa persona, pero no hay nadie que este midiendo, cuantos mails se mandaron, que mensajes se han enviado, realmente y peor ahora, en tiempos de crisis por ejemplo había una persona que llevaba las estadísticas para los vendedores, ella renuncio y no llenamos el puesto, ósea, entonces ese trabajo se repartió entre dos o tres personas más y lamentablemente tienen que hacerlo.

E: ¿En el caso por ejemplo que se dé una crisis externa, por algún tipo de contaminación, de producto nos inventamos, y ahí las personas empiezan a escribir por Facebook o twitter, empiezan a escribir: miren ponte selva vendió esto y se infectó, como monitorearían esa crisis, ¿se encargaría...?

I: Chuta, ahí te llamo (risas), porque realmente ni idea

E: ¿Ósea las personas que estarían encargadas serian el departamento de diseño?

I: Claro, ósea serian, ellos son los que cuando escriben algo en el Facebook ellos responden, comuníquese con tal persona, deme su número, lo pongo en contacto para que lo llamen, ósea ellos están ahí, eh, en el día a día, chatean con el novio o con el esposo, responde el Facebook de la empresa, entonces eh..., si, realmente no hay, ósea si pasara un problema de ese tipo no hay ninguna, ningún plan.

E: ¿Qué cambios significativos usted ha planteado para consolidar la reputación y ética de su organización, incluyendo los públicos con los que se relaciona?

I: ¿Qué cambios?

E: Ósea, por ejemplo: ¿usted me dice que entro desde hace ya, cuantos años ya tiene en la empresa?

I: ¿Yo?

E: Ósea ya como Gerente Administrativo

I: eh... nueve años más o menos



E: ¿Nueve años, desde ese tiempo que usted está aquí, usted ha planteado para consolidar reputación dentro de la empresa hacia las demás personas? ¿Ósea hacia el público en general?

I: No, ósea, no como un plan organizacional, ósea lo que se trata es de mantener un nivel de ética y de responsabilidad social, no hay un plan de responsabilidad social, pero somos, por ejemplo en navidad siempre estamos ayudando, eh, cuando hay una, una actividad en el barrio, que necesitan alguna cosa, coleccionar fondos, o hacer algo para ayudar unos ancianos, alguna cosa así, donamos por ejemplo dentro de la producción hay retazos de tela, que, que puede ser considerado basura, pero en manos de gente con, con visión de diseño, de cosas, se pueden hacer muchas cosas con esas telas, desde cojines, eh, mochilas porque hay todo tipo de tela, se puede hacer vestidos, cubre camas, se puede hacer un montón de cosas, entonces nosotros por decir vicién, eh, normalmente, va a todo el mundo se les ayuda, pero mucho como somos católicos, eh, vienen curas, vienen eh asociaciones que talvez haya curas que talvez no haya pero la mayoría son católicas, no hay una discriminación ni nada por el estilo, sino más bien porque es a los que vienen y tenemos un montón de retazos, entonces que hacemos nosotros, eh, en vez de que el retazo se venda por decir a 20 Cts., el kilo a ellos se les regala pero a la empresa se factura a precio real, entonces hay un beneficio tributario ahí, que es tontera, no son miles y miles de dólares, pero la idea es ayudar no, hay, saben llevar a asociaciones indígenas, a lugares apartados no, donde realmente si les crea una ayuda, para su uso o para vender también entonces.

E: ¿Estas acciones si fueron desde que usted entro a la administración, o siempre han estado?

I: No, siempre han estado, siempre han estado, que hemos hecho como mi parte administrativa, si hemos creado algo nuevo, en ese sentido yo realmente no creo, habrá nuevas asociaciones que asomen, piden, eh, a todos se les da, ósea no es cuestión de que se les da tampoco camiones, pero se les da una cantidad importante como para que...

E: Ósea se mantiene estas relaciones

I: Se trata de ayudar , nosotros consideramos que hemos sido afortunados y hasta privilegiados en tener una situación económica favorable , si hay que pensar en ayudar a la demás gente que no tiene la suerte , que hemos tenido nosotros , entonces se trata de ayudar , plata no hay , cuando había plata , a veces se regala que para un piso , para una cosa así , por ejemplo en yaruqui , por muchos años ayudamos a un grupo de danza indígena que viajaba por dieres sitios a concursar y cosas así , entonces le ayudábamos que con el bus , con cosas así , con plata para la ropa , ahora lamentablemente plata no hay , entonces se regalan las telas que igual sirven , ósea se hace plata , pero de ahí no nada más , los últimos años colaboraciones así , grandes que llamen la atención , que se puedan utilizar como una herramienta de marketing no

E: Listo Ingeniero yo creo que eso sería todo, muchísimas gracias.

I: Ok

### **Anexo.5 Ficha de Observación**

<b>FECHA DE OBSERVACIÓN</b>	5/09/2017
<b>OBSERVADOR</b>	Emilio Pacheco

<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>	Franco Guerini Pucciarelli
<b>CARGO</b>	Gerente Administrativo Financiero
<b>LUGAR DE LA ENTREVISTA</b>	Oficina Cintas Textiles
<b>DESCRIPCIÓN DEL MOMENTO QUE SE OBSERVA</b>	El entrevistado desde el primer momento se mostró con disposición a colaborar con la investigación, nunca se mencionó si había límite de tiempo o qué tipo de preguntas no se debe hacer. En el transcurso de la entrevista hubo total desenvolvimiento,

	<p>respondiendo a las preguntas, daba a notar la seguridad al responder ya que se apreció su conocimiento sobre todas las áreas de la empresa y contesto con sinceridad aun cuando no disponía de planes de comunicación, Adicional a esto, casi no hubieron interrupciones ya que estábamos en su oficina , salvo con las personas del personal que ofrecieron agua y un ruido de martilleo , en el cual el entrevistado tuvo que levantarse y cerrar la puerta , pero nada que distraiga al entrevistado.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL LUGAR</b></p>	<p>Las Oficinas están ubicadas en la zona sur de la ciudad por lo que los edificios no son tan modernos, pero en el cual se realizó la entrevista estaba en muy buen estado y aseado. Al ingresar se pudo observar que era un lugar amplio, las oficinas estaban por una pared en la cual, la mitad superior era de vidrio con lo cual se tiene visibilidad de todo el entorno, los muebles, asientos, escritorios no eran nuevos, muestran varios años pero no estaban en mal estado, al ser un lugar amplio había buena distribución de las oficinas con lo que era fácil la movilización</p>

	<p>entre ellas, a su vez en este mismo lugar se atiende a los clientes y se proceden a hacer las ventas pero en el área de recepción. Todas las puertas siempre estaban abiertas, lo negativo de esto es que, la bodega al estar de forma contigua a las oficinas, entra sonido de carga y descarga de los productos o de los motores de los camiones, pero no es tan grave como para afectar las funciones diarias de los empleados de las oficinas.</p>
<p><b>COMUNICACIÓN NO VERBAL QUE OBSERVA EN EL ENTREVISTADO</b></p>	<p>Siempre estuvo abierto a todas las preguntas y atento en cuanto al agua o ruido exterior, su posición corporal siempre fue la correcta, nunca cruzo los brazos ni se distancio en ninguna pregunta, no tuvo interés en su celular ni en nada del exterior en el transcurso de la entrevista.</p>

<p><b>OTROS ELEMENTOS QUE CONSIDERE IMPORTANTES DEL COMPORTAMIENTO DEL ENTREVISTADO</b></p>	
---	--

### **Anexo.6 Ficha personal y organizacional de Empresa Anónima**

Nombre completo: --

Edad:

\_\_\_\_\_ (15-24)

\_\_\_\_\_ (25-39)

\_\_x\_\_ (40-64)

\_\_\_\_\_ (65 o +)

Género: Femenino

Resumen de su trayectoria profesional:

#### **Empresa Anónima**

Gerente de Recursos Humanos

nov. de 2013 – actualidad

#### **Fundación Arrayanes Country Club**

Gerente de Recursos Humanos

mayo. de 2007 – nov. de 2013

**Hilton Colón Quito**

Coordinadora de Capacitación y Desarrollo

jul. de 2002 – abr. de 2007

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Nombre del departamento: Recursos Humanos

Número de personas a su cargo: 13

Tiempo que tiene trabajando en este cargo: 4 años

Tiempo que tiene trabajando en la empresa: 4 años

**Datos generales de la organización:** Empresa Anónima

Fecha de creación: 14/8/1975

Sector - Subsector: Textil- Fabricación de prendas de vestir

Número de empleados: 1070

Comité de empresa o sindicato: No

Ingresos anuales fuente Súper Intendencia de Compañías: \$ 16.894.394,28

Presencia local o nacional de la empresa: 34 locales en 20 ciudades a nivel nacional, fabrica en Ecuador y Perú

**Anexo.7 Guía de entrevista**

1. Describa el perfil del cargo que desempeña y el departamento que usted dirige (se debe especificar si mantiene relación con otras áreas como: Recursos Humanos, Marketing, Publicidad, Departamento Comercial, etc.)

Gerente de recursos humanos, se tiene relación con casi todos los departamentos (Empresa Anónima) desde seguridad y limpieza hasta la gerencia.

2. ¿Qué lugar en el organigrama de la empresa ocupa su cargo? ¿La comunicación organizacional es de tipo horizontal o vertical? ¿A quién reporta?

En la parte superior del organigrama junto a los demás Gerentes, la comunicación es de tipo vertical, se reporta directamente a gerencia general

3. ¿Sus funciones se encuentran definidas en un manual?

Si y por lineamientos en mis funciones

4. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos con los que se ha encontrado desde que asumió el cargo?

Los diferentes problemas con empleados y trabajadores y la imagen negativa que aún se tiene desde que (Empresa Anónima) mudo parte de sus operaciones a Perú y Colombia, y trabajar con presupuestos limitados

5. ¿Cuáles considera que han sido las estrategias más exitosas de la empresa desde que asumió el cargo o desde que existe el departamento que dirige actualmente en la organización?

Seguir fomentando la capacitación de la mano de obra, ya que esto ha ayudado a mucha gente en Otavalo impulsándolos a que tengan su propio negocio y emprendan.

## **GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

6. ¿Qué es para la organización la comunicación estratégica? Especificar si el departamento se encarga de gestionar la comunicación interna y externa de la organización o si contratan algún proveedor ¿en qué medida (%)?

Para (Empresa Anónima) la comunicación estratégica es la comunicación que va canalizada hacia los empleados y clientes, de una forma estratégica y con objetivos establecidos. La comunicación interna la maneja recursos humanos y la externa el departamento de comunicación y marketing, aquí va incluida la publicidad, no se contrata a agencias externas.

7. ¿Cuentan con un presupuesto asignado para el departamento que usted dirige (comunicación)?

Todos los departamentos dentro de (Empresa Anónima) cuentan con un presupuesto asignado.

8. ¿Cómo se manejan las relaciones con los medios de comunicación? ¿Quién o quiénes son los voceros de la compañía ante los medios?

Siempre se trata de tener algún tipo de contacto con los medios de comunicación, y más aún cuando se quiere informar sobre algún nuevo acontecimiento, nueva línea de ropa, celebración, etc. en (Empresa Anónima). Los voceros son los Gerentes generales de cada país.

9. ¿Cómo prioriza y canaliza la información (interna y externa) que recibe y genera su departamento?

Se canaliza a través de los diferentes medios de comunicación dentro de (Empresa Anónima) mail, WhatsApp, plataforma digital, memos, cartas.

10. ¿Entre sus funciones se encuentra el monitoreo de medios y de marco regulatorio correspondiente al sector en el que ustedes trabajan o posee un proveedor externo?

Toda esa comunicación la lleva el departamento de comunicación y marketing, además se contrata a community managers.

11. ¿Elaboran un plan anual de comunicación? ¿Se evalúa anualmente? ¿Cuenta con algún modelo para evaluar la comunicación? (Las públicas evalúan su plan con el sistema administrativo SIGEF...)

La parte de comunicación externa elabora un plan más detallado 2 veces al año o dependiendo de cada campaña, pero en comunicación interna de (Empresa Anónima) es un plan bi-mensual de comunicación y de actividades

### **RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS**

12. ¿Tienen un mapa de públicos de la organización?

Si se posee un mapa de (Empresa Anónima)

13. Tienen políticas de comunicación, están socializadas con todos los miembros de la organización (¿Me la podría mostrar?)

Si se tienen políticas de lo que se debe decir y que no se debe decir en cualquier comunicación, así como un manual de marca.

### **COMUNICACIÓN DE CRISIS**

14. ¿Cuáles son los riesgos potenciales que tiene la organización?

- Desastres naturales
- Seguridad física (riesgos de accidentes de los trabajadores y empleados, personal de servicio) x
- Contaminación de producto
- Secuestros
- Fugas, incendios x
- Desastres naturales x
- Otros (especifique)\_\_\_\_\_

15. ¿Cómo gestionan ustedes los riesgos? ¿Tienen planes de emergencia? (ej. Plan de evacuación, etc.)

Se posee todo tipo de planes en cuanto emergencia industrial se refiere, planes de evacuación, incendios, terremotos, etc.

16. Se capacita al personal en este aspecto, por ej. Tienen brigadas de auxilio, jornadas de capacitación para evacuación, simulacros, etc.

Se capacita anualmente al personal y se realizan simulacros periódicos. Hay puestos de auxilio en las plantas de producción.



17. Según el reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y Medio Ambiente de Trabajo, su empresa cuenta con el respectivo comité de seguridad y salud y su delegado

Todo lo que la ley nos ordena

18. Tienen un plan de comunicación de crisis

Si contamos con manual de crisis

19. Tienen un comité de crisis, cuántas personas lo componen y cuáles son sus responsabilidades

Son las mismas personas que componen el comité de emergencia por cada área de la empresa y se reporta al Gerente general

20. ¿Su empresa cuenta con un manual de gestión de crisis y un manual preventivo para enfrentar posibles situaciones de crisis?

Si se cuenta con manual de gestión de crisis y solo se tiene detallado las posibles crisis que pueden aparecer, pero no en forma de manual

21. ¿Se le ha entregado copia del plan de crisis y una lista de contactos clave a todos gestores principales / líderes de la empresa?

Todos tiene conocimiento de los manuales y sistema de riesgos en la empresa

22. En el caso de poseer un plan de comunicación de crisis, cada cuánto tiempo se evalúa y actualiza y quiénes intervienen en esa actividad

Se lo evalúa una vez al año y dependiendo de la crisis que ocurra en ese año

23. ¿La organización tiene establecidos los niveles de crisis (grave-media-leve)? (esto se relaciona con los riesgos potenciales)

Si se tiene establecido los niveles de crisis

24. ¿Podría identificar las situaciones de crisis que más impacto han tenido en la organización en los últimos diez años?

La crisis que más ha impactado a la empresa además de las crisis económicas en el país, es cuando (Empresa Anónima) tuvo que mudar parte de su producción a Colombia y Perú, por conflictos las medidas tomadas por el gobierno de la época, la cual dejo la imagen de la empresa en una posición desfavorable.

25. ¿Cuál cree usted que fue la que mejor se gestionó y la que peor se gestionó? ¿por qué? y ¿Qué aprendizaje le quedó como resultado del manejo de esas crisis? Se realizó algún cambio en los procedimientos a partir de ello

Desde el primer momento de la mudanza de producción se comenzó a gestionar, explicando el motivo del desplazamiento hacia otro país y tratando de minimizar los danos a la imagen de la empresa, se hicieron algunos cambios en la comunicación y en lo que se debía decir.

26. ¿Cuál o cuáles de estos medios ha utilizado la organización para el envío de comunicaciones en caso de crisis?

Twitter

facebook

LinkedIn

Xing

Google

Email

Página web

Blog

YouTube

Flickr

Slide share

Delicious

Otro (especifique) Medios de comunicacion

27. ¿Cómo mide o monitorea los medios de comunicación durante la crisis?

Se monitorea desde el departamento de comunicación y marketing

28. ¿Cómo monitorea las redes sociales durante la crisis?

Se tiene un seguimiento de 24 horas con el menor tiempo de respuesta posible

29. ¿Qué método de evaluación de la comunicación en crisis ha utilizado?

Reconstrucción de la historia de la crisis.

Determinar el grado de compatibilidad entre el plan preventivo y la crisis real.

Determinar las consecuencias negativas y positivas de la crisis.

Definir nuevas variables que no se consideraron como posibles escenarios.

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

30. ¿Qué cambio significativo ha planteado para consolidar la reputación y ética de su organización, incluyendo los públicos con los que se relaciona?

Trabajar en el empoderamiento de los empleados, mejorar la seguridad industrial, trabajo en conjunto con diferentes fundaciones.

## **Anexo. 8 Matriz de análisis Ponte Selva**

**Anexo. 9 Matriz de análisis Empresa Anónima**