



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo de Fin de Grado

Estudio y gestión de la comunicación corporativa:  
El caso Drolimsa

Study and management of corporate communication:  
The Drolimsa case

Autora:

M<sup>a</sup> del Carmen García Fuertes

Directora:

María Guadalupe Gómez y Patiño

Facultad de Filosofía y Letras

Periodismo

2020/2021

## **Resumen**

El proceso de comunicación es uno de los factores fundamentales para el desarrollo de cualquier organización que busque el crecimiento estratégico de su actividad. De aquí que el buen funcionamiento de las organizaciones dependa de la forma en cómo éstas gestionan sus herramientas de comunicación. El objetivo principal es analizar los cuatro pilares de la comunicación corporativa de Drolimsa; comunicación interna, comunicación externa, RSC y comunicación de crisis, y cómo a través de estos se construye la identidad de la empresa. Para ello, se han realizado nueve entrevistas a diferentes cargos y personas relacionadas con la organización y un posterior análisis del discurso. Los resultados muestran una gestión eficaz de la de la comunicación corporativa y una identidad clara y reglada. Sin embargo, Drolimsa no tiene implantado un sistema explícito de comunicación corporativa, por lo que debe trabajar en desarrollar este aspecto ya que cuenta con unas bases sólidas para establecerlo en un futuro.

**Palabras clave:** *Drolimsa, comunicación corporativa, comunicación interna, comunicación externa, RSC, comunicación de crisis, identidad empresarial.*

## **Abstract**

The communication process is one of the fundamental factors for the development of any organisation seeking the strategic growth of its activity. Hence, the good functioning of organisations depends on the way in which they manage their communication tools. The main objective is to analyse the four pillars of Drolimsa's corporate communication: internal communication, external communication, CSR and crisis communication, and how the company's identity is built through them. To this end, nine interviews were conducted with different positions and people related to the organisation and a subsequent analysis of the discourse. The results show effective management of corporate communication and a clear and regulated identity. However, Drolimsa does not have an explicit corporate communication system in place, so it should work on developing this aspect as it has a solid basis for establishing it in the future.

**Keywords:** *Drolimsa, corporate communication, internal communication, external communication, CSR, crisis communication, corporate identity.*

# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.</b>	<b>HISTORIA DE DROLIMSA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1.</b>	<b>COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1.1.</b>	<b><i>Comunicación Interna (CI)</i>.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1.2.</b>	<b><i>Comunicación externa (CE)</i>.....</b>	<b>6</b>
<b>3.1.3.</b>	<b><i>La Responsabilidad Social Corporativa (RSC)</i>.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1.4.</b>	<b><i>Comunicación de crisis</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2.</b>	<b>IDENTIDAD CORPORATIVA.....</b>	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1.</b>	<b>MUESTRA.....</b>	<b>13</b>
<b>5.</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>16</b>
<b>5.1.</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>16</b>
<b>5.2.</b>	<b>COMUNICACIÓN EXTERNA.....</b>	<b>18</b>
<b>5.3.</b>	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) .....</b>	<b>20</b>
<b>5.4.</b>	<b>COMUNICACIÓN DE CRISIS.....</b>	<b>23</b>
<b>5.5.</b>	<b>IDENTIDAD CORPORATIVA.....</b>	<b>25</b>
<b>6.</b>	<b>DISCUSIÓN ACADÉMICA, PROPUESTAS Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>30</b>
<b>7.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>34</b>

## 1. Introducción y justificación

Uno de los términos más extendidos para hacer referencia a la gestión estratégica e integral de la comunicación y la imagen de una empresa es el de comunicación corporativa (González, 2015). Este concepto ha evolucionado de manera destacada en los últimos años configurándose como disciplina durante el siglo XX y volviéndose más dinámico, interactivo, personalizado y directo. Este tipo de comunicación juega un papel muy importante en todos los ámbitos de nuestra vida; en lo profesional, lo personal, lo institucional y lo político, la comunicación es la protagonista (Veigler Business School, 2019).

En toda organización prolifera gran cantidad de informaciones, mensajes y señales que implican continuos movimientos y cambios en el desarrollo de su actividad, por lo que resulta imprescindible implantar orden y control sobre todas ellas (Morles y Enrique, 2007). Así, durante la década de los noventa, con la globalización de los mercados, la información y la tecnología, un grupo de profesionales dio vida a lo que ahora se conoce como *Dircom*, la Asociación de Directivos de Comunicación (OBS Bussines School, 2017). Esta figura trabaja como gestor global de la comunicación con el fin de responder a las demandas de los públicos y consolidar una imagen positiva.

La comunicación corporativa nace para satisfacer las necesidades de comunicación y relación con el entorno y los públicos que tienen las empresas y corporaciones, de tal forma que les permita cumplir sus objetivos (Broom y Sha, 2013). Tanto es así, que en los años noventa destaca la idea de gestionar la comunicación interna y externa de manera eficaz para mantener una buena relación con los *stakeholders* o grupos de interés, es decir, con los grupos de personas afectados por las decisiones de una empresa. Según Freeman (2019) es importante destacar que el triunfo o fracaso de cualquier empresa, siempre afectará a sus trabajadores, a sus socios, proveedores, competidores, familias de todos los involucrados y, por supuesto, a sus clientes.

Según Comelissen (2014) y Van Riel (1997), las funciones de la comunicación corporativa derivan de diversas disciplinas especializadas, como el diseño corporativo; la publicidad corporativa; la comunicación interna; la gestión de conflictos y crisis; la

comunicación ambiental; y la relaciones con los medios, los inversores y las instituciones públicas. Fundamentalmente, se trata de coordinar quién eres con lo que tu entorno piensa que eres.

Por otro lado, otro de los conceptos imprescindibles para que una organización sea coherente, tenga unos objetivos y una estructura clara y proyecte una imagen positiva para su público, es el de identidad corporativa. Según Quintana (2021), este término se refiere a todo el conjunto de elementos que le permiten a una empresa generar una representación visual frente a los consumidores y comunicar su filosofía de negocio.

Por lo tanto, la comunicación corporativa y la identidad son dos términos similares pero que debemos diferenciar y tener en cuenta para el buen funcionamiento de una organización. De hecho, el primero influye en la creación del segundo, fundamentalmente, en la imagen empresarial y el impacto que ésta tiene en el público.

Así bien, la comunicación en el sector empresarial ha adquirido una gran importancia en los últimos años; se ha convertido en una función estratégica y de gestión responsable que contribuye al logro de los objetivos generales de la organización con el fin de generar valor para la institución (Henderson, 2010).

El motivo principal por el que decidí escoger este tema para la realización del presente trabajo es el haber tenido la ventaja de trabajar en ella y conocer el funcionamiento de la empresa.

Otro de los motivos que me llevó a elegir el tema fue cursar una asignatura directamente relacionada con el desarrollo del trabajo: Comunicación e Identidad Corporativa. Gracias a ella he aprendido dos premisas imprescindibles en el ámbito de la comunicación empresarial. Por un lado, que todo comunica y, por otro, que la comunicación o es positiva, o no es. La importancia de ambas me ha ayudado a comprender cómo la comunicación puede cambiar la imagen, y por lo tanto, la reputación de una empresa.

Finalmente, quiero demostrar y dar a conocer a través de la empresa elegida la importancia que la comunicación corporativa tiene dentro de las organizaciones. A pesar de que actualmente se da por hecho el conocimiento de este tipo de comunicación, todavía

existen muchos negocios que no trabajan este aspecto, y en el caso de estos, la comunicación corporativa es uno de los puntos a trabajar.

En definitiva, el objetivo de este trabajo es definir de forma completa la estructura, el funcionamiento y la gestión de la comunicación corporativa y la identidad de Drolimsa a través de diversas entrevistas a parte de su equipo. Además, tratar de plantear una serie de propuestas tras analizar los resultados obtenidos.

Así, a nivel académico y formativo, este trabajo de investigación me ayudará a ampliar de manera significativa mis conocimientos en el ámbito de la comunicación y me permitirá conocer de primera mano muchos aspectos de la comunicación empresarial que espero poder aplicar en un futuro a nivel profesional.

### **1.1.Historia de Drolimsa**

Drolimsa, Droguería y Limpieza S.A, en adelante Drolimsa, es una empresa aragonesa de distribución de más de 35 años de experiencia, creada en 1983, que se dedica a la distribución y comercialización de productos y maquinaria para hostelería, hospitales, industrias y empresas de servicios, liderando actualmente dicho sector en el ámbito de distribución con más de 2500 clientes en activo.

Es una empresa familiar, con una trayectoria larga, en la que su éxito se ha fundamentado en el complejo trabajo de varias generaciones siempre fieles al objetivo de ofrecer un servicio de máxima calidad.

Desde 1990 la empresa está certificada por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) y cuenta, además, con el Certificado de Empresa Aplicadora de Servicios de plaguicidas y D.D.D (Desinfección, Desinsectación y Desratización) y Empresa de Formación en higiene alimentaria de manipulación de alimentos.

Ubicada originalmente en Cuarte de Huerva en unas instalaciones de aproximadamente 400 m2, el crecimiento de Drolimsa ha sido exponencial desde sus comienzos hasta llegar a su actual localización en Cadrete en un espacio de 8000 m2.

A raíz de incorporarse a la empresa las nuevas generaciones en cargos de responsabilidad, y unido al importante incremento en el volumen de facturación y la ampliación del equipo comercial, los directivos vieron la necesidad de asesorarse a través de un profesional para establecer canales de comunicación. Estos canales de comunicación se establecerían tanto a nivel interno, entre responsables y trabajadores de la empresa para establecer las estrategias de mercado, como a nivel externo, entre el responsable de compras y los diferentes proveedores de la empresa para ver las necesidades de los clientes y el grado de satisfacción con relación al servicio recibido. Por último, se valoraría cómo gestionar los problemas internos a través de sus accionistas. Todo esto dio lugar a la obtención de la certificación de la empresa en la ISO 9001 hace más de 25 años, creando unas obligaciones para la empresa en sus procedimientos, que garantizaran estos canales de comunicación.

## **2. Objetivos e hipótesis**

Se establecen aquí las hipótesis fundamentales que van a orientar el proceso investigador permitiendo llegar a conclusiones concretas.

1. La comunicación interna es el sustento principal de Drolimsa como empresa de carácter familiar facilitando el buen ambiente laboral;
2. La gestión eficaz de los canales de comunicación externa le permite a la empresa afianzar y ampliar anualmente el número de clientes;
3. La empresa valora la importancia del buen cumplimiento de la RSC, lo que se ve reflejado en su plantilla y en su imagen y reputación;
4. La importancia de tener un plan de gestión de crisis, que en función de cómo se aplique, marcará el rumbo de la compañía y afectará, nuevamente, a su imagen y reputación;
5. La existencia en la empresa de una identidad corporativa clara y reglada y una buena imagen que se vea reflejada en el posicionamiento de la empresa en el mercado como líder del sector;

Algunas de las competencias y objetivos trabajados en el Trabajo Fin de Grado son los siguientes:

1. Describir y sintetizar los canales y la gestión de comunicación interna;
2. Describir y sintetizar los canales y la gestión de la comunicación externa;
3. Observar la RSC que llevan a cabo y comprobar si cumple con los requisitos exigidos;
4. Averiguar si Drolimsa ha atravesado alguna crisis a lo largo de su trayectoria;
5. Comprobar si la empresa es coherente en la fabricación de sus productos y respetan su misión, visión y valores;
6. Analizar los resultados de la investigación.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1. Comunicación corporativa**

Como se ha visto anteriormente, la comunicación corporativa nace para satisfacer las necesidades de la comunicación y la relación con el entorno y los públicos que tienen las empresas y corporaciones, de tal forma que les permita cumplir sus objetivos (Broom y Sha, 2013)

##### **3.1.1. Comunicación Interna (CI)**

La comunicación interna es una herramienta de gestión o técnica, desarrollada por los miembros de una organización (Brandolini, González y Hopkins, 2008). Según Berceruelo (2014) “está compuesta por el flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan en el seno de las organizaciones. Y se corresponde con aquella función gerencial que desarrolla la tarea de generar y promover ese flujo de información que circula por los canales internos de la compañía y que contribuye a la obtención de mejores resultados” (p. 29).

Siguiendo a este autor, de acuerdo con Brandolini (2009) “la comunicación interna puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y significativo” (p. 25). Es fundamental contar con una buena comunicación interna ya que es importante mantener un buen vínculo entre los empleados y entre estos y la Dirección General.



Según Penalba (2012), existen muchos medios y canales para la comunicación interna que pueden ser escritos, orales o tecnológicos. Elegir los que mejor se adaptan a las necesidades de la organización, su capacidad económica o el volumen de personal, es un trabajo que debe hacerse con sentido.

Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores que direccionan la actividad de la compañía y que desafíen al mismo tiempo su rol y su aporte a la concreción de los objetivos organizacionales (Cuervo, 2009). Por eso, Brandolini y González (2009) afirman que “la implementación de una exitosa estrategia de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna bien diseñado y correctamente realizado” (p. 72). Se genera sentido de pertenencia cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y por qué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y establece determinados objetivos.

### **3.1.2. Comunicación externa (CE)**

Mesa (2017) define la comunicación externa como el conjunto de acciones informativas que la compañía dirige a las personas externas a la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores o la sociedad en general, con el objetivo principal de generar, mantener o reforzar las relaciones entre la organización y los diferentes públicos.

De acuerdo con Kreps (1995) “la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos con el entorno relevante” (p. 254).

Por su parte, Ferruz (2010), expresa que la integración de la RSC en la estrategia corporativa de la organización debe mejorar su posicionamiento ante las adversidades, proporcionar más información de sí misma, mayor capacidad de gestión de riesgos y una mejor imagen y reputación de cara a sus grupos de interés.

En definitiva, este tipo de comunicación es una herramienta esencial para crear y mantener vínculos y mejorar la imagen de la marca a través de diferentes acciones. Lammertyn (1997) destaca las siguientes: papelería y diseño institucional, publicidad,

relaciones con la prensa, presentaciones institucionales, imagen asociada, publicaciones segmentadas, organización de eventos y acciones directas.

Sin embargo, los vehículos comunicativos actuales son muy numerosos y siguen incorporando nuevas vías con el avance de la tecnología. Mesa (2017) establece las siguientes herramientas como las fundamentales de toda organización: notas de prensa o comunicados, publicidad, web corporativa, blog, redes sociales, boletines digitales y llamadas telefónicas.

Para que todo esto funcione es necesario elaborar un plan de comunicación externa para acercar a la empresa a su público objetivo, comunicando su mensaje y trasladando sus objetivos al consumidor (Argudo, 2017).

### **3.1.3. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

El observatorio de Responsabilidad Social Corporativa la define como “la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todas sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto” (p.5).

La adopción de la RSC en la estrategia corporativa de la empresa “no sólo debe ser una moda de *marketing* o de imagen pública, sino que debe reflejar la genuina preocupación de las empresas por el bienestar humano y formar parte de la estrategia corporativa” (Saavedra, 2011, p.42).

Según Moneva y Lizcano (2004), el objetivo básico de la RSC es “suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que satisfaga las necesidades de los grupos de interés y que genere externalidades socialmente responsables, todo ello sin olvidar que debe permitirse una generación de beneficios suficientes, sin necesidad de buscar su maximización” (p. 2).

Así, las empresas se ven expuestas a asumir compromisos en el ámbito económico, lo social y lo medioambiental por encima de sus obligaciones legales, y para ello se desarrollan las normas internacionales y las acciones mencionadas anteriormente para establecer un adecuado control y desarrollo de la RSC en una organización (Nieto y Fernandez, 2004).

#### **3.1.4. Comunicación de crisis**

Dennis (2001) define la crisis como “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos que afectan de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general” (p. 191).

Francisco Javier Davara (2012) añade que una situación de crisis se compone de un conjunto de acontecimientos desfavorables para una institución y sus dirigentes y atenta directamente contra sus objetivos provocando una pérdida de imagen, credibilidad y prestigio.

Marín (2009) afirma que “para afrontar y relativizar los efectos que pueden deducirse de las características de la crisis, debe trabajarse anticipadamente en la creación de un modelo de gestión que apoye la agilidad en la reacción” (p. 14). De igual manera, el autor establece los periodos por los que atraviesa cualquier crisis. En primer lugar, el periodo de activación, “donde se desarrollarán acciones de prevención o control para evitar que las crisis alcance toda su intensidad” (p.15). Y, en segundo, el periodo de eclosión, durante el que “se tratará de reducir sus peores efectos negativos, implementando una serie de acciones para su solución” (p.15).

Una vez instalada la crisis es fundamental proponer un plan anti-crisis que según Piñuel (1997) debe contener los siguientes puntos:

1. Análisis interno de la magnitud del problema. Se trata de un diagnóstico frío y certero del problema sin concesiones de ningún tipo.
2. Centralizar las comunicaciones. No puede haber dispersión en el mensaje. Si es preciso se designará un portavoz que será el único encargado de emitir mensajes a la opinión pública.

3. Establecer un plan concreto de actuación. Inventariar los medios de los que dispone la organización, fijar objetivos concretos y actuar en consecuencia.
4. Rechazar la mentira como recurso. Las falsedades acaban por conocerse, pero eso no implica que haya que decir toda la verdad. Se trata de evitar los enfoques negativos, pensar y comunicar en positivo. La credibilidad es un factor clave para el éxito del plan.
5. Capacidad de reacción. Los rectores del plan anti-crisis deben demostrar el talento suficiente como para tener que hablar siempre que sea preciso y en el momento más oportuno.
6. Análisis continuo. Los cambios constantes que se dan en muchas ocasiones obligarán a revisar continuamente las actuaciones de la organización y los planteamientos.
7. Balance honesto de la situación. Cuando una crisis concluye hay que hacer cómputo de resultados, lo que exige un alto nivel de honradez profesional.

Herrero (1998), por su parte, insiste en la importancia de minimizar los efectos negativos que una crisis puede producir en una empresa y en salvaguardar su imagen a través de la comunicación.

Según Westphalen y Piñuel (1993) y Cánovas (2000), en los casos más frecuentes de comunicación de crisis se utilizan las siguientes estrategias:

- Estrategia del silencio. Consiste en no contestar a los medios de comunicación sobre la crisis en cuestión. No se considera la más conveniente ya que siempre es preciso informar porque el silencio se puede interpretar como aceptación de la culpabilidad de la organización.
- Estrategia de negociación. La empresa niega la existencia de la crisis. También se considera negativa ya que puede dañar la imagen de la empresa. La negociación total solo estaría justificada en el caso de que las informaciones no tengan fundamento o sean productos de una especulación no verificada.
- Estrategia de protección. La empresa difiere la culpabilidad de las crisis a entidad, personas o factores imprevistos. Podría ser eficaz a corto plazo, pero es moralmente criticable, salvo que la compañía pueda atribuir la autoría de la crisis con certeza.

- Estrategia de afirmación. La empresa se hace responsable de la crisis y colabora con los medios de comunicación. Para ello, se deberá contar con amplia información para poder dar todo tipo de explicaciones. Esta estrategia transmite la idea de que la empresa es responsable y toma medidas para solucionar el problema.

### **3.2. Identidad corporativa**

Según Berstein (1984) el origen de la palabra “identidad” deriva de IDEM, que significa “igual”. La identidad se construye con nuestra propia esencia, describe aquello que es propio de nosotros y de nadie más.

La identidad corporativa es un concepto que permite identificar y diferenciar las marcas frente a sus grupos de interés, al igual que lo hace la identidad de las personas físicas. Albert y Whetten (2006), pioneros en este campo, defienden que la identidad se basa en atributos centrales, distintivos y duraderos que defienden a la organización a lo largo del tiempo. No solamente representa lo que la empresa es, sino también lo que hace y lo que espera ser.

Es la autopresentación y el comportamiento de una organización a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la compañía, en los objetivos a largo plazo, y en la imagen deseada, junto con el afán de utilizar todas las herramientas de la empresa como unidad única (Birkigt y Stadler, 1986).

Es importante entender la diferencia que existe entre identidad e imagen corporativa. Para Dowling (1994), “una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan, y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona” (p. 77).

Según Quintana (2021), la diferencia radica en que la identidad corporativa se refiere a la identidad visual que construye una compañía de sí misma, mientras que la imagen corporativa es la percepción que los consumidores construyen de una empresa, producto o marca. La identidad sería el ser, la esencia, y la imagen el parecer, la apariencia.

Los públicos hacen de la imagen corporativa una construcción social que se denomina reputación corporativa. La reputación de una empresa surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen que tiene de una empresa, con lo que considera que deben ser los valores y comportamientos de dicha empresa. La reputación es, por lo tanto, un juicio o valoración que se realiza sobre dicha imagen (Minguez, 1999).

Existen una gran cantidad de elementos visuales que definen la identidad corporativa de una empresa, entre ellos: nombre y eslogan, logotipo, tipografía y colores, imágenes, página web, redes sociales y papelería corporativa. Son elementos que definen la identidad desde el punto de vista de un diseñador, pero además de estos, existen otros elementos más conceptuales que definen la identidad como la esencia de la empresa (Jaén, 2019). Estos elementos que funcionan como el ADN son los que van a desarrollar el perfil de Identidad Corporativa. Para Capriotti (2013), son los siguientes:

- La cultura corporativa. Definida como el conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, lo que la empresa es en ese preciso momento.
- La filosofía corporativa. Definida como la concepción global de los principios generales de la compañía. En otras palabras, los principios básicos a través de los cuales la organización logrará sus objetivos finales. Es decir, lo que la empresa quiere llegar a ser, que se puede resumir en el resultado de responder a tres preguntas fundamentales: ¿Quién soy y qué hago? (Misión), ¿cómo lo hago? (Valores) y ¿a dónde quiero llegar? (Visión)

Con estos dos elementos se define la Identidad Corporativa entendida como Personalidad Corporativa, es decir, el espíritu de la empresa. Ese espíritu, como he mencionado anteriormente, se va a transformar en la Identidad Corporativa entendida como desarrollo visual de la marca. González (2017) establece como elementos de la identidad visual corporativa los siguientes:

- Nombre o razón social. Es uno de los activos de la empresa y siempre va a estar presente. Es importante que sea registrable como marca o nombre comercial y como nombre del dominio.

- Logotipo y eslogan. Diseño que acompaña o sustituye al nombre de la empresa. En muchas ocasiones va acompañado de una frase breve que reúne las cualidades de la empresa o los beneficios que aporta.
- Tipografía y colores. Fuente o tipo de letra utilizado en el logotipo o en cualquier otro tipo de comunicación. Se recomienda que sea atractiva, fácil de leer y que refleje lo que la empresa quiere transmitir (sus valores). Los colores deben utilizarse de forma constante en el logotipo, en los anuncios, en la página web, etc. Esto va a favorecer la transmisión de los aspectos de la identidad visual corporativa.
- Página web y redes sociales. Son el escaparate de la empresa, por lo que debe cuidarse su diseño y generar contenidos de forma periódica.
- Papelería corporativa. Elementos gráficos utilizados por la empresa para la comunicación o el marketing.

#### **4. Metodología**

Se va a investigar la comunicación corporativa y la identidad de la empresa a través de los métodos cualitativos de entrevista y análisis del discurso. La metodología cualitativa se plantea para descubrir preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal y como la observan los sujetos. El objetivo fundamental es describir y entender los fenómenos sociales, por eso es común que las hipótesis, como ha sido el caso, y al ser un tema tan amplio, hayan ido surgiendo en el transcurso de la investigación (Sampieri y Collado, 2003).

El análisis del discurso es una perspectiva teórica y metodológica que, según Van Dick (2000) estudia la conversación y el texto en concreto. Es decir, estudia el suceso de comunicación, o una interacción verbal, junto con los elementos que lo rodean.

La entrevista se define como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger información en relación con una determinada finalidad (Estrada y Deslauriers, 2011).

#### **4.1.Muestra**

La muestra está compuesta por nueve entrevistas realizadas a diferentes personas relacionadas con la organización. A estos miembros se les ha realizado una serie de preguntas que se van a utilizar para obtener información sobre los cuatro pilares de la comunicación corporativa y de cómo, a través de esta, se ha construido la identidad.

Esta muestra se compone por los dos gerentes de la empresa, el responsable de administración y calidad, el responsable de logística y almacén, uno de los clientes potenciales de Drolimsa, la empresa externa que les gestiona la comunicación y redes sociales, dos trabajadores de diferentes departamentos y la asesora de calidad.

Se ha elegido esta muestra ya que resulta significativa para cada uno de los aspectos a investigar. Es decir, cada persona entrevistada responde a las preguntas que se plantean en función del departamento en el que trabajan o el asunto que dominan (comunicación interna, comunicación externa, RSC, comunicación de crisis e identidad empresarial). Todas las entrevistas se han llevado a cabo entre el 06/04/2021 y el 11/06/2021, es decir, a lo largo de un periodo de casi dos meses. Una vez realizadas todas las entrevistas se ha realizado un posterior análisis del discurso sobre la muestra.

Por un lado, a seis de las nueve personas entrevistadas se ha realizado la entrevista presencialmente, lo que ha supuesto ventajas como que la información se ha obtenido de primera mano, pudiendo captar además de esta, el estado anímico, los gestos y la sensación del ambiente laboral. Además, he podido ampliar en gran medida la visión que tenía de la empresa como trabajadora durante un tiempo de esta.

Por otro lado, algunas de las limitaciones o dificultades que he encontrado han sido el desplazamiento a las instalaciones en varias jornadas laborales y encontrar un hueco para realizar las entrevistas presenciales, ya que se realizaron durante la jornada laboral.

En definitiva, las entrevistas que se han realizado siguiendo el planteamiento que expone en su libro Goodale (1988) han sido las siguientes:

El guion de las entrevistas aparece desarrollado debajo de cada una de ellas.



- 06/04/2021 Entrevista presencial a Carmen Fuertes y Jesús Fuertes (Gerentes):  
Para conocer el origen de la empresa, su misión, visión y valores, además de las directrices de cómo se gestiona la comunicación corporativa y que objetivos tienen de cara al futuro en este aspecto. Por otro lado, se pretende conocer si la empresa ha atravesado alguna situación de crisis y, si es así, cómo se ha gestionado.
  1. ¿Cuál es la cultura de la empresa?
  2. ¿Cuál es la filosofía de la empresa?
  3. En todos estos años de experiencia, ¿ha atravesado la empresa algún episodio de crisis?
  4. Si es así, ¿cómo os afectó y que medidas se tomaron para que la empresa saliese lo más reforzada posible?
  5. De los cuatro pilares de la comunicación corporativa, ¿a cuál de ellos le dan más importancia?
  
- 08/04/2021 Entrevista presencial a Enrique García (Responsable de administración de calidad) y Daniel Huerta (Responsable de logística y almacén):  
Para conocer de qué manera se engranan los diferentes departamentos de forma que exista una coordinación, fluidez de la información y para que todo el sistema de la empresa sea coherente con el fin de darle al cliente el mejor servicio.
  1. A nivel personal y laboral, ¿cómo se encuentran valorados en la empresa?
  2. ¿Qué relación tiene con el personal a su cargo como responsable de departamento?
  3. ¿Qué canales de información utilizan para transmitir las directrices de trabajo marcadas por la dirección de la empresa?
  4. ¿Qué canales de información utiliza la dirección para transmitirles las instrucciones de trabajo?
  5. ¿Con qué frecuencia se reúnen, tanto con la dirección, como con el personal para una puesta en común del trabajo diario?
  
- 18/05/2021 Entrevista telefónica a Juan Rubio (Limpiezas Lacor, uno de los clientes más importantes de Drolimsa):

Para conocer la relación y comunicación que mantiene con la empresa. El objetivo es conocer que necesita este cliente de un proveedor para obtener un buen servicio y todos los protocolos de información que se llevan a cabo.

1. ¿Cuántos años lleva como cliente de Drolimsa?
2. ¿Cómo es su relación con la empresa tanto a nivel laboral como personal?
3. ¿Qué grado de satisfacción tiene con el servicio recibido por la empresa?
4. ¿La empresa cumple con los requisitos del servicio que les traslada?
5. ¿Le comunica a la empresa los aspectos a mejorar en el servicio recibido?

- 21/05/2021 Entrevista telefónica a Daniel Aparicio (Gerente de la Acertius, empresa externa que gestiona la comunicación y las Redes Sociales de Drolimsa):

Para saber cómo se transforma la información que le da la dirección de la empresa de forma que llegue de manera clara y directa a los clientes y usuarios de las redes sociales, el blog y la página web.

1. ¿Cómo se encontró a la empresa cuando comenzó a asesorarles?
2. ¿En qué aspectos ha mejorado la empresa desde que contó con Acertius para la gestión de la comunicación?
3. ¿Qué métodos ha utilizado para ello?
4. En un futuro, ¿tiene pensado implantar algún método más para la modernización y mejora de la imagen y la identidad corporativa?

- 08/06/2021 Entrevista presencial a Cristina Huerta (administrativa) y Joaquín Lanzuela (operario de almacén):

Conocer qué tipo de facilidades ofrece la empresa a sus trabajadores (conciliación familiar y laboral, rotación de turnos, elección de vacaciones, etc.) y para obtener diversos puntos de vista acerca del ambiente laboral y la comunicación interna.

1. ¿Les llega de forma clara y concisa las instrucciones de trabajo tanto por parte de la dirección, como por el responsable de su departamento?
2. ¿Cómo definirían el ambiente de trabajo que se respira en la empresa?

3. ¿Cómo trasladan tanto a la dirección, como al responsable de departamento las necesidades y/o las oportunidades de mejora que detectan en su puesto de trabajo y en la empresa?
  4. ¿Con qué frecuencia se hacen reuniones para la puesta en común de temas relacionados con el departamento?
- 11/06/2021 Entrevista presencial a Beatriz López (Asesora de calidad):  
Para conocer los informes de los últimos años de las auditorías de certificación de AENOR y su visión sobre la comunicación corporativa de Drolimsa.
1. Como auditora externa de calidad, ¿cree que Drolimsa tiene implantado un buen sistema de comunicación corporativa?
  2. Con relación al estudio de las encuestas de satisfacción al cliente que se realizan en las auditorías externas, ¿cómo valoraría a la empresa?
  3. Como auditora externa ¿cómo asesora a la empresa en los aspectos a mejorar?

## **5. Análisis de resultados**

### **5.1. Comunicación interna**

Cuando la empresa decidió apostar por esta función, asignó un presupuesto, una misión y unos responsables para que este tipo de comunicación fuese eficaz. Las exigencias del mercado y de los clientes, junto con la evolución de Drolimsa, han hecho que la comunicación interna se haya ido modernizando y haya ido incorporando nuevos canales de comunicación. Con el cambio de la norma ISO 9001, la empresa ha visto la necesidad de adaptar el plan de comunicación interna con el que contaban a los requisitos de la nueva norma.

Gracias a la entrevista con la asesora de calidad de Drolimsa, tuve la oportunidad de comprender y analizar junto a ella el nuevo plan de comunicación interna de la empresa. Esto me permitió hacer un esquema y sintetizarlo en un cuadro operativo que se muestra desarrollado a continuación.

El plan recoge las acciones comunicativas y los procesos de información que se han puesto en marcha y que van dirigidos a los públicos dentro de la empresa. Al ser bidireccional, también da respuesta a las necesidades y expectativas de comunicación que se han identificado de los grupos de interés. En definitiva, en él se establecen de forma clara los objetivos de comunicación que se quieren alcanzar.

Tabla 1: Análisis de los procesos de comunicación interna

QUÉ COMUNICAR	RESPONSABLE	CUÁNDO COMUNICAR	CÓMO COMUNICAR
Política de Calidad y compromisos con partes interesadas	Dirección y calidad	Al inicio de la relación laboral y cuando se produzcan cambios. Cuando sea necesario un recordatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación en tablón anuncios</li> <li>• Charla o reunión informativa y de sensibilización.</li> <li>• Distribución Política de calidad</li> <li>• Comunicación verbal directa del responsable</li> </ul>
Requisitos concretos del sistema de calidad	Responsable de calidad	En cada cambio de versión ISO, requisitos de cliente, o cambio interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación en tablón anuncios</li> <li>• Cambios en la documentación. Nuevas versiones</li> <li>• Charla o reunión informativa y de sensibilización.</li> <li>• Comunicación verbal directa del responsable</li> </ul>
Plan de objetivos de calidad.	Responsable de calidad	Anualmente, se establecen en conjunto los objetivos. En las reuniones de seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbalmente en las reuniones de actas de despacho</li> <li>• Comunicación verbal directa del responsable</li> </ul>
Planes operativos. Auditorias, formación, etc.	Responsable de calidad	Se comunican después de su aprobación o cuando se produzcan cambios. Cuando sea necesario un recordatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbalmente en las reuniones de actas de despacho</li> <li>• Comunicación verbal directa del responsable</li> </ul>
No Conformidades	Responsable de calidad	Al notificarse la no Conformidad. Reuniones de despacho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbalmente en las reuniones de actas de despacho</li> <li>• Comunicación verbal directa del responsable</li> </ul>
Acciones correctivas o Mejora	Responsable de calidad	Al abrirse la Acción correctiva o mejora. Reuniones de despacho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbalmente en las reuniones de actas de despacho</li> <li>• Comunicación verbal directa del responsable</li> </ul>
Convocatoria Auditorias	Responsable de calidad	Tras acordar fecha de auditoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de email</li> <li>• Comunicación verbal directa del responsable</li> <li>• Envío de agenda de auditoria</li> </ul>

Resultado de auditorías	Responsable de calidad	Al finalizar la Auditoria y recepción del informe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de email.</li> <li>• Verbalmente en las reuniones de actas de despacho</li> <li>• Si de la Auditoria se generan acciones correctivas, se comunican directamente con los responsables implicados</li> </ul>
-------------------------	------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

De todas las reuniones que se realizan en la empresa se deja constancia en un acta de reunión de todos los puntos que se han tratado, ya que es un requisito de la norma ISO-9001/2000 con relación a la comunicación interna de la empresa.

En conclusión, las acciones de comunicación interna de Drolimsa están dirigidas a todos los colaboradores de la organización con el fin alinear al personal con los objetivos del negocio. Además, favorece el traspaso de información entre la plantilla de trabajadores, y entre estos y la empresa, generando fidelidad y eficacia en los procesos de trabajo.

## 5.2. Comunicación externa

Drolimsa, al ser una empresa de servicios, le da especial importancia a este tipo de comunicación. El fin último de la empresa es la satisfacción y el buen servicio al cliente, por lo que uno de sus objetivos de calidad todos los años es asentar su fidelización a través de diversas acciones. De hecho, ha empezado a realizar este año unas encuestas aleatorias de satisfacción al cliente que posteriormente se analizan para observar todos los aspectos a mejorar. En definitiva, el objetivo es lograr a través de una buena gestión de la comunicación interna y una coordinación en los procesos de trabajo, una comunicación externa eficaz y positiva que se vea reflejada en la satisfacción del cliente.

De la misma manera que en la comunicación interna, Drolimsa ha actualizado su plan de comunicación externa con el fin de mejorar su imagen. A raíz de la entrevista con la asesora de calidad, en la que pude entender y analizar junto a ella dicho plan, he sintetizado la información en tres cuadros operativos desarrollados a continuación. El objetivo es acercar la empresa a su público, comunicando su mensaje y trasladando sus objetivos a los consumidores, y responder a las necesidades y expectativas de comunicación que se han identificado.

Tabla 2: Plan de comunicación externa

**INFORMACION SISTEMA DE CALIDAD A PARTES INTERESADAS**

QUÉ COMUNICAR	RESPONSABLE	CUÁNDO COMUNICAR	CÓMO COMUNICAR
Política de Calidad y compromisos con partes interesadas	Dirección y calidad	A demanda de la parte interesada o interés propio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la página web</li> <li>• Intervenciones públicas</li> <li>• Asistencias a foros y encuentros</li> <li>• Reuniones con clientes/ proveedores y Administraciones públicas</li> </ul>
Información sobre la organización o el sistema de calidad	Dirección y calidad	A demanda de la parte interesada o interés propio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la página web</li> <li>• Intervenciones públicas</li> <li>• Reuniones con clientes/ proveedores y Administraciones públicas</li> <li>• En el medio demandado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Plan de comunicación externa

**COMUNICACIONES A CLIENTES**

QUÉ COMUNICAR	RESPONSABLE	CUÁNDO COMUNICAR	CÓMO COMUNICAR
Información Sobre productos y servicios	Red Comercial	Al solicitarlo el cliente En visita comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las entrevistas comerciales con los clientes</li> <li>• Emisión de ofertas y presupuestos</li> <li>• Comunicación directa y continua por teléfono email</li> </ul>
Consultas sobre productos precios y pedidos	Comercial	Al solicitarlo el cliente En visita comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las entrevistas comerciales con los clientes</li> <li>• Emisión de ofertas y presupuestos</li> <li>• Comunicación directa y continua por teléfono email</li> </ul>
Consultas específicas sobre tarifas o cantidades en pedidos	Comercial	Al solicitarlo el cliente En visita comercial A criterio de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las entrevistas comerciales con los clientes</li> <li>• Emisión de ofertas y presupuestos</li> <li>• Comunicación directa y continua por teléfono email</li> </ul>
Quejas y reclamaciones	Calidad	Cuando la exprese el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación directa y continua por teléfono email</li> </ul>
Abonos a clientes	Administración	Cuando se genere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación directa y continua por teléfono email</li> </ul>
Encuestas de satisfacción	Calidad	Una vez al año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación directa por email o en visita de la Red Comercial</li> </ul>
Fallos o errores o deterioro de la propiedad del cliente	Red Comercial	Cuando se genere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación directa por teléfono y/o email o directamente por la red Comercial</li> </ul>
Fallos de suministro. Retrasos relevantes	Administración	Cuando se genere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contacta directamente con cliente para acordar nuevas fechas de entrega</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Plan de comunicación externa

### COMUNICACIONES A PROVEEDORES

QUE COMUNICAR	QUIEN	CUANDO COMUNICAR	COMO COMUNICAR
Especificaciones de los productos y/o pedidos	Compras	Cuando se genere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación directa por teléfono y/o email.</li> </ul>
Incidencias Administrativas o de pagos a proveedores	Administración Compras	Cuando se genere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación directa por teléfono.</li> </ul>
No Conformidades	Compras	Cuando se genere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si se genera No conformidad y se estima necesario se le remite al proveedor.</li> <li>Comunicación directa por teléfono y/o email.</li> </ul>
Evaluación y reevaluación proveedores	Compras	Al inicio de la relación y cuando haya cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Previo a la primera contratación, compras le remite la comunicación de la metodología de evaluación de proveedores.</li> <li>Cuando adquiere la condición de proveedor aceptado se le informa de las condiciones de seguimiento y evaluación, por mail o teléfono.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Gracias al desarrollo de este plan de comunicación es más fácil proyectar una buena imagen de la marca y conocer los recursos que se necesitan para llevar a cabo las acciones de la mejor manera posible y lograr el objetivo principal de la empresa.

### 5.3. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Drolimsa es una empresa de 50 trabajadores, de los cuales 25 de ellos están en régimen de la seguridad social y los otros 25 son trabajadores autónomos por cuenta ajena.

Puede afirmar que la calidad del servicio que quiere ofrecer está garantizada ya que es una Empresa Certificada desde el año 99 por AENOR como Empresa de Distribución, en base a la norma UNE-EN-ISO 9001/2000, como se observa en la imagen 1. Así mismo, Drolimsa tiene el Certificado de Empresa Aplicadora de Servicios de plaguicidas y D.D.D. y Empresa de Formación en higiene alimentaria de manipulación de alimentos.

Para el buen funcionamiento interno y un servicio de garantías a sus clientes y con sus proveedores, decidieron establecer una Política de calidad de acuerdo con los compromisos de la empresa. Para ello, Drolimsa contrató a una empresa externa dedicada a la implantación de dicha norma que les ayudó a la confección tanto del manual de calidad como de los diferentes procesos de la empresa y su implantación en las mismas. De esta manera, una vez instaurados todos los procesos, Drolimsa pasó una exhaustiva auditoría de calidad de dicha empresa para ver si la implantación era óptima. Así, estaba preparada para el último paso, la contratación de una empresa certificadora (AENOR) para que, mediante una auditoría tanto documental como de instauración de los procesos, le pudieran dar el sello de calidad.

Desde entonces, anualmente, pasan una auditoría interna realizada por el responsable de calidad de la empresa, y una auditoría externa de seguimiento realizada por la empresa certificadora. Además, cada tres años, pasan una rigurosa auditoría de calidad para la renovación de dicho certificado. El coste aproximado anual del mantenimiento de dicho certificado es para Drolimsa de 6.000 euros.

Consultando a la empresa certificadora de si debían ampliar el certificado solicitando la ISO 14000 medioambiental y la ISO 26000, les indicaron que para la actividad que desarrollan (distribución) y el número de trabajadores que están actualmente no eran necesarias ya que, con el manual, los procedimientos y el certificado en vigencia del que disponen eran herramientas suficientes para el cumplimiento de sus obligaciones tanto éticas como de responsabilidad social y legales.



Adjunto la declaración en la cual se enumeran parte de las acciones de carácter social que desarrollan en la empresa y que les sirven para poder ser proveedores de fundaciones y organizaciones sociales sin carácter lucrativo como la Fundación Adunare, el Grupo Rey Ardid, la Fundación Federico Zanan, Atades, Asociación Mundus, etc. Esas acciones son:

Imagen 1: Certificado normal UNE-EN-ISO 9001/2000



- Contratación de personal con un 33% de discapacidad física en su plantilla fija
- Cumplimiento de la ley de paridad entre hombres y mujeres trabajando en la empresa
- Facilitan la conciliación laboral y familiar debido a que actualmente en su plantilla cuentan con cuatro trabajadoras que tienen jornada reducida por atención a niños menores de 12 años
- Empresa participante en el programa ERASMUS+ para la formación de prácticas de estudiantes de la Unión Europea a través de la Asociación Mundus
- Colaboradores con Unizar para la realización de las prácticas de estudiantes que están realizando el TFG

Fueron una de las primeras empresas aragonesas del sector en conseguir este sello de calidad. Por el contrario, no tiene implantado la ISO 26000 ya que, como he comentado anteriormente, creen que con los procedimientos registrados en su norma de calidad pueden cumplir perfectamente con los requisitos de la Responsabilidad Social Corporativa.

Por otro lado, Drolimsa desarrolla planes de colaboración con distintas empresas con el objetivo de cumplir objetivos de Responsabilidad Social Corporativa fomentando y ayudando a organizaciones que contratan a gente con discapacidad o exclusión social.

Por ejemplo, cuando quieren comprar plantas para decorar la empresa se las encargan a Gardenierns, un cliente de Drolimsa dependiente de Atades, dedicado a la jardinería ecológica que contrata a gente con discapacidad. Asimismo, cuando Drolimsa tiene que manipular productos para cumplir los requisitos de determinados clientes, como por ejemplo, el embolsado de un set de cubiertos para determinados eventos de catering, llevan los productos a la fundación Rey Ardid. Ellos se encargan de realizar la manipulación de dichos artículos obteniendo un beneficio económico y a su vez dando trabajos a estas personas. Por otro lado, Drolimsa colabora donando mercancía obsoleta a proyectos como Remar, una ONG creada para ayudar a personas en situación de exclusión social.

Drolimsa también cuenta con un contrato de colaboración con la empresa Mundus, a través del cual, alumnos de formación profesional de logística y administración van a desarrollar prácticas a la empresa para llevar a cabo los conocimientos adquiridos y practicar el idioma.

Por último, hay que destacar que son socialmente responsables ya que cumplen con el medioambiente. Por ejemplo, Drolimsa vende a una determinada empresa garrafas de productos químicos, una vez que dicha empresa ha terminado estos productos, Drolimsa se encarga de recoger las garrafas y deshacerse de ellas cumpliendo con la normativa vigente a través de una empresa especializada. Drolimsa es la única empresa que se encarga de la “recogida de garrafas de productos peligrosos” en Aragón.

#### **5.4. Comunicación de Crisis**

A lo largo de su trayectoria, Drolimsa ha sufrido dos episodios de crisis que le han afectado de diferente manera. La más importante, la crisis sanitaria del coronavirus sucedida entre 2020 y 2021, una pandemia mundial que ha afectado de forma notoria a todos los sectores. Y la segunda, en 2010, en la que parte de su equipo comercial, después de 15 años trabajando en Drolimsa, se marchó creando una empresa de la competencia. Este equipo de comerciales contaba con toda la información de los clientes, los precios de compra a proveedores, el catálogo de productos y los contactos de la empresa. Drolimsa, al ser la primera vez que sufría una recesión, no tenía establecido un plan anti-crisis sobre el que actuar. Por lo tanto, los directivos tuvieron que reaccionar e improvisar de la mejor manera.

La estrategia que adoptó la empresa al implantarse el problema fue la de afirmar lo sucedido desde el primer momento y compartirlo con los trabajadores y los *stakeholders*. Así, pusieron en marcha una serie de acciones para poder evitar la fuga de clientes. La primera, fue asignar a estos clientes a los que el equipo comercial atendía al resto de comerciales para explicarles lo sucedido y evitar que se marchasen a la empresa de la competencia. Además, revisaron los saldos pendientes de estos clientes para comprobar que los pagos estaban al día. Contactaron con los proveedores para que, si estas personas se ponían en contacto con ellos, supieran que ya no estaban trabajando en la empresa, y

por lo tanto, no deberían seguir teniendo las mismas condiciones de compra que tenían en Drolimsa.

Esto supuso un golpe muy duro para la empresa, del que, sin embargo, pudo salir reforzada. Gracias a la capacidad de reacción y actuación de los directivos y los trabajadores, en pocos meses consiguieron evitar que la mayoría de los clientes cambiaran de proveedor y regular las ventas que tenían anteriormente.

Por otro lado, en cuanto a la gran crisis sanitaria del coronavirus, Drolimsa tuvo que volver a improvisar y actuar en función de lo sucedido. Al tener un sector de clientes tan diversificado (hostelería, residencias, empresas de limpieza, clínicas, centros de peluquería y estética y establecimientos varios) aunque algunos de ellos tuvieran que suspender sus pagos y compras debido al cierre de sus establecimientos, hay otros sectores en los que duplicaron sus ventas. De las 3500 referencias de las que disponen, pasaron a venderse solo 20. Por lo tanto, tuvieron que acoplar el stock de sus almacenes a la demanda de los clientes. Muchos de esos productos requieren compras en gran volumen que fabricantes españoles no pudieron suministrarles y tuvieron que buscar fabricantes en China y Tailandia con la complicación que estas compras requieren.

La empresa atravesó diversos momentos a lo largo de esta pandemia. En un principio, la crisis supuso un aumento de las ventas por el tipo de productos que comercializan y ser necesarios en una crisis sanitaria. Debido a esto y a los clientes a los que les suministran, desde la declaración del estado de alarma el 14 de marzo de 2020, se estableció como empresa esencial. Conforme avanzaba la crisis, aparecían clientes nuevos que querían prepararse para abrir sus establecimientos. Finalmente, en cuanto a la postcrisis, muchos clientes, principalmente de hostelería, han cerrado sus negocios y otros tienen problemas de liquidez. Por lo tanto, Drolimsa ha tenido que buscar otros mercados y dar facilidades de pago. En cuanto a las medidas de seguridad que tomó la empresa de cara a la protección de sus trabajadores y sus clientes son, entre otras: la instalación de estaciones de EPIS en la entrada de sus accesos (Imagen 2) y esterillas desinfectantes de calzado (Imagen 3) y en cada puesto de trabajo hay un desinfectante de superficies, gel hidroalcohólico y mascarillas (Imagen 4).



Imagen 2: Dispensador de gel automático

Imagen 3: Esterilla desinfectante de calzado

Imagen 4: Desinfectantes de superficies

Durante la crisis, la empresa ha colaborado con la donación de EPIS a la Guardia Civil y otro tipo de productos necesarios en residencias de ancianos, como Cruz Blanca Aragón.

En cuanto a la crisis del 2008, afectó levemente a la empresa ya que ese año se celebró la Exposición Internacional de Zaragoza y Drolimsa se quedó con el servicio de limpieza, lo que se tradujo en la maximización de sus ventas e ingresos.

Drolimsa, al ser una empresa familiar, no se había planteado la importancia de establecer un plan de gestión de crisis hasta ahora. Sin embargo, considero que, a pesar de su capacidad de reacción, trabajo en equipo y haber salido de estos episodios con una imagen y reputación reforzadas, la empresa debería implantar un plan de gestión de crisis para en futuras ocasiones, contar con la preparación adecuada y con una base sobre la que actuar.

### **5.5. Identidad corporativa**

Drolimsa considera fundamental una buena gestión de la comunicación para el desarrollo de la identidad corporativa y así, de una imagen sólida. La empresa creó su propia identidad en función de lo que ella pensaba sobre sí misma, y en base a cómo quería instalarse en la mente de sus clientes.

Además de los elementos visuales de la identidad corporativa de Drolimsa, existen dos elementos más conceptuales que definen la identidad entendida como el espíritu y la esencia de la empresa.

– La cultura corporativa:

Para Drolimsa se trata de mantener el espíritu de una empresa familiar y de trato cercano. A diferencia de las grandes multinacionales, lo que pretende es que no existan barreras entre los diferentes departamentos y que los trabajadores no estén encasillados en una sola actividad.

Una de las acciones que los directivos han llevado a cabo para favorecer este aspecto es habilitar un espacio de ocio en la empresa, para cuando tienen visitas de clientes, establecer una relación no solo comercial, sino más personal y cercana en un ambiente distendido. De hecho, el equipo comercial con parte de sus clientes mantiene una relación de amistad por los años que llevan trabajando juntos.

– La filosofía corporativa:

El objetivo principal que tiene la organización es conseguir una calidad contrastada a la hora de desarrollar la gama de productos de manera que estén al alcance económicamente de toda la sociedad.

En cuanto a la misión, Drolimsa lanza los siguientes mensajes a los clientes a través de la página web, las redes sociales y las furgonetas de transporte serigrafadas: “Tenemos lo que necesitas, un producto para cada necesidad” y “Estamos cuando más lo necesitas”. Con estos mensajes la empresa quiere transmitirle al cliente la seguridad de que con ellos, todo lo que busquen, lo encontrarán.

Su visión es llegar a ser una empresa líder en el sector de la limpieza y el producto desechable que atienda a las necesidades que la sociedad actual demanda, con la capacidad de servicio de la industria moderna.

Este aspecto que se acaba de tratar podría relacionarse con la credibilidad y fiabilidad de sus productos, ya que es uno de los principios de la empresa. Es decir, comprobar si el producto es coherente con lo que postula ser. En Drolimsa todos los productos vienen

testados con su ficha técnica, y si se trata de un producto químico, además de esta, incorpora la ficha de seguridad. Además, aleatoriamente se testan los productos para comprobar su galga y su resistencia, entre otras cosas.



Drolimsa es una empresa plenamente comprometida con el medioambiente y por ello distribuyen productos de limpieza ecológicos con la etiqueta europea “Ecolabel” (Imagen 5), productos desechables, biodegradables y compostables para la hostelería.

Imagen 5: Producto ecológico “Ecolabel”

En definitiva, con estos dos elementos, la cultura y la filosofía corporativas, se define la identidad entendida como la personalidad de la empresa. Esta personalidad, que funciona como el espíritu de la empresa, se transforma en la identidad corporativa entendida como desarrollo visual de la marca.

Los elementos que conforman la identidad visual de Drolimsa son los siguientes:



Imagen 6: Logotipo de Drolimsa

- Nombre. En este caso, el nombre de “Drolimsa”, droguería y limpieza S.A, representa todo lo que es y lo que ofrece la empresa. En este caso, en muchas ocasiones, el nombre de la empresa aparece acompañado por el eslogan: “cuando más lo necesitas”.
- Logotipo. Este diseño acompaña a la empresa desde sus inicios y transmite todo lo que Drolimsa significa. En su logotipo, (Imagen 6) se pueden observar las dos gamas de productos que comercializan. Por un lado, los productos de limpieza, ya que se puede interpretar como un cubo, una fregona y una escoba, y por otro, los productos para hostelería, interpretándose como un vaso, una pajita y un tenedor. Es decir, el mismo logotipo sugiere ambas cosas.

- Tipografía y colores. La tipografía de la empresa tiene una personalidad única y fácil de leer. Las letras son mayúsculas y de color azul ya que, junto con el amarillo, son los colores corporativos de la empresa.
- Imágenes que evoquen la marca. Drolimsa publicita sus productos a través de diversas ilustraciones y mensajes serigrafiados en sus vehículos, todos ellos con el logotipo y coherentes con lo que transmiten. En los laterales de las furgonetas se plantea el problema y en la parte trasera se plasma la solución.

Por ejemplo:

Si en los laterales aparece un coche lleno de barro, en la parte trasera van publicitados los productos para la limpieza de automoción (imágenes 7 y 8).



Imágenes 7 y 8: Vehículos serigrafiados

Si en los laterales va un montón de basura, en la parte trasera van los cubos y las bolsas de basura de colores para el reciclaje.



Imágenes 9 y 10: Vehículos serigrafiados

- Página web. La web junto con las redes sociales son el escaparate de la empresa. A través de estas la empresa se muestra a sí misma, publica noticias y novedades y ofrece consejos relacionados con los productos que comercializa según la época

del año. Por ejemplo, en Navidad cuelga *post* de cubertería y mantelería navideña y explica cómo preparar las mesas para esas fechas.



Imagen 11: Página web

Imagen 12: Instagram

Imagen 13: Facebook

- Papelería corporativa. Drolimsa cuenta con sobres, folios, bolígrafos, sellos, tarjetas de visita, carpetas y catálogos personalizados con su logotipo, además de cajas personalizadas para el embalaje de los pedidos (Imágenes 14 y 15).



Imágenes 14 y 15: Papelería corporativa

Drolimsa ha ido evolucionando a lo largo de los años definiendo la imagen que querían dar, intentando mejorarla y controlarla a través de la comunicación, y adaptándola a las nuevas realidades de la mejor manera posible. Para la empresa es fundamental la coherencia en este aspecto para crear una imagen sólida y generar confianza. Además, tanto la identidad como la imagen se pudieron ir desarrollando gracias a una comunicación coherente de los cuatro pilares de la comunicación corporativa explicados anteriormente.



## **6. Discusión académica, propuestas y conclusiones**

Como se ha podido observar en el análisis de resultados, Drolimsa otorga más importancia a unos pilares de la comunicación corporativa que a otros. Por un lado, quiere continuar mejorando la gestión del personal, considera que es el alma del negocio, por lo que quiere seguir invirtiendo en comunicación interna, en formación y en motivación para lograr la satisfacción de sus empleados. Así, se observa que la hipótesis 1: “La comunicación interna es el sustento principal de Drolimsa como empresa de carácter familiar facilitando el buen ambiente laboral”, se cumple. A través de este tipo de comunicación, y del desarrollo y seguimiento del plan de comunicación interna, la empresa cuenta con un buen clima laboral que favorece el conocimiento de la organización y su integración hacia las actuaciones empresariales.

Sin embargo, al ser una empresa dedicada a la distribución, su principal objetivo es la satisfacción y el buen servicio al cliente, por lo que le da especial importancia a la comunicación externa. La hipótesis 2: “La gestión eficaz de los canales de comunicación externa le permite a la empresa afianzar y ampliar anualmente el número de clientes”, coincide con el objetivo principal de Drolimsa: focalizar su esfuerzo en atenderles cada día mejor para lograr su plena satisfacción y generar fidelidad. Esto se ve reflejado en la valoración de las encuestas de satisfacción del cliente que realiza la empresa y, efectivamente, en el aumento de su cartilla cada año.

Como se ha comprobado, la empresa cumple con la Responsabilidad Social Corporativa. Drolimsa fue de las primeras empresas en Aragón en implantar una Política de Calidad de acuerdo con sus compromisos y, hoy en día, conserva una buena reputación. Por lo tanto, se verifica la hipótesis 3: “La empresa valora la importancia del buen cumplimiento de la RSC, lo que se ve reflejado en su plantilla y en su imagen y reputación”. La asunción de los compromisos de la empresa son la base y el impulso para el establecimiento de planes, objetivos y metas coherentes con la naturaleza de sus actividades que mejoran el buen hacer cada día.

La hipótesis 4: “La importancia de tener un plan de gestión de crisis, que en función de cómo se aplique, marcará el rumbo de la compañía y afectará, nuevamente, a su imagen y reputación” no se confirma. La empresa todavía no cuenta con un plan de gestión de

crisis, aspecto fundamental para preservar la confianza de los públicos de interés y minimizar el impacto negativo que una crisis pueda originar en su reputación. Sin embargo, la ausencia de un plan, en este caso, no ha afectado a este aspecto.

Por último, uno de los objetivos de calidad de la empresa en 2021 ha sido mejorar su imagen corporativa. Como se ha observado en el análisis de resultados, la hipótesis 5 también se corrobora: “La existencia en la empresa de una identidad corporativa clara y reglada y una buena imagen que se vea reflejada en el posicionamiento de la empresa en el mercado como líder del sector”. Drolimsa se distingue visualmente de la competencia, y es consecuente con lo que postula ser. Es decir, su identidad corporativa está alineada con su visión y misión.

Tras la investigación y el desarrollo del trabajo, se han establecido una serie de propuestas para cada uno de los aspectos investigados, es decir, para cada uno de los pilares de la comunicación corporativa para los que se había establecido una hipótesis.

En cuanto a la comunicación interna, se podría crear un buzón de sugerencias para que los trabajadores pudieran dar ideas de mejora. Si estas ideas son beneficiosas para la empresa y les puede sacar rentabilidad, podría suponer un incentivo para el empleado y que ambos saliesen beneficiados. Drolimsa aspira a que su maquinaria, técnicas y productos sean modernos, por lo que otra idea sería la modernización de las instalaciones para optimizar los procesos de trabajo y ser más competitivos. Además, seguir innovando en sus productos y realizando una buena gestión de compras, en cantidad y calidad, para ahorrar en costes.

Para la comunicación externa, sería conveniente actualizar o incentivar la captación de clientes y el envío masivo de ofertas a través de redes sociales y contactar con plataformas que lleguen a mucha gente de este sector de hostelería y restauración. Quieren conseguir notoriedad entre otras empresas, y para ello, deberían mejorar sus actividades online (web, redes sociales, SEO (posicionamiento en buscadores) y SEM (marketing en buscadores), así como las actividades offline, es decir, anuncios, carteles y relaciones públicas, entre otras. Un ejemplo sería actualizar la página web para poder realizar compras a través de ella de forma ágil y llegar así a un sector de mercado en auge que, actualmente, no se está trabajando. También sería conveniente impulsar el desarrollo de

contenidos para el blog y contratar a un *community manager* para mejorar su presencia en redes sociales. Con relación a esto, se podría valorar la creación de una estrategia y la planificación de contenidos adaptados a cada tipología de red social.

En términos de Responsabilidad Social Corporativa, la empresa podría ampliar la ISO obteniendo la certificación medioambiental ISO 14000 y la ISO 26000, aunque por ahora, como se ha visto en el análisis de resultados, no es necesario para la actividad que realizan y el número de trabajadores actuales. Sin embargo, pienso que podrían dar un paso cualitativo y sacar el sello RSA (Responsabilidad Social Aragonesa), dependiente del Gobierno de Aragón, que garantiza que estas cumpliendo una serie de pautas que aseguran el cumplimiento de la Responsabilidad Social Corporativa.

Finalmente, sería recomendable establecer un plan de gestión de crisis por si vuelven a suceder episodios de riesgo contar con un procedimiento de actuación que no coja a la compañía por sorpresa.

En cuanto a los mensajes que lanza Drolimsa son totalmente coherentes con su objetivo, misión y visión, ya que reflejan la cercanía que desea transmitir a sus clientes, así como un objetivo sostenible a largo plazo basado en el capital humano y las necesidades de la sociedad actual.

Todas las empresas dedicadas a este sector tienen prácticamente la misma gama de productos, con calidades similares, cambiando solo la marca. Por ello, Drolimsa se diferencia de la competencia intentando ser más competitivos en precios. Se trata de hacer compras de gran volumen negociando ráppeles con proveedores. Esto se traduce en una reducción de los precios de compra por parte de la empresa, lo que le permite ofrecer tarifas más baratas a los clientes. Por otra parte, gracias a sus instalaciones, la empresa tiene la capacidad de almacenar una gran diversidad de productos y ofrecer a sus clientes un servicio integral sin tener necesidad de acudir a varios proveedores. Además, gracias a su amplia flota de vehículos, la empresa es muy ágil en los plazos de entrega de los pedidos pudiendo servir en 24 horas en Aragón, La Rioja, Navarra y Cataluña, donde se concentra su mayor volumen de clientes.

Para concluir, a pesar de no tener implantado un sistema explícito de comunicación corporativa, considero que Drolimsa gestiona eficazmente este tipo de comunicación. Esto se ve reflejado en una comunicación integral en la dirección de la empresa, el trabajo en equipo y el logro de sus objetivos. Por ello, considero que la empresa debería trabajar en progresar y desarrollar este aspecto ya que cuentan con unas bases sólidas para implantar un sistema evidente y claro de cara al futuro.

No obstante, sí que existen determinados procesos que la empresa realiza anualmente. Uno o de ellos es la revisión del sistema por parte de la dirección y del responsable de calidad en la que se observan las debilidades y las oportunidades de mejora de la empresa, y se pone en común cómo se pueden llevar a término las conclusiones obtenidas. Además, trimestralmente se lleva a cabo un despacho con todo el personal de Drolimsa donde se comentan las necesidades detectadas por los empleados, tanto a nivel interno en la empresa, como a nivel externo por parte de los clientes. Así, la idea es ir implantando cada año nuevos aspectos y mejoras de lo que representa la comunicación corporativa hasta acabar estableciendo un sistema visible en la empresa.

De cara al futuro, la compañía prevé seguir aumentando su presencia en el territorio nacional y mejorar día tras día para llegar a ser un equipo más comprometido y cohesionado. Estos aspectos son la base y el impulso para el establecimiento de planes, objetivos y metas, concretos y coherentes con la naturaleza de sus actividades.

## 7. Referencias

Albert, S y Whetten, D (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of organizational Identity. *Journal of Management inquiry*, 15 (3) 219-234. [https://www.researchgate.net/publication/247737564\\_Albert\\_and\\_Whetten\\_Revisited\\_Strengthening\\_the\\_Concept\\_of\\_Organizational\\_Identity](https://www.researchgate.net/publication/247737564_Albert_and_Whetten_Revisited_Strengthening_the_Concept_of_Organizational_Identity)

Argudo, C (2017). *¿Qué es un plan de comunicación externa?* Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-comunicacion-externa.html>

Asociación Española de Normalización y Certificación (2011). RS 10. *Sistema de la responsabilidad Social. Requisitos*. Editorial Aenor Internacional, S.A.U.

Berceruelo, B (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. 1ª edición. Estudio de comunicación Banco Santander. <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>

Berstein, D (1984). *La imagen de la empresa y la realidad. Crítica de las comunicaciones corporativas*.

Birkigt, K and Stadler, M.M (1986). Organizational and Corporate Identity Revisited: Toward a Comprehensive Understanding of Identity Business. [https://www.researchgate.net/publication/263325892\\_Organizational\\_and\\_Corporate\\_Identity\\_Revisited\\_Toward\\_a\\_Comprehensive\\_Understanding\\_of\\_Identity\\_in\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/263325892_Organizational_and_Corporate_Identity_Revisited_Toward_a_Comprehensive_Understanding_of_Identity_in_Business)

Brandolini, A y González, M (2008). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. 1ª edición. DIRCOM [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bravo G, Rafael; Matute, J; Pina, J.M (2016). Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario. *Revista de ciencias sociales*. Vol. 22. Núm. 2 Pág. 42-62.

Cánovas, J.F. (2000). Comunicación en tiempo de crisis. *Revista Universitaria de publicidad y relaciones publicas*, 7, 29-39. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/280833>

Capriotti, P (2013). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. *Instituto de Investigación de Relaciones Públicas*. 4ª edición. Pp. 77 y 141.  
[http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)

Cuervo, M (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. N° 27. Pp 61-70.

Davara (2012), F.J. *Estrategias de comunicación y marketing*. Editorial Dossat 2000. 2ª edición.

Dennis L.; Philip H.; Warren K. Y Glen, T. (2011). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Editorial Pearson.

Dowling, G (1994). Corporate reputations: strategies for developing the corporate Brand. P.77

Estrada, R y Deslauriers, J.P (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen* 61.  
<http://margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>

Ferruz, L; Marco, I; Acero, I (2010). Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social: todo lo que necesitas saber. Editorial Quiasmo.

González, A (2017, 16 mayo). *Elementos de la identidad visual corporativa. Imagen y marketing*. Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/elementos-de-la-identidad-visual-corporativa.html>

González, M (2015). *Algunas cuestiones terminológicas en comunicación corporativa*. En K. Matilla (Ed.), *Historia de la comunicación corporativa en Cataluña* (pp. 21-74). DIRCOM-UOC.

Goodale, J. G (1988). *La entrevista: técnicas y aplicaciones para la empresa*. Editorial Pirámide.

Herrero, A (1998). Comercialización de productos y planificación de crisis en el sector turístico. *Papers de Turisme*. N° 24. Pp 6-45.

Observatorio de RSC. Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa [https://observatoriorsc.org/wpcontent/uploads/2014/08/Ebook\\_La\\_RSC\\_modific.06.06.14\\_OK.pdf](https://observatoriorsc.org/wpcontent/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf)

Jaén, I (2019). Elementos que definen la Identidad Corporativa y de marca. *Branding y Marketing estratégico*. <https://ignaciojaen.es/elementos-definen-identidad-corporativa/>

Kreps, G. L. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Addison-Wesley.

Lammertyn, R (1997). Relaciones públicas – Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora, 3ª Edición. Revista Imagen. <https://rabilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf>

Lizcano, J. L y Moneva, J. M (2004). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. AECA. <https://ciberconta.unizar.es/leccion/medio13/MARCO%20CONCEPTUAL%20RSC.pdf>

Marín, F (2009). *Comunicación de Crisis*. LID Editorial. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cdsDEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Mar%C3%ADn,+F+\(2009\).+Comunicación+de+Crisis.+LID+Editorial.&ots=RQgXKmJYbv&sig=e\\_72i64ldAazPjdyOAyrXgS3tz8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cdsDEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Mar%C3%ADn,+F+(2009).+Comunicación+de+Crisis.+LID+Editorial.&ots=RQgXKmJYbv&sig=e_72i64ldAazPjdyOAyrXgS3tz8#v=onepage&q&f=false)

Mesa, J (2017). *La comunicación externa en la empresa: conecta con el mundo*. P&A group. <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>

Minguez, N (1999). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Revista de Estudios de Comunicación*. Nº 8.

Nieto, M y Fernández, R (2004). Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management. *UCJC Business and Society Review*. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/476>

Penalba, F (2012). *Comunicación interna empresarial: los canales de comunicación*. <http://www.mirelasolucion.es/blog/comunicacion-interna-canales/>

Pérez, A (2017). ¿Qué es Dircom y cuáles son sus principales funciones? *OBS Bussines School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-dircom-y-cuales-son-sus-principales-funciones>

Piñuel, J.L (1997). Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones. Editorial Síntesis.

Quintana, C (2021). Identidad corporativa: qué es y cómo se construye la personalidad de la marca. *Oberlo*. <https://www.oberlo.com.mx/blog/identidad-corporativa>

Saavedra, M (2011). La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas. *Cuadernos de Administración*, vol 27, N° 46, julio-diciembre, p. 42. Universidad del Valle. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225022711004.pdf>

Sampieri, R y Collado, C. (2003). Metodología de investigación. 3ª edición. [http://data.over-blog-kiwi.com/0/27/01/47/201304/ob\\_195288\\_metodologia-de-la-investigacion-sampieri-hernande.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/0/27/01/47/201304/ob_195288_metodologia-de-la-investigacion-sampieri-hernande.pdf)

Van Dijk, A (1999). El análisis crítico del discurso. *Anthropos*. P.24. <http://www.discursos.org/oldarticles/El%20an%20alisis%20cr%20tico%20del%20discurso.pdf>

Veigler Bussines School (2019). *La importancia de la comunicación corporativa*. <https://veigler.com/comunicacion-corporativa/>

Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. (1993). La dirección de comunicación. Editorial del Prado.