



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS*.  
CASO: FUNDACIÓN ZOOLOGICA DEL ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesor Guía  
Doctor César Ulloa Tapia

Autora  
María Isabel Cevallos Darquea

Año  
2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

-----  
César Ulloa Tapia  
Doctor  
C.I.: 171086654-0

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

-----  
María Isabel Cevallos Darquea  
C.I.: 172043929-6

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres, quienes me han apoyado y guiado en toda mi formación académica. A mi mejor amiga, Daniela, quien siempre me ha alentado a perseguir mis sueños.

A mi compañero, Luis Francisco, el que nunca me ha dejado caer, ni rendirme. Y por supuesto, a la

Fundación Zoológica del Ecuador, por permitirme aplicar y demostrar mis conocimientos.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todas las personas que me llenaron de alegría estos cuatro años de estudio y también a las que dificultaron mi camino.

## RESUMEN

La Fundación Zoológica del Ecuador es una organización sin fines de lucro que nace en 1994 gracias a la iniciativa de un grupo de personas de preservar la fauna y flora ecuatoriana. Desde hace más de diecisiete años, el zoológico está administrado por una fundación y se financia únicamente de la venta de las entradas. Debido a esto, no ha tenido suficiente presupuesto para incorporar a un profesional de la comunicación a su equipo de trabajo. Como consecuencia, la comunicación ha sido manejada por el Director Ejecutivo, quien no ha planteado una estrategia comunicacional a largo, mediano ni corto plazo.

La relación que ha tenido el zoológico con sus *stakeholders* se ha visto determinada por acciones aisladas de comunicación que se han realizado de acuerdo a la coyuntura. Es decir, no se ha propuesto una estrategia de comunicación que se alinee a los objetivos institucionales ni a las necesidades de sus públicos de interés. Por ello, el vínculo que tiene el zoológico con sus *stakeholders* es débil y pende de un hilo.

Si se toma en cuenta que los *stakeholders* determinan la existencia de una organización, es primordial e indispensable pensar en ellos al momento de planificar la comunicación. Además, tanto la fundación como sus públicos de interés, pueden obtener beneficios mutuos si el plan de comunicación estratégica se basa en un diagnóstico previo. Dicho esto, es necesario conocer el entorno en el que se desenvuelven los *stakeholders*, para, a partir de esto, diseñar estrategias comunicacionales que incentiven la participación de los mismos.

La presente tesis aborda, desde un punto de vista teórico, los temas de comunicación estratégica y *stakeholders* con el fin de comprender qué características debe tener una estrategia comunicacional que capte a los públicos de interés y cuáles son los parámetros que deben tener estos para convertirse en decisores de la existencia de la fundación. Asimismo, contiene una investigación a fondo para conocer los problemas con cada público y, finalmente, una propuesta comunicacional que solucione estos conflictos.

## ABSTRACT

The Zoo Foundation of Ecuador is a nonprofit organization founded in 1994 by a group of people that wanted to protect the Ecuadorian wildlife. For more than seventeen years, the zoo has been managed by a foundation and its only income comes from the entry fee. Due to this, there is not budget to add a professional in communication to the team. As a consequence, the communication was managed by the CEO, but without a long or medium term strategy.

The relationship between the zoo and its stakeholders has been determined by isolated communication actions that were applied according to the juncture. It means that there is no strategy aligned to the organization's goals or stakeholder's needs. Because of it, the bond between the zoo and its stakeholders is weak.

Taking that to consideration, the stakeholders define the existence of an organization, is primordial and indispensable thinking about them at the moment of planning the communication details. Furthermore, the company and the stakeholders can take advantage to this relationship if the strategic communication plan is based on a diagnosis. Said that, is necessary to know the stakeholder's environment to plan communication strategies to stimulate their involvement.

This thesis presents, from a theoretical point, the subjects of strategical communication and stakeholders, to know the characteristics of the communication's strategies that captivate the attention of the stakeholders and which are their attributes that define them to be who decide the existence of an organization. Besides, it contains an investigation on the problems with every stakeholder and finally, the communication proposal.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y PARTICIPACIÓN DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	2
1.1. Comunicación estratégica .....	2
1.2. <i>Stakeholders</i> .....	12
1.3. Relación entre <i>stakeholders</i> y comunicación estratégica.....	16
1.4. Conclusiones .....	19
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN ZOOLOGICA Y CASOS DE ESTUDIO DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y <i>STAKEHOLDERS</i> EN LOS ZOOLOGICOS .....	22
2.1. Historia .....	22
2.2. Filosofía corporativa .....	23
2.2.1. Misión.....	23
2.2.2. Visión .....	23
2.2.3. Valores .....	23
2.3. Identidad visual.....	24
2.3.1. Logotipo .....	24
2.4. Productos y servicios .....	24
2.5. Estructura organizacional .....	25
2.5.1. Organigrama .....	25
2.6. Herramientas de comunicación .....	25
2.7. Públicos y <i>stakeholders</i> .....	27
2.8. Casos de estudio del manejo de la comunicación estratégica y <i>stakeholders</i> en los zoológicos .....	28
3. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN.....	43



3.1. Metodología.....	43
3.1.1. Directorio.....	43
3.1.2. Colaboradores.....	44
3.1.3. Visitantes.....	45
3.1.4. Auspiciantes.....	46
3.1.5. Escuelas de Quito.....	46
3.1.6. Agencias de turismo.....	47
3.2. Resultados de la investigación.....	48
3.2.1. Resultados cuantitativos.....	50
3.2.2. Resultados cualitativos.....	54
4. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	61
4.1. FODA.....	61
4.2. Matriz estratégica.....	62
4.3. Matriz de acciones.....	63
4.4. Cronograma.....	65
4.5. Presupuesto.....	66
4.6. Matriz de evaluación.....	68
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1. Conclusiones.....	70
5.2. Recomendaciones.....	72
REFERENCIAS.....	73
ANEXOS.....	77

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no son solamente entidades que subsisten gracias a su producción o trabajo. Éstas son entes con vida propia que están en constante contacto y relación con su entorno. Los *stakeholders* son los que deciden la situación de la organización y, en ciertos casos, su existencia. Debido a esto, es indispensable diseñar estrategias comunicacionales que se adapten a las necesidades de los públicos de interés. En este proyecto se presenta una propuesta comunicacional estratégica para incentivar la participación de los *stakeholders* de la Fundación Zoológica del Ecuador.

En el primer capítulo se describe y explica las distintas teorías de comunicación estratégica y *stakeholders* desde el punto de vista de autores contemporáneos. Asimismo, se relacionan ambos términos y se concluye con los aportes más significativos para este proyecto. El segundo capítulo presenta la situación actual del zoológico de Guayllabamba y recoge estrategias comunicacionales aplicadas en varios zoológicos alrededor del mundo, con el fin de conocer qué se hizo para promover la participación de los públicos de interés y cómo se manejó la comunicación. El tercer capítulo presenta una caracterización en términos comunicacionales de los *stakeholders* del zoológico de Guayllabamba y su importancia para la sobrevivencia de la fundación.

Además, explica la metodología de la investigación llevada a cabo y los resultados de la misma. Por un lado, se realizaron entrevistas en profundidad al Director Ejecutivo del zoológico, a los auspiciantes, a las escuelas visitantes del año 2015 y a una agencia de turismo. Por otro lado, se aplicaron encuestas a los colaboradores y a los visitantes de la fundación.

El cuarto capítulo contiene un análisis FODA y la propuesta de un plan de comunicación estratégica basada en la información obtenida en la investigación. Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

En el apartado de anexos están los diseños de las entrevistas y encuestas, las respuestas tabuladas y algunos prototipos de las acciones propuestas en el plan.

## CAPÍTULO I

### 1. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y PARTICIPACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS*

En el presente trabajo se definirá qué es la comunicación estratégica (de ahora en adelante abreviada como CE) y se expondrán las distintas posturas que tienen los autores contemporáneos sobre este tema. Luego, se hará una revisión teórica sobre los *stakeholders* (abreviados como ST o en español como público de interés) y se determinará la importancia y significado que tienen estos en la investigación. Después, se relacionarán ambos términos, es decir, el de comunicación estratégica y *stakeholders*. Finalmente, se concluirá sobre los temas expuestos y su relevancia en el campo de la comunicación corporativa.

#### 1.1. Comunicación estratégica

La comunicación estratégica se la concibe como el acto que acompaña y guía a la planificación global de la organización. Esto quiere decir que la comunicación va de la mano de los objetivos institucionales, porque solamente así, se puede llegar a la toma de decisiones acertada, aprovechar al máximo las relaciones con los *stakeholders* y lograr una relación de ganar-ganar (Salas, 2013).

Según Tironi (2008), la comunicación estratégica busca establecer vínculos entre la empresa y “su entorno cultural, social y político en una relación funcional a sus intereses y objetivos.” (p.1) Él dice que a través de la comunicación estratégica se pretende proyectar la identidad de la organización para crear una imagen positiva ante los públicos objetivos y, así, estrechar lazos entre ambos.

En este sentido, la comunicación estratégica cumple dos funciones principales: la de acompañar a la planificación estratégica global de la empresa y crear vínculos con el entorno de la misma. Por ello, a través de la gestión comunicacional se puede llegar a proyectar una imagen positiva de la

organización, para de esta manera, obtener el agrado y la participación de los ST.

Para Varona (1999), la comunicación estratégica tiene que comprender el entorno en el que se desarrolla la empresa e involucrar a los públicos en este proceso. Él enfatiza en la necesidad de crear diálogos entre todos los actores involucrados y comprender a fondo su dinámica. De esta forma, se puede planificar una estrategia acorde a las necesidades de la organización y, a la vez, de los públicos de interés.

La comunicación estratégica, según Salas (2013), gestiona la estrategia institucional con la comunicacional. El objetivo de ésta es crear confianza en los públicos de interés a través del mejoramiento de la marca, conocimiento, talento, responsabilidad social y capital organizacional. El autor propone un proceso de aplicación de estrategias comunicacionales llamado ROPE, por sus siglas en inglés, que significan research (investigar), objectives (planteamiento de objetivos), planning (planificar) y evaluating (evaluar).

El modelo ROPE se asemeja al de Álvarez y Lesta (2011) que comparan el proceso del management con el de comunicación, el que incluye las siguientes etapas: planear, organizar, dirigir y controlar. Pese a no ser totalmente iguales, ambos modelos concuerdan en que hay que planear y evaluar, porque sin estas etapas fundamentales, no tendría sentido la comunicación estratégica. Estos últimos autores dicen que no solamente hay que medir la eficiencia de la comunicación, sino también el efecto que ésta tiene. Por ello proponen 5 modelos de medición de la gestión estratégica de comunicación: índice de percepción mediática, advertising value equivalent, computer aided research & media análisis, market sponsorship, balanced score cards.

Asimismo, Scheinsohn (2009) dice que la base del modelo de acción de la comunicación tiene distintos niveles como el estratégico, táctico, logístico y técnico. Además dice lo siguiente: "La comunicación estratégica se implementa mediante *programas de intervención*. Un programa es una acción con mayor estabilidad en el tiempo de la que puede tener una campaña. Una campaña

persigue fines tácticos; un programa, fines estratégicos.”(p. 94-95). Esto afirma la idea de que la comunicación estratégica no debe ser temporal, sino que debe ser aplicada a un sistema integral de planificación de la empresa.

De igual manera, Grunig y Hunt (2003) dicen que la gestión de las Relaciones Públicas, como parte de la comunicación estratégica, tiene como objetivo llegar a un punto en común entre los intereses de la empresa y los de sus públicos. Adicionalmente mencionan que planificar, implementar y evaluar son acciones que van a la par de la comunicación estratégica. Cruz (2012) dice lo siguiente: “En el área de la comunicación, la planificación se expresa en el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) que debe ser realizado por el comunicador o Dircom, el cual se basa en el manejo estratégico de la comunicación interna y externa, con todas sus normas establecidas y acciones planteadas.” (p. 70)

La CE es la pieza que completa el rompecabezas en la dirección de una organización. Está en la capacidad de dirigir y guiar a la Gerencia, por lo que su existencia en las empresas marca la diferencia. En la investigación de Malluk (2013) se demostró que organizaciones de toda índole, como gubernamentales, no gubernamentales y mixtas ponen poco interés en comunicar sus programas de intervención social, lo que significa que se desaprovecha totalmente los beneficios de la comunicación estratégica y no se la incluye en la toma de decisiones. Como dice Argenti (2014), la CE debe aportar directamente a la planificación estratégica de la organización. Ésta debe alinear los objetivos institucionales con la filosofía corporativa, es decir, los valores, la misión y la visión. Una identidad corporativa correctamente establecida y comunicada no solamente ayuda a que los empleados se sientan identificados, sino también a crear una fuente de estabilidad para los públicos externos de la organización.

Para lograr que los objetivos de la institución se cumplan, es necesario crear un vínculo entre la dirección y la comunicación. De esta manera, este acto se convierte en permanente y organizado, lo que genera un sistema de comunicación integral dentro de la organización. Además, es importante conocer los intereses comunes del entorno en el que se desarrolla la

organización, para así poder actuar con certeza y establecer mecanismos comunicacionales útiles que conjuguen las metas organizacionales con las necesidades de los *stakeholders*. Esta información se la consigue a través de técnicas de investigación sociológica, la que debe ser analizada y procesada. (Preciado y Guzmán, 2012)

De igual forma, Meyer (2009) recalca la importancia de planificar en base a dos premisas: “la anticipación y la decisión” (p.13). El primer factor es necesario para prever posibles situaciones en el futuro que afecten a la organización y puedan arruinar su estabilidad. El segundo elemento que permite crear una estrategia es la decisión, que es en sí la acción tomada luego de un análisis exhaustivo de los distintos panoramas. Dentro de la comunicación, se deben plantear estrategias en base al entorno cultural de la empresa y también en su identidad corporativa.

Cisneros (2012) afirma que la CE permite generar transformaciones en las organizaciones y sus actores, debido a que crea un espacio de interacción donde no solamente se comunica algo, sino que también se involucra a los públicos de interés en las decisiones de la empresa. Por lo tanto, ésta debe ser pensada y planificada a futuro para que perdure en el tiempo y en la mente de las personas. También, la comunicación estratégica permite mejorar la imagen institucional, siempre y cuando la información brindada por la empresa hacia sus actores sea congruente con su identidad y cultura corporativa.

En cuanto a la comunicación estratégica de las organizaciones sin fines de lucro, es fundamental que el mensaje principal se alinee con la identidad de la institución. Al transmitir a la población los beneficios de los proyectos sociales y al realizar acciones congruentes con su misión, se crea una imagen positiva en la sociedad, lo que ayudará a incentivar a los donantes a contribuir con las ONGS. (Gamboa, 2011)

Islas y Galindo (2015) aseguran que la comunicación estratégica busca llegar al mayor número de individuos con el menor uso de recursos. Es decir, se quiere ampliar el alcance y el tiempo de exposición de marca, satisfaciendo las

necesidades de los *stakeholders* y a la vez los de la organización. Esto se logra a través de acciones complementarias, en donde un mensaje central es enviado por distintos canales de comunicación, generando una experiencia vivencial en los públicos de interés.

Corredor (2012) propone estrategias comunicacionales a través de medios no convencionales, dirigidos específicamente a cada uno de los ST, como lo es el BTL. Como características principales, este tipo de estrategia debe ser: creativa, que genere sorpresa y que se usen medios no convencionales para transmitir un mensaje.

Las Relaciones Públicas, como una práctica esencial de la comunicación estratégica, persiguen dos objetivos principales. El primero es dar a conocer al público lo que es la institución, es decir, qué hace, quién es y cómo lo hace. Además, busca que la empresa sea valorada y que alcance el prestigio o la reputación deseada. (Palencia, 2008) Las Relaciones Públicas se encargan de encontrar canales y formas adecuadas para enviar mensajes a los públicos de la organización, de tal manera que estos entiendan exactamente lo que la institución quiere decir. Asimismo, son un esfuerzo organizacional empleado para conseguir la aceptación del público a través de acciones planeadas y de una comunicación recíproca, lo que promueve la relación entre la empresa y sus *stakeholders*.

Por otro lado, según Castillo (2009), las Relaciones Públicas cumplen con varias funciones. Una de ellas es guiar a la Gerencia en la comunicación, políticas y relaciones, como también asesorarla para crear lazos con los empleados y así responder a sus preocupaciones, informándolos y motivándolos diariamente. Obtener información relevante sobre el entorno y conocer lo que los públicos de interés creen y sienten hacia la organización es también labor de las Relaciones Públicas, pues estar al tanto sobre qué situaciones afectan a la organización y cuáles son las acciones que debe cambiar o mejorar la empresa, ayuda a manejar adecuadamente la comunicación.

Según Preciado (2011), la comunicación estratégica posee varios elementos que la caracterizan. En primera instancia, ésta debe guiarse y basarse por los objetivos institucionales. Esto significa que el departamento o el área de comunicación debe plantearse objetivos que tengan congruencia con las metas globales. Asimismo, debe contar con un programa que contenga estrategias que le permitan cumplir con los objetivos comunicacionales. Por último, la CE ayuda a la dirección de la empresa en la toma de decisiones, pues aporta con información fundamental del entorno y la organización. De esta manera, contribuye a los procesos directivos, convirtiéndose en pieza clave dentro de las corporaciones. Por ello, ésta se compone de varios subprocesos que son: investigación, planificación, ejecución de la estrategia y, finalmente, seguimiento, control y evaluación.

La autora desglosa cada una de las etapas anteriormente mencionadas. En la primera, la de investigación, se busca conocer el entorno en donde se desempeña la organización. Esto significa conocer a los públicos con los que se relaciona e indagar qué es lo que creen ellos de la empresa y qué esperan de la misma. La comunicación estratégica permite crear una retroalimentación. Los públicos influyen directamente en la organización y le proporcionan información pertinente para que ésta pueda realmente conocer qué es y qué quiere. De esta forma, la empresa puede desarrollar un discurso que evidencie sus fines. (Preciado, 2011)

En la etapa de planificación, la comunicación estratégica debe ser flexible. Esto significa que los objetivos a corto, mediano y largo plazo deben irse adaptando a la dinámica del entorno. Por ello, las herramientas de evaluación son clave en esta fase porque permiten monitorear el desarrollo de las actividades y determinar si la planificación está tomando el camino correcto. (Preciado, 2011)

En la tercera etapa de este proceso, la de ejecución, se debe comunicar a todo el personal de la empresa las acciones que cada área debe cumplir. En esta fase se deben llevar a cabo todas las actividades que se establecieron en el documento escrito, es decir, en el Plan de Comunicación (PEC). (Preciado, 2011)



Finalmente, el seguimiento, control y evaluación son herramientas que ayudan a medir si los objetivos se están cumpliendo, si son pertinentes y el tipo de impacto que llega a tener en los públicos. Para esto, se utilizan indicadores de gestión, que son más de tipo cualitativo que cuantitativo debido a que miden un concepto. Dado que el efecto del plan de comunicación no se puede evidenciar inmediatamente en las “cogniciones, actitudes y comportamientos de los públicos” (Preciado, 2011: 55), es imprescindible medir frecuentemente las variables del PEC. Asimismo, al hablar de cogniciones se tiene que medir el impacto en un ámbito social, pues los públicos no solamente deben entender el mensaje del receptor, sino también comprenderlos y construir nuevas ideas. Como consecuencia de esto, se tiene que indagar qué efecto ha tenido el plan comunicacional en los públicos y qué necesidades tienen estos últimos.

En el diseño de la evaluación, Preciado (2011) cita a Paine (2007), al mencionar tres categorías que se deben contemplar al momento de diseñar herramientas de evaluación. Estas son: “*outputs*, *outtakes* y *outcomes*”. Los *outputs* son en sí los elementos comunicacionales realizados, como por ejemplo la cartelera. Los *outtakes* son el resultado de la experimentación de los públicos de los *outputs*, es decir, lo que piensa o cree la gente del elemento comunicacional. Y, por último, los *outcomes* son la actitud o comportamiento que toman los públicos derivados del *outtake*.

Alford (2013) concibe a la CE como un proceso de planificación y coordinación para impulsar mensajes apropiados, dirigidos a un *stakeholder*, en un momento adecuado y por medios o canales oportunos. Esto requiere de un diseño estructurado que permita organizar acciones para poder llegar al público de interés. Por ello, se necesita analizar el contexto o entorno en el que se encuentra la organización; establecer metas y objetivos medibles y realistas; investigar a los *ST*; diseñar estrategias y tácticas, en donde se especifiquen los responsables; analizar los recursos disponibles, como el equipo de trabajo, el presupuesto o las capacidades del personal; elaborar los mensajes apropiados; y, por último, desarrollar un plan de evaluación y monitoreo.

El autor desglosa cada uno de los pasos mencionados anteriormente. Al analizar el contexto, se debe empezar por el interior de la organización. Esto quiere decir que hay que asegurarse que la filosofía corporativa, es decir, la misión, visión y los valores corporativos tengan congruencia entre sí y sean comprendidos de la misma manera por todos los colaboradores de la institución. En base al establecimiento y la comprensión total de la filosofía, se puede redactar el propósito del plan de comunicación. Posteriormente, es necesario analizar los recursos materiales, económicos, físicos, humanos y técnicos con los que cuenta la organización. Así, la empresa tiene una visión más global y certera de sus capacidades, lo que ayuda a conocer el alcance y la efectividad del cumplimiento de los objetivos del plan de comunicación.

Del mismo modo, se debe analizar el entorno de la institución. Para esto, es imprescindible contar con fuentes de información y datos sobre el tema del que se estará comunicando; “estrategias previas” de instituciones similares que se han realizado y han dado frutos; y, finalmente, un “mapeo del contexto actual” de lo que está sucediendo alrededor del tema en los medios de comunicación o en la opinión pública. (Alford, 2013: 7)

La comunicación estratégica tiene que estar ligada a la planificación global de la institución, por lo que los objetivos y metas del plan de comunicación deben vincularse con el propósito general de la empresa. Además, se hace una diferenciación entre los objetivos y las metas. Éstas últimas son los cambios que se quieren lograr a largo plazo, mientras que los objetivos son situaciones medibles a corto plazo que, en conjunto, logran alcanzar esa meta. Para formular correctamente los objetivos, se deben cumplir con los siguientes parámetros: deben ser “específicos, medibles, alcanzables, relevantes y programados” (Alford, 2013: 7)

El siguiente paso para elaborar el plan de comunicación es investigar a profundidad a los *stakeholders*. A partir de la información encontrada sobre cada uno de ellos, se puede determinar las características que tendrá el PEC.

Debido a que la comunicación estratégica parte de las tramas y escenarios de cada uno de los *ST* de la organización para crear una estrategia comunicacional, es necesario tomar una postura global que guie a todos los mensajes que se vayan a elaborar. A partir de esto, se pueden dirigir los mensajes a los distintos públicos de interés y “enmarcar a los mensajes alrededor del tema”. (Alford, 2013: 12)

El mensaje central puede estar basado en el análisis o la causa del tema o problema, en el responsable de resolver dicha dificultad, en la posible solución propuesta o en las acciones que las audiencias puedan realizar para apoyar la medida tomada. Asimismo, para edificar el mensaje para cada uno de los públicos de interés se debe tomar en cuenta el contenido, las palabras empleadas, los medios o canales comunicacionales, la duración y el vocero. De esto dependerá el éxito del mensaje, pues los *stakeholders* se verán o no alentados a participar en el proyecto o tema que la organización propulse. Lo crucial de este proceso es entender a cabalidad la forma de creencia de cada uno de los públicos de interés porque a partir de esto se pueden diseñar mensajes que apelen a sus emociones y sentimientos, lo que hará que estos tomen una determinada acción para o por la organización. Además, enmarcar el tema, es decir, delimitar sus fronteras y su alcance, ayudará a que los públicos tengan claro qué es lo que la organización quiere decir o cuál es la postura que ésta necesita que tomen las audiencias. (Alford, 2013)

Luego de elaborar los mensajes, se formulan las estrategias y tácticas a emplearse. La estrategia será el camino más idóneo a seguir para conseguir un objetivo. Dentro de ella están las tácticas y las acciones concretas. Esta etapa solamente será efectiva si se basa en el análisis de los públicos de interés, pues allí se recaudará información pertinente y fundamental para poder llegar a convencer a los *stakeholders*.

También se debe pensar en los medios de comunicación que serán más eficientes. Existe la comunicación cara a cara, donde priman las actividades de cabildeo o lobbying, las reuniones o encuentros, las manifestaciones o

protestas, las conferencias o seminarios y las audiencias públicas. De igual forma, se puede comunicar a través de medios impresos como la prensa, las revistas, afiches, folletos, informes, boletines, cartas, entre otros. Los medios digitales como la radio, videos, fotografías, documentales o la televisión son otros canales por donde se puede llegar a los públicos de interés. También se encuentra el Internet como herramienta comunicacional, donde están las redes sociales, páginas web, notas de prensa, correos electrónicos, etc. Por último, una manera muy acertada de acercarse a los *stakeholders* es a través de las obras de teatro, canciones, danzas u obras de arte.

Finalmente, Alford (2013) completa el proceso de la comunicación estratégica con la fase de la evaluación y monitoreo. Esta etapa es de suma importancia porque permite ir moldeando y mejorando las estrategias comunicacionales en función de los avances y logros alcanzados en un cierto periodo. Además, proporciona una retroalimentación por parte de los públicos, lo que ayuda en gran medida a readecuar las acciones comunicacionales. Por otro lado, como la organización se encuentra en entornos cambiantes y dinámicos, es necesario que se vaya adaptando a las nuevas necesidades y contextos. Esto solamente se podrá conocer si se hace un monitoreo y evaluación continua. Por último, en esta fase se puede asignar o redistribuir nuevamente los recursos, permitiéndole a la empresa ser mucho más eficiente.

El autor propone un modelo de evaluación que contiene tres ejes fundamentales que son: “productos, resultados y alcance y los efectos e impactos”. (Alford, 2009: 21). El cuadrante de los productos mide qué se ha hecho, es decir, solamente si se ha cumplido o no con el producto comunicacional propuesto. En los resultados y alcance se contempla si los públicos a los que se dirige ese producto lo han recibido y cuál ha sido su nivel de consumo o respuesta. En tercer lugar, están los efectos e impactos, que son los que realmente evidencian la efectiva gestión comunicacional porque están relacionados directamente con el cumplimiento de los objetivos o metas. En

esta parte se comprueba si realmente hay un cambio de actitud o comportamiento de los *stakeholders*.

Como todo proceso, la evaluación y monitoreo deben seguir ciertos pasos para su ejecución. El primero es la recopilación de datos, en la que se compara el antes y después de la gestión comunicacional. El segundo paso es el análisis de la información donde se pueden determinar ciertos ajustes del PEC. Posteriormente, se debe documentar o sistematizar la información recopilada y analizada para mantener un orden. Finalmente, la socialización de los resultados es importante porque puede incitar al personal a ayudar o apoyar con alguna función.

## **1.2. Stakeholders**

Para entender a profundidad a lo que se refiere la comunicación estratégica, es necesario definir el término de *stakeholder*, pues ambos términos se relacionan. López y de Cássia de Araújo (2010) definen a los *stakeholders* como “cualquier actor (persona, grupo, entidad) que tenga una relación o intereses (directos o indirectos) con o sobre la organización” (p. 48). Este término fue usado por primera vez por Edward Freeman en 1984 y a través del tiempo se ha ido perfeccionando. La relación que se mantiene entre la empresa y los *stakeholders* debe ser para un bien común, es decir, de mutuo beneficio, responsabilidad, interés y obligación.

Asimismo, el IESE Business School de la Universidad de Navarra (2009) sintetiza el concepto de *ST* después de un análisis de postulados distintos y lo define así: “los *stakeholders* son aquellos grupos e individuos con los cuales la organización tiene una relación de dependencia mutua.” (p.3)

Dado que las empresas se encuentran en un entorno cambiante y están relacionadas constantemente con distintos actores, éstas deben definir claramente quiénes son sus *stakeholders*. De esta manera, la organización podrá definirse, dirigir y planificar sus estrategias en función de las necesidades de estos públicos. Se deben establecer pautas de comunicación y comportamiento para mantener y fomentar una relación armoniosa entre los

*stakeholders* y la compañía, ya que sus intereses y obligaciones son mutuos. (González, 1999)

Fernández y Bajo (2012) dicen que un *stakeholder* se caracteriza por influir y ser influenciado por la consecución de los objetivos institucionales. El atender las necesidades de todos los interesados de la organización, garantiza la supervivencia de la misma a largo plazo, pues los *stakeholders* determinan si la empresa existe o no. Además, los directivos deben tomar en cuenta los valores, intereses y expectativas de sus públicos para poder adecuar la estrategia global al bienestar a largo plazo de éstos. Y no solamente eso, sino que también se deben tomar en cuenta pautas morales para que la empresa pueda desenvolverse de una forma más humana a través de la gestión institucional. La organización es un sistema de redes interconectadas de distintos públicos, por lo que es importante formar buenas alianzas estratégicas.

Según los autores antes mencionados, los *stakeholders* se clasifican en tres ramas: los primarios, los secundarios y los globales. Estos primeros son los grupos que forman parte de la actividad empresarial y sin los que no se podría seguir operando. Entre ellos están los accionistas y dueños, clientes, administraciones públicas, proveedores y colaboradores, los que ejercen cierto poder en el rumbo de la empresa. En segundo lugar se encuentran los grupos secundarios, que son aquellos que pueden influenciar y verse afectados por las decisiones de la organización, pero no juegan un rol relevante en la actividad económica de la misma. Estos son: competencia, comunidad, medios de comunicación, integrantes de la sociedad y “organizaciones del tercer sector”. Por último, existen los *stakeholders* globales que son organizaciones o grupos de diferentes países que tienen las mismas actividades que la empresa o que se ven afectados por ella. Por ejemplo, en el caso de la Fundación Zoológica del Ecuador, están los zoológicos de distintas partes del mundo o instituciones sin fines de lucro como Green Peace o World Wildlife Federation. (p. 138)

En cuanto a los intereses y objetivos de los *stakeholders*, se puede decir que todos ellos tienen en común el hecho de querer ganar u obtener algo de la

organización. Por esta razón se los conoce también como públicos interesados o de interés, pues están atados a la empresa por un motivo en específico que les beneficie. Se puede clasificar a los intereses en distintos ámbitos y son: intereses políticos, espirituales o metafísicos, de pertenencia, simbólicos, relacionados con la información y de tipo material. (Fernández y Bajo, 2012) Este último tipo de interés está ligado con algo tangible que brinda la institución, ya sea financiero o no financiero. El poder y la influencia son característicos de los intereses políticos.

Por otro lado, los intereses espirituales o metafísicos están asociados con las creencias y la fe, pues están direccionados a la vida, a valores religiosos y en general, a la ética. También existen los intereses de pertenencia que es el nivel de afiliación o de similitud que sienten los *stakeholders* con respecto a la organización. Por naturaleza, el ser humano siente la necesidad de asociarse con entes de su mismo tipo para congeniar y ser parte de una “familia”. Finalmente, los *stakeholders* interesados por la información suelen pedir a la empresa un alto grado de transparencia con respecto a sus contenidos. Normalmente, entes reguladores del gobierno tienen este tipo de interés.

Los atributos de los *stakeholders* forman un modelo compuesto por tres ejes fundamentales que son poder, legitimidad y urgencia. Hay grupos de interés que tienen estas tres características, otros que combinan dos y aquellos que tienen solamente una. Se clasifican cualitativamente a estos grupos como: dominantes, dependientes, peligrosos, *definitive stakeholders*, durmientes, discrecionales y demandantes. (Carlos da Silva y Martins, 2011) Los dominantes son los grupos que no necesitan nada de urgencia, pero tienen suficiente poder y legitimidad para ejercer influencia sobre la organización. Los dependientes se caracterizan por tener alianzas con entes de más poder, pero ellos no lo poseen. Los peligrosos son aquellos que no tienen legitimidad, aunque pueden convertirse en violentos para conseguir sus metas.

También están los *definitive stakeholders* que, para los directivos, deben ser los más importantes porque son poderosos, necesitan algo de la organización de urgencia y tienen legitimidad. Los durmientes tienen poder, pero no

presentan ninguna urgencia. Pueden convertirse en peligrosos, por lo que hay que prestarles mucha atención y mantenerlos vigilados constantemente. Además, los *stakeholders* discrecionales son, en su mayoría, ONG que necesitan de la ayuda financiera de la empresa. Finalmente, los demandantes son los que están en contra de la organización y a los que se les debe atender inmediatamente para que no pongan en riesgo o crisis a la entidad. (Fernández y Bajo, 2012)

Acuña (2012) presenta varios modelos que clasifican a los *stakeholders* de la organización. Uno de ellos es el modelo de Gardner, el que cataloga a los públicos de interés de acuerdo a su “grado de interés” y “poder que poseen” (p. 9). Cuando el interés y poder del *stakeholder* son altos, se debe realizar un “mínimo esfuerzo” (p.9) comunicacional. Si el interés es bajo, pero el poder alto, se debe mantener informado al público de interés. Por el contrario, si el interés es alto y el poder bajo, solamente se debe mantener satisfecho al actor. Y por último, si el poder y nivel de interés son bajos, se considera al *stakeholder* como un jugador clave.

Alford (2013) también propone una herramienta con la que se puede identificar y catalogar a los *stakeholders*. Ésta es una tabla en la que se exponen los siguientes elementos: la audiencia, sus características relevantes, es decir, su situación económica o el nivel de educación, sus intereses o preocupaciones, sus valores, los medios de comunicación que usan, el nivel de conciencia sobre el tema que quiere tratar la organización, y su percepción sobre el mismo.

A partir de esta información segmentada, se pueden elaborar mensajes apropiados para cada uno de los *stakeholders*. Lisa Vene Klasen y Valerie Miller (2002) citadas por Alford (2013), proponen una guía para la correcta y adecuada formulación de los mensajes. A continuación se presentan los siguientes pasos:

- “1. Conozca su audiencia.
2. Conozca su ambiente y momento político.
3. Mantenga el mensaje simple y breve.



4. Utilice historias de la vida real y citas textuales.
5. Utilice lenguaje preciso, poderoso y efectivo y verbos activos.
6. Utilice hechos claros y números de forma creativa.
7. Adapte el mensaje al medio.
8. Permita que la audiencia alcance su propia comprensión.
9. Anime a la audiencia para que tome acción.
10. Presente una solución posible.” (p.11)

### **1.3. Relación entre *stakeholders* y comunicación estratégica**

Si se plantea que la comunicación estratégica es un acto intencionado por parte de la organización, ésta debe tener una finalidad. Según Preciado y Guzmán (2012), esta meta se traduce en persuadir a los *stakeholders* para que tomen una posición positiva con respecto a la organización, porque ellos son los que determinan la existencia de la misma. Además, aseveran que las empresas deben medir los siguientes factores: “a) el impacto de los medios institucionales, b) la imagen y c) la reputación.”(p.148-149).

El mismo planteamiento lo tiene Moncayo (2013), quien dice que en el inicio de la planificación deben estar contemplados los *stakeholders*, porque ellos son los que tienen la potestad de cambiar el entorno en donde se encuentra la organización. Por ello, gestionar relaciones redituables con estos desde el punto de vista de la comunicación, ayuda a fortalecer lazos y así, se crea fidelidad.: “Está demostrado que la comunicación directa con cada público crea relaciones sostenibles. El mantener el contacto con los diversos públicos y hacer de ellos socios estratégicos nos permite crear relaciones.” (p.48).

Massoni (2009) dice que la comunicación estratégica se diferencia de la comunicación tradicional porque logra encontrar espacios de consenso, en donde se escucha al otro, se llega a mediaciones, se plantea estrategias y se forma equipos de trabajo. De esta forma, se satisfacen las necesidades de los distintos actores relacionados a la organización y se cumplen los objetivos institucionales.

Pensar en los *stakeholders* al planificar las estrategias comunicacionales será el abono que fertilizará las relaciones de ambos lados y que, a largo plazo, rendirá frutos para la organización. Estos beneficios son en su mayoría, intangibles, como una mejor reputación e imagen (Álvarez y Lesta, 2011). Asimismo, incrementar la confianza, fidelidad y credibilidad de la organización son consecuencias de un manejo adecuado de la Comunicación Corporativa (Cruz, 2012).

Meneses (2010) habla sobre la interacción que existe entre los *stakeholders* y la organización. Aquí, la comunicación es un proceso de intercambio de información en la que el receptor y el emisor pueden cambiar sus papeles en cualquier momento. Esto significa que los públicos afectados y la institución se relacionan constantemente en un escenario de intercambio de mensajes y códigos. Por ello, Grunig y Hunt (2003) afirman que mantener un lazo fuerte con los públicos ayuda a evitar conflictos, pues, a través de la comunicación, se informan soluciones a un determinado problema.

Massoni (2007) recalca lo importante que es para la comunicación estratégica reconocer los escenarios en los que se desarrollan los distintos actores de la organización. Se debe crear una sintonía entre los ST y la empresa, para así poder cambiar su actitud o comportamiento respecto a los objetivos organizacionales.

Pues bien, ¿a través de qué herramientas se puede lograr esta vinculación con los *stakeholders*? Valencia (2010) menciona que para poder comunicar con éxito, es importante hacer un análisis a profundidad de los tipos de memoria del receptor del mensaje. Estos son: memoria sensorial, memoria a corto plazo y memoria a largo plazo.

Adicionalmente, Vega (2012) agrega que la Responsabilidad Social Corporativa constituye un elemento estratégico en la comunicación y su gestión empresarial ayuda a incrementar el valor de marca a largo plazo. Cuando se genera un modelo de sostenibilidad, es importante comunicarlo a los *stakeholders* para generar ventajas competitivas:

“Las empresas deben inevitablemente identificar e interiorizar la relevancia que tiene cada una de las dimensiones que componen la RSC para los consumidores reales o potenciales de una empresa, y entender sus influencias sobre otras variables relativas al comportamiento del consumidor, esto aportará de manera adecuada a la toma de decisiones por parte de los gestores de empresas o marcas en torno al tema presentado.” (p.93)

Luego de haber establecido qué son los *stakeholders* y qué es lo que buscan, es necesario mencionar cómo se pueden fortalecer y fomentar las relaciones entre la organización y sus *stakeholders*. Krick (2006) plantea cuatro etapas para generar mayor confianza y transparencia, lo que establece mejores relaciones. La primera fase es crear un plan estratégico en donde se definan los objetivos de entablar o fortificar los lazos con cierto grupo. El segundo paso es analizar y planificar cómo cubrir las necesidades de los *stakeholders* luego de haberlos escuchado y haber comprendido sus requerimientos. En la tercera etapa se fortalecen las capacidades de la empresa, es decir, recursos humanos y técnicos que ayuden a complacer a los grupos de interés. En la última fase se efectúa la relación con los *stakeholders* y cuenta con tres pasos: “Identificar el enfoque adecuado, diseñar la convocatoria, lo que lleva al proceso de relación y las implicaciones de gobierno”. (p. 86)

Por otro lado, para emplear cualquier tipo de medio comunicacional se tiene que priorizar el *stakeholder* al que se está dirigiendo el mensaje. Por ello, la acción comunicacional debe contemplar los niveles de instrucción, los valores y preferencias de las personas, así también como sus hábitos e intereses. Si no se priman estos factores, la comunicación estratégica estará fallando. (Alford, 2013)

Por otro lado, para armar la estrategia comunicacional de la organización hay que tomar en cuenta dos ramas que se derivan de la comunicación que son las críticas e intervenciones de los grupos sociales que se ven relacionados con la empresa y los esfuerzos intencionados en comunicación que genera la propia

organización (Losada, Preciado y Guzmán, 2013). Si se sabe qué es lo que dicen los ST de la organización, se obtiene información acertada para la toma de decisiones.

Según Chris Alford (2013) citando a James Howe (2011), la comunicación para las organizaciones sociales es contemplada como un proceso para conectar a los distintos actores que rodean a la institución con el fin de que el mensaje que ésta quiera dar sea “recibido, entendido y anime las acciones deseadas” (p. 5). En este sentido, la comunicación es una estrategia que sirve para atraer la atención de los *stakeholders* con el objetivo de que estos tomen una determinada posición con respecto a la organización o realicen alguna acción, como por ejemplo, la donación de dinero, la participación en eventos o un cambio de actitud o comportamiento que beneficie a la institución.

#### **1.4. Conclusiones**

Para concluir, se puede decir que la comunicación estratégica debe estar ligada directamente a la planificación y dirección organizacional para que tenga un resultado positivo que represente un valor agregado para la institución. Si los objetivos comunicacionales no tienen congruencia con los organizacionales, la CE no aportará directamente al cumplimiento de las estrategias globales y, por lo tanto, perderá su sentido. También, conocer a profundidad sobre los recursos con los que cuenta la empresa es esencial porque estos serán la base en la que la comunicación podrá edificarse.

Además, la CE debe ser concebida para atraer la atención de los *stakeholders*, quienes son los públicos de interés pensados como actores, grupos, personas o entidades que tienen influencia directa en las decisiones organizacionales. Ellos cuentan con tres características principales que son urgencia, poder y legitimidad. Según como se conjuguen dichos atributos, el *stakeholder* tendrá un cierto nivel de importancia para la empresa. Por lo tanto, es necesario cubrir las necesidades o insatisfacciones de cada uno de ellos para que la organización logre mantener un grado de estabilidad. Si se logra crear un vínculo fuerte, se podrá fortalecer la imagen y reputación organizacional, incentivando la participación de los ST.

Por otro lado, la comunicación estratégica logra fusionar los intereses de la empresa con los de los *stakeholders*. A través de una investigación y un análisis crítico del entorno social, económico, político y cultural de cada uno de los ST, se puede definir cuáles son sus preocupaciones, intereses, necesidades y su red de relaciones. Esto es fundamental para el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), pues permite establecer los canales, herramientas y mensajes con los que cada uno de ellos se sienta mejor identificado, informado o comunicado. Asimismo, se puede definir el momento y la situación oportuna para intervenir con el ST, lo que determinará si éste cambiará o moldeará su actitud hacia la empresa.

En el presente trabajo, se tomará como eje los aportes de Alford (2009) y Preciado (2011), pues ambos autores conciben a la comunicación estratégica como la espina dorsal que atraviesa a la organización y la ayuda a cumplir con sus metas y objetivos institucionales. Además, proponen esquemas y modelos de gestión que permiten comprender a plenitud el proceso de comunicación estratégica y son una guía para la implementación correcta del Plan Estratégico de Comunicación. Adicionalmente, ambos autores hacen énfasis en investigar y conocer a profundidad las tramas y los contextos de cada uno de los *stakeholders*, lo que permite tener una base sólida para el planteamiento de estrategias comunicacionales que beneficie a ambas partes, es decir, a la organización y a los ST.

Por otro lado, la base que se tomará como definición de *stakeholder* es la que proponen los autores Carlos da Silva y Martins (2011) quienes separan estructuradamente a los ST de acuerdo a sus atributos. También, el postulado de Alford (2013), en cuanto al tratamiento y el análisis previo que se debe hacer con cada *stakeholder* será una guía para el presente proyecto. Los tres autores logran resumir el concepto de público de interés y mencionan la relevancia de estos para las organizaciones.

Finalmente, es imprescindible recalcar que la comunicación estratégica permite estrechar lazos y construir un lugar de interacción entre la empresa y sus

*stakeholders*. Además, brinda un espacio de diálogo, lo que posibilita un acercamiento y abre la puerta para construir una relación a largo plazo. A la vez, la empresa obtiene información más acertada y certera sobre lo que sus *stakeholders* piensan de ella, es decir, recibe una retroalimentación, lo que facilita a que la organización corrija sus errores, potencie sus aciertos y tome las decisiones más apropiadas para el beneficio de todos.

## CAPÍTULO II

### 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN ZOOLOGICA Y CASOS DE ESTUDIO DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y *STAKEHOLDERS* EN LOS ZOOLOGICOS

En el presente capítulo se expondrá la situación actual del zoológico de Guayllabamba, su filosofía corporativa, estructura organizacional, herramientas comunicacionales, públicos y *stakeholders*. Además, se analizarán casos de estudio del manejo de la comunicación estratégica y *stakeholders* en los zoológicos y en organizaciones dedicadas al cuidado de la biodiversidad. Se identificarán y explicarán los conceptos anteriormente mencionados en cada uno de los casos y la metodología y estrategias usadas que han sido de éxito para, posteriormente, analizar su pertinencia e importancia para este proyecto.

#### 2.1. Historia

La Fundación Zoológica del Ecuador, mejor conocida como el Zoológico de Quito, es una organización no gubernamental sin fines de lucro que está ubicada en Guayllabamba, a 25 kilómetros de la capital. (Fundación Zoológica del Ecuador, 2016)

Esta fundación nace en 1994 gracias a la iniciativa de un grupo de personas de preservar la fauna silvestre del Ecuador y promover la conservación de la biodiversidad de nuestro país. Algunos de los animales que habitan actualmente en este centro de rescate eran parte de un zoológico perteneciente al Colegio Militar. El terreno fue vendido al Hotel JW Marriot Quito, por lo que estos seres vivos se quedaron sin hogar. El Municipio de Quito de aquel entonces compró 14 hectáreas, el actual zoológico, para alojar a estos animales. Se le otorgó treinta años a la fundación para que administre el zoológico, de los cuales ya han pasado diecisiete.

Este lugar se fue llenando, con el paso del tiempo, de animales rescatados del comercio ilícito y de la caza furtiva. Muchos de ellos están en peligro de extinción, por lo que la fundación cuenta con programas de rescate y de

reproducción para mantener vivas a las especies. Además, es un centro de aprendizaje y educación para niños y jóvenes, ya que enseña cómo se debe cuidar y proteger a la fauna y flora silvestre para mantener un ecosistema vivo y sano.

La Fundación Zoológica del Ecuador forma parte de la Asociación Latinoamericana de Parques Zoológicos y Acuarios, organización sin fines de lucro que opera transnacionalmente uniendo a zoológicos y acuarios, junto con sus profesionales, para incentivar el desarrollo de sus integrantes. Además, es miembro del Grupo Nacional de Conservación del Cóndor Andino.

## **2.2. Filosofía corporativa**

### **2.2.1. Misión**

“Conservar la biodiversidad faunística ecuatoriana enfatizando en las especies que se hallan en peligro de extinción, mediante proyectos y programas de investigación y educación, que fortalecen la conciencia colectiva sobre la importancia de nuestra biodiversidad.” (Fundación Zoológica del Ecuador, 2016)

### **2.2.2. Visión**

“Ser un centro líder en la conservación de la fauna nativa del Ecuador, que convoca a otras entidades a trabajar sobre especies amenazadas y educar a la ciudadanía sobre la importancia de nuestra biodiversidad.” (Fundación Zoológica del Ecuador, 2016)

### **2.2.3. Valores**

El zoológico basa sus actividades en sus valores corporativos que son:

- “Honestidad
- Respeto al ser humano y a la naturaleza
- Equidad
- Puntualidad”



## 2.3. Identidad visual

### 2.3.1. Logotipo



El logotipo es una combinación del isotipo con el nombre comercial del zoológico. La fundación es más conocida como el “Zoo de Quito en Guayllabamba”, por lo que en su logo expresa eso con la silueta de una pata de un animal a su lado derecho.

## 2.4. Productos y servicios

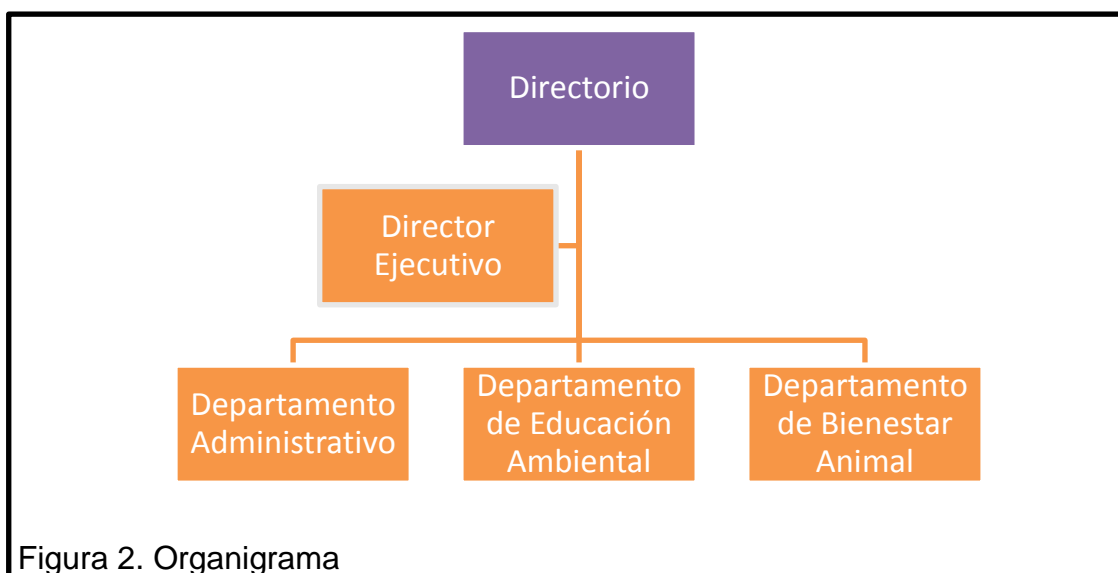
El zoológico de Guayllabamba es un centro de rescate, educación y entretenimiento. Ofrece tours guiados a escuelas fiscales, municipales y particulares y también cuenta con guías fijos en cinco estaciones dentro de las instalaciones.

Además, brinda actividades especiales como campamentos, fiestas infantiles y safaris nocturnos. Dentro de su programa de educación, el zoológico ofrece dos actividades llamadas “Mis Amigos de la Granja” y “Exploradores del Bosque Encantado”. También, tiene una zootienda, en la que se encuentran varios productos y souvenirs de animales; un bar/cafetería y parqueadero privado.

## 2.5. Estructura organizacional

### 2.5.1. Organigrama

La fundación tiene una estructura jerárquica, liderada por un Directorio. Éste se encarga de planificar los objetivos generales y las estrategias del zoológico de manera holística y global. Está conformado por once personas: Presidente, Vicepresidente, Director Ejecutivo, vocales y un Secretario. Pese a que este comité es la mayor autoridad del zoológico, el Director Ejecutivo, quien es electo cada 4 años, es el responsable de administrar y ejecutar todas las acciones dentro de la organización. Ésta se conforma por tres departamentos principales y son: Administración, Educación Ambiental y Bienestar Animal. Actualmente, laboran 48 personas.



## 2.6. Herramientas de comunicación

Debido al temblor ocurrido el 12 de agosto de 2014, el zoológico de Guayllabamba entró en crisis. Para salir de esta situación, la fundación contrató a una empresa externa de comunicación, llamada Komité, para minimizar los daños ocasionados por la falta de visitantes. La organización cayó en cuenta de que necesitaba contar con un área de comunicación que gestione la crisis y vincule al zoológico con sus *stakeholders*. A partir de octubre de 2014, el zoológico empezó a utilizar varias herramientas comunicacionales y mejoró sus canales con el objetivo de atraer a sus grupos interesados. Sin embargo, la

comunicación no es todavía un eje fundamental y una guía estratégica dentro del plan global institucional.

A pesar de que no existe un Departamento de Comunicación o un profesional del área, la comunicación es manejada por el Director Ejecutivo.

Las herramientas internas utilizadas son:

- **Reuniones esporádicas:** se realizan de vez en cuando con todos los colaboradores, con el fin de difundir e informar los acontecimientos y decisiones más importantes tomadas por el Director Ejecutivo.
- **Correo electrónico:** el correo electrónico es utilizado por las personas que trabajan en el área administrativa, quienes cuentan con un computador, pues la mayoría de empleados realizan sus actividades al aire libre y no tienen esta herramienta de trabajo.
- **Llamas telefónicas:** al igual que el correo electrónico, las llamadas son utilizadas en su mayoría por el área administrativa en sus actividades diarias.
- **Walkie-Talkies:** a través de estos comunicadores portátiles, los zocuidadores, personal de limpieza, guías y veterinarios mantienen contacto durante su jornada laboral.

Las herramientas externas utilizadas son:

- **Página web:** por medio de esta herramienta se informa al público externo sobre el zoológico, sus servicios, programas educativos, actividades especiales, etc. Además, se puede encontrar imágenes e historias de los animales rescatados, como también información sobre puntos de donación y contactos directos con la fundación.
- **Correo electrónico:** esta herramienta es muy utilizada por los visitantes del zoológico porque a través de ella pueden realizar las reservaciones a las instalaciones e informarse mejor de todos los paquetes que ofrece la fundación.
- **Redes sociales:** las cuentas oficiales del zoológico en Facebook, Youtube y Twitter difunden información sobre el estado de los animales,

actividades realizadas en la fundación, vídeos y fotografías. A través de la web se reciben comentarios, opiniones y sugerencias de la ciudadanía y, a la vez, se difunde la misión del zoológico.

- **Llamadas telefónicas:** esta herramienta es utilizada para agendar reservaciones, contactarse con proveedores y atender solicitudes de los visitantes.

## 2.7. Públicos y *stakeholders*

El zoológico tiene distintos públicos que se los divide en internos, externos y mixtos. Para esta investigación, se han seleccionado algunos de ellos como *stakeholders*, pues son los que influyen y se ven influenciados directamente por la consecución de objetivos del zoológico y con los que se necesita mejorar la relación. A continuación se presenta una tabla en donde se describen, a breves rasgos, a los públicos de la fundación. Los que están marcados con color anaranjado son considerados *stakeholders*.

Tabla 1: Descripción de públicos y *stakeholders*

<b>Público/ Stakeholder</b>	<b>Descripción</b>
Directorio	Conformado por once miembros, quienes se reúnen periódicamente para discutir temas de interés del zoológico y proponen soluciones a los problemas.
Director Ejecutivo	Es la cabeza de la organización, pues administra el zoológico y lleva a cabo los proyectos de la institución. Además, pertenece al Directorio y es quien toma las decisiones a diario.
Colaboradores	Todo el público interno de la fundación, es decir, sus funcionarios. Actualmente son 48 personas y se dividen en áreas administrativas, de bienestar animal y educación ambiental.
Proveedores	Son aquellas empresas que brindan de recursos

	materiales para la subsistencia del zoológico como alimentos para animales, insumos de oficina y limpieza, entre otros.
Comunidad de Guayllabamba	Son todos los habitantes y comerciantes de Guayllabamba, quienes son beneficiados por el zoológico al ser un atractivo turístico.
Auspiciantes	Aquellas empresas o personas naturales que realizan donaciones y aportaciones de recursos materiales o económicos al zoológico.
Visitantes	Son todas las personas naturales que visitan el zoológico.
Medios de comunicación	Conformado por prensa, radio y televisión. Son aquellos medios de comunicación que realizan reportajes o hacen menciones sobre el zoológico.
Gobierno	Los gobiernos autónomo o descentralizado que dirigen una división político-administrativa.
Agencias de turismo	Aquellas empresas dedicadas al turismo que atraen gente del extranjero y ofrecen paquetes para visitar lugares emblemáticos del Ecuador, de entretenimiento y diversión dentro del país.
Instituciones educativas	Escuelas y colegios que contratan tours guiados en el zoológico.

## 2.8. Casos de estudio del manejo de la comunicación estratégica y *stakeholders* en los zoológicos

El primer caso de análisis es acerca de los Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN) y la Fundación Zoológico de Cali. El objetivo del proyecto de Restrepo y Quintero (2011) es fortalecer e implementar estrategias de

comunicación para dar a conocer a la población colombiana la misión de los PNN. Ambas instituciones mantienen una alianza estratégica en la que la Fundación Zoológico de Cali se compromete a difundir información y a comunicar a la sociedad y a sus visitantes las acciones y el propósito de los Parques Nacionales Naturales de conservar la biodiversidad y ecosistemas de Colombia.

Pese a que no existe un alto nivel de correspondencia entre los conceptos hallados en el primer capítulo y los presentados por Restrepo y Quintero (2011), se considera que sus criterios son válidos para comprender el manejo de estrategias de comunicación en los zoológicos. Las autoras conciben a la comunicación estratégica como un proceso a largo plazo que permite tomar decisiones acertadas dentro de la organización. Ésta tiene como guía a la comunicación corporativa, por lo que su objetivo principal es cuidar y resguardar la imagen institucional. Además, debe regirse a los objetivos institucionales y plantearse metas claras y coherentes que ayuden a cumplir la misión de la empresa. Por ello, la CE tiene un gran campo de acción, que puede dividirse en: “comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales” (Restrepo y Quintero, 2011: 54).

Por otro lado, en el texto no se diferencia a la comunicación estratégica de la organizacional. Se asevera que ésta última funciona como mediadora entre la empresa y su entorno. Esto significa que la comunicación organizacional logra comprender e interactuar con las personas relacionadas a la institución, identificando sus sentimientos y actitudes con respecto a la misma. Por lo tanto, permite diseñar una estrategia comunicacional que acerque a los *stakeholders* a la empresa. Además, la comunicación ayuda a proyectar una imagen coherente de la organización gracias a la alineación de la filosofía con la cultura corporativa.

Restrepo y Quintero (2011) introducen dos nuevos términos de relevancia para esta tesis y son: comunicación ambiental y comunicación interpretativa. El primer concepto se refiere a la actividad constante de capacitar, concienciar y

modificar conductas de las personas con respecto al medio ambiente y su cuidado. Por medio de estrategias comunicacionales que persigan, como objetivo principal, educar a la población sobre la importancia de cuidar la naturaleza y preservar las especies en peligro de extinción, se puede transmitir la misión de los zoológicos. Por ello, la comunicación estratégica posibilita la divulgación de mensajes, a favor de la protección de los recursos ecológicos, direccionados a públicos específicos, con el fin de educar e incentivar a una participación activa en temas relacionados al cuidado de la fauna y flora silvestre.

Pese a que el concepto de comunicación interpretativa no está directamente relacionado con la comunicación estratégica, es pertinente explicar este término porque ayuda a comprender de qué manera se puede llegar a los *stakeholders* de un zoológico. Tilden (2011), citado por Restrepo y Quintero (2011) afirma que la interpretación, como actividad educativa, es una manera efectiva de transmitir un mensaje que despierte interés y curiosidad en los *ST*. Al conjugarse con la comunicación estratégica, se puede identificar y establecer los gustos y necesidades de cada uno de ellos, para así diseñar un mensaje que enganche a las personas y genere deseo por saber más de un tema.

Tilden (2011) plantea generar expectativa e interés durante todo el proceso de comunicación. Es decir, enviar mensajes secuenciales que revelen de a poco un concepto global. Restrepo y Quintero (2011) proponen crear vallas con adivinanzas de la flora de los PNN. Paulatinamente se va mostrando más información sobre las características de plantas de la zona. Finalmente, se presenta una valla en el lugar donde se puede encontrar dicho árbol, flor o arbusto, con la descripción completa de sus componentes y hábitat.

De igual forma, crear misterio e incentivar a que las personas interactúen con el mensaje diseñado es una de las estrategias comunicacionales propuestas por Tilden (2011). Parte de esto radica en la creación de experiencias sensoriales, lo que obliga a que los públicos usen sus sentidos e involucren sentimientos. Gracias a esta interacción, se logra que el *stakeholder* se familiarice y estreche

lazos con la organización. Por ejemplo, Restrepo y Quintero (2011) proponen una estrategia llamada “Jugando aprendo, interpretando me educó”, en donde se colocan vallas interpretativas de la flora y fauna emblemática de la zona de Cali. Estas tienen preguntas con algunas respuestas y los niños deben señalar la que creen que es la correcta. El objetivo es transmitir al público cómo se debe cuidar la naturaleza y, a la vez, motivarlos a que se involucren en su proceso de aprendizaje. Asimismo, se crearon juegos como sopas de letras que esconden nombres de ríos que nacen en el Parque Farallones; rompecabezas de aves con picos distintos, acompañados de un premio recordatorio del pájaro; vallas del “gallito de la roca” que tienen que ser complementadas por un color y, posteriormente, se busca al animal en el aviario; y por último, banners con pistas para encontrar diferentes clases de plantas y animales en el zoológico o los Parques Nacionales.

Por otra parte, se hace mención al tratamiento y las características de los visitantes de los zoológicos. Estos no son vistos como *stakeholders*, sino como públicos objetivos. Al diseñar estrategias de comunicación para vincular a estos con la organización, es necesario pensar en: edad, intereses, movilidad, accesibilidad, experiencia, nivel educativo, nivel cultural, nivel de profundización, expectativas y origen. El éxito total o parcial de la comunicación estratégica, en este sentido, es la comprensión y análisis previos de los elementos mencionados que caracterizan al público meta. Restrepo y Quintero (2011) consideraron a los visitantes como su único público de interés y tomaron en cuenta el factor de la edad para realizar su proyecto. Es decir, se analizaron a los visitantes del zoológico que tenían entre 18 y 60 años para conocer qué información querían ver en las vallas, cuáles eran sus gustos y preferencias y cómo querían recibir los mensajes. Además, a través de la observación directa, se pudo determinar cuáles eran los sitios clave para la colocación de las vallas interpretativas.

Por otro lado, Hesselink (2007) propone soluciones e instrumentos útiles de comunicación para la gestión de procesos ambientales y el cuidado de la naturaleza. Se presenta el término CEPA (Comunicación, Educación y



Conciencia Pública) que es usado por el Convenio de la Diversidad Biológica (CDB) para fomentar e introducir programas de conservación y preservación biológica. En este manual se proponen “procesos para atraer, motivar y movilizar la acción individual y colectiva para la biodiversidad”. (Hesselink, 2007: 17) Igualmente, se presentan herramientas que incentivan la difusión de información, la apertura al diálogo entre distintos actores involucrados en la conservación y sostenibilidad del medioambiente, la educación como forma para recapacitar sobre el cuidado del ecosistema y el marketing social. Pese a que en este libro no se especifica sobre estrategias y acciones puntuales de comunicación, se considera como una guía válida para comprender cómo se comportan los *stakeholders* de los zoológicos a nivel mundial y qué se debe comunicar para formar vínculos con ellos.

CEPA surge ante la problemática de la falta de programas y acciones coordinadas para la protección de la biodiversidad. Por ello, ésta tiene como finalidad crear redes de cooperación y colaboración entre personas, grupos y organizaciones sociales que se encargan de impedir el deterioro y pérdida de la naturaleza. CEPA es un concepto complejo que tiene como elementos principales a la “comunicación, conciencia pública, capacidades, educación, empoderamiento, participación, acción, aprendizaje a través de la acción y alianzas”. (Hesselink, 2007: 18).

Visto desde el punto de vista de la comunicación estratégica y de la definición que se tiene sobre ella en esta tesis, CEPA engloba todas las acciones y capacidades de la CE, pues no solamente sirve para comunicar o informar, sino también logra establecer relaciones con los públicos de interés o *stakeholders*. Asimismo, CEPA realza la importancia del manejo de la reputación e imagen en las instituciones, pues uno de sus roles es posicionar la marca de una organización sin fines de lucro para obtener donaciones y recaudar fondos, como lo hacen los zoológicos.

También, empodera a los distintos actores en la toma acertada de decisiones, lo que concuerda con una de las funciones de la comunicación estratégica, es decir, apoyar y asesorar a los directivos en su ejercer diario. Por otra parte,

promueve la formulación de nuevas políticas y su implementación, incentivando la práctica y el cambio de actitudes de los involucrados. Al igual que la CE, CEPA “permite entender las preocupaciones de la audiencia con el fin de mejorar la orientación de los mensajes” (Hesselink, 2007: 24). Es decir, analiza el entorno de los *stakeholders* y, en base a eso, diseña una estrategia comunicacional que logra vincularlos a la empresa. Y no solo eso, sino que también busca una solución y un beneficio mutuo para todas las partes implicadas, lo que se traduce a una relación de ganar-ganar entre la institución y sus *ST*.

Debido a que las organizaciones sociales dedicadas al cuidado del medioambiente, como la flora y fauna, cuentan con programas de educación al público o a sus visitantes, es necesario crear un lenguaje amigable y sencillo que pueda transmitir la información científica. Para motivar a la gente a que interactúe con la naturaleza responsablemente y tenga un comportamiento y posición positivos respecto a la biodiversidad, se debe indagar sobre la vida emocional de los actores clave. De esta manera, se podrán diseñar mensajes que estén direccionados a los gustos y emociones de los *ST*. Hesselink (2007) menciona que lo fundamental para que la comunicación promueva la preservación de la biodiversidad es comprender la situación en la que se desenvuelven los públicos de interés, porque así se podrá crear mensajes, canales y acciones llamativas que logren vincularlos con la organización.

El caso que se presenta en este libro es sobre la estrategia de CEPA implementada en Alemania en el año 1998. A pesar de que no existe una relación directa entre los programas de biodiversidad aplicados en el sistema de educación alemán y los zoológicos, es pertinente mencionar las estrategias comunicacionales que fueron utilizadas porque se fomentó la participación de distintos públicos para fortalecer el conocimiento sobre el ecosistema y su debido cuidado. El proyecto principal que se llevó a cabo fue llamado “Detectives de la Naturaleza” (Hesselink, 2007: 61). En una red de escuelas se implementó una actividad piloto con dos temas principales de observación de la naturaleza y, a través de concursos y premios, se incentivó a que los niños

aprendan más acerca de la biodiversidad de su zona y de cómo cuidar a los animales y plantas. Asimismo, por medio de carteles, folletos, artículos y contenido web, se reforzó el concepto básico del proyecto. También se realizaron alianzas estratégicas con universidades y otras escuelas que no participaron inicialmente en el proyecto, para integrarlos posteriormente en actividades a favor del ambiente.

Por otro lado, la Asociación Mundial de Zoos y Acuarios (2005) presenta un manual para manejar la comunicación, el marketing y las Relaciones Públicas en los zoológicos. No se expone un caso en específico ni se puntualiza en acciones concretas porque cada zoo responde a situaciones distintas. Sin embargo, se establecen parámetros generales para que estas organizaciones puedan comunicar sus logros en cuanto a la conservación de las especies. Estos son: “que los zoos son universales, inspiradores, educativos y cuidan a los animales” (WAZA, 2005: 42). Cabe recalcar que no se proponen estrategias comunicacionales específicas, sino solamente sugerencias de cómo deben comportarse los zoológicos para transmitir una imagen positiva de ellos mismos como instituciones preocupadas por el medioambiente, la conservación, educación e investigación que traen beneficios a la sociedad y brindan, a la vez, diversión.

En este libro la comunicación es vista como un eje transversal que une a todos los involucrados en el cuidado de la naturaleza y los direcciona a un objetivo en común. Asimismo, es considerada como una pieza clave para la aceptación de los zoológicos a nivel mundial y como catalizadora de las relaciones entre estos y sus *stakeholders*.

El problema de gran parte de los zoológicos a nivel global es la falta de una estrategia de comunicación que transmita su misión y su trabajo constante por proteger la naturaleza, educar y alertar a las personas sobre la crítica situación que atraviesan los animales salvajes. La destrucción de sus hábitats y la caza furtiva indiscriminada han hecho que la fauna silvestre se vea reducida significativamente. El objetivo de los zoos y acuarios ha sido cuidar de los animales que ya no pueden seguir viviendo en sus hábitats y a la vez, educar a

la sociedad y brindar diversión simultáneamente. Sin embargo, los grupos anti zoológicos malinterpretan la labor de estas organizaciones referente a temas de conservación y creen que esto es realizado solamente para atraer visitantes. Por ello, el diseño de una estrategia comunicacional es la base para proyectar una imagen positiva de los zoológicos.

Para ahondar en las soluciones, primero es necesario presentar varias percepciones actuales que se tiene sobre los zoológicos y los acuarios. WAZA (2005) evidencia siete problemáticas. La primera de ellas es que las personas se preocupan más por los animales en los zoos y por los mamíferos y aves que de los animales pertenecientes a los safaripark y los peces. Además, la motivación de la gente de visitar un zoo es por salir de casa y tener un día diferente, lo que lleva a cuestionarse si realmente les interesa la conversación o solamente acuden por diversión. Por otro lado, la palabra “zoo” puede ser malinterpretada, pues se ha creído que estos eran lugares donde se coleccionaban animales, perdiendo de vista la verdadera razón de ser de los mismos.

También se piensa que los zoos son de personas ricas que cautivan animales para hacer negocio, pero no es así, pues muchos son fundaciones y organizaciones sin fines de lucro. Asimismo, se desconoce las redes mundiales o locales entre zoológicos y otras organizaciones dedicadas a la conservación. De igual manera, no se ha dado a conocer el rol que tienen los zoos debido a la falta de personal capacitado y al largo tiempo que toma obtener resultados positivos. Finalmente, la sociedad ignora qué tipo de estándares deben tener estos establecimientos para funcionar. La solución que se propone en este libro es comunicar la verdadera misión de estas instituciones través de actividades que involucren a las personas y, a la vez, asegurarles que los animales están cuidados bajo los mejores estándares.

La comunicación de los zoológicos y acuarios debe estar ligada a ciertos principios que están asociados a su deber con el planeta. Por eso, sus objetivos generales son los siguientes: transmitir el mensaje de conservación a los visitantes, asegurándose de que ellos comprendan lo esencial de los zoos;

ser portavoces sobre el cuidado de la naturaleza y ser reconocidos como una institución que une a las personas con ésta; ser organizaciones congruentes que hacen lo que dicen, convirtiéndose en una fuente fiable en cuanto a la conservación de especies y la biodiversidad.

El primer principio es que los zoos y acuarios son universales. Esto significa que las organizaciones que se dediquen al cuidado de los animales deben dejar de transmitir un mensaje de disculpas al público por mantener a seres vivos en “ambientes controlados” (WAZA, 2005: 44). Los zoos contribuyen a la preservación de las especies en peligro de extinción y cuidan a las que corren riesgo en sus hábitats naturales. Además, deben comunicar los recursos con los que cuentan, es decir, la función de su personal altamente capacitado y las historias de cada uno de los animales que viven ahí. Estos últimos despiertan interés en los visitantes e invitan, de una manera lúdica, a conocer en profundidad acerca de ellos, promoviendo que el público los proteja también.

Por otra parte, los zoos deben comunicar la importancia que tienen las visitas para el mantenimiento del establecimiento. Ellos son los que ayudan, a través del pago de su entrada, a que estas organizaciones sobrevivan y tengan fondos suficientes para la alimentación y el cuidado de los animales. Asimismo, transmitir los aciertos de cada uno de los zoológicos, promoverá una comunicación transparente e incentivará a los visitantes a conocer más acerca de la función de fundaciones a favor de la conservación.

De igual forma, los zoológicos deben inspirar a las personas a realizar prácticas de responsabilidad social medioambiental, con el fin de mostrarles la importancia que tiene cuidar la naturaleza y cómo ésta influye en su vida diaria. El propósito de la comunicación estratégica es crear conciencia en los visitantes de conservar el hábitat de los animales y la biodiversidad existente en cada región. Para conseguir esto, los zoos tienen que implementar acciones a favor del medioambiente como por ejemplo: “uso de materiales de construcción apropiados, gestión de los residuos, suministro de alimentos, obtención de recursos por medio de políticas éticas y negocios claros, patrocinios e inversiones”. (WAZA, 2005: 44) Por ejemplo, el zoológico de San

Diego logró financiar uno de sus proyectos para promover la conservación de elefantes mediante varias actividades como estatuas de elefantes a gran escala para promover la exhibición, foros con los visitantes para crear conciencia sobre la problemática que atraviesan las manadas salvajes, ruedas de prensa para explicar los retos que deben superar los animales en cuanto a seguridad y calentamiento global, entre otras. (San Diego Zoo, 2009)

Otro principio a difundir por los zoológicos es que estos inspiran. En ellos se relaciona la conservación, educación, inspiración y diversión, lo que permite que los *stakeholders* no solamente se informen sobre los animales, sino que también se involucren en su preservación. Además, la comunicación debe lograr que las personas consideren al zoológico como un lugar de investigación científica, mas no como una cárcel de animales. Esto se logra comunicando verazmente las acciones a favor de la fauna, con ética y responsabilidad. De igual forma, al dar a conocer las mejoras que ha hecho el zoológico, como la construcción de hábitats artificiales, alimentación y dieta de animales, cuidados médicos y remodelación de instalaciones, hace que las personas se interesen más por visitar a los animales y contribuyan a su mantenimiento. En el caso del zoológico de San Diego, se informó a los medios de comunicación sobre la difícil situación que atraviesan los pandas alrededor del mundo y, posteriormente, se expuso los tratos y cuidados médicos que brindaba dicha institución para conservar esta especie. Asimismo, se crearon historias en base a cada uno de los ejemplares en el zoológico para sensibilizar al público y atraer más donantes. (San Diego Zoo, 2009)

WAZA (2005) recomienda mantener una comunicación positiva, en la que se fomente las actividades a favor de la conservación y no se trate de justificar la existencia de los zoológicos. Por esto, aconseja armar mensajes “claros, concisos y consistentes” (p. 46). Debido a la alta contaminación y destrucción de la naturaleza, los zoológicos deben aprovechar la visita de los turistas para convencerlos de que ellos también son parte de un cambio y pueden aportar a la conservación de la biodiversidad. En consecuencia, se debe comunicar la diferencia entre “conservación directa” y “conservación indirecta”. El primer

concepto se refiere a brindar ayuda en investigación de campo y programas de conservación. En cambio, el segundo término se enfoca solamente al cambio de actitud y comportamiento respecto a la biodiversidad.

La comunidad zoológica debe estar en contacto y fortalecer sus vínculos intercambiando información sobre programas de éxito *in situ*, es decir, dentro del zoológico, número de visitantes, número de animales liberados, proyectos de investigación realizados, número de crías obtenidas gracias a programas de reproducción, entre otros. Esto hará que se puedan emular actividades exitosas y se difunda masivamente los mensajes de conservación.

WAZA (2005) propone una serie de herramientas comunicacionales para que los zoológicos puedan conectarse con sus *stakeholders* y divulguen masivamente sus logros. Algunos de ellos son: “charlas formales y tours, señalización interpretativa y libros guía, folletos, posters, calendarios, historias, eventos familiares y talleres, exposiciones de arte y fotografía e incluso a través de las bolsas de papel de las tiendas de regalo” (p. 46) Sin embargo, para que estos instrumentos comunicacionales funcionen, el mensaje debe ser armado con un lenguaje sencillo y de fácil entendimiento, pues el idioma científico es complicado de comprender y necesita de una explicación exhaustiva.

Uno de los públicos de interés a los que los zoológicos deben prestar mucha atención es a los grupos anti zoos. La comunicación estratégica permite crear espacios de diálogos en los que ambos, es decir, los zoológicos y los grupos en contra de estos, puedan intercambiar información y puntos de vista. La clave aquí está en ser transparentes y proporcionar datos científicos que respalden las actividades de conservación que mantienen los zoológicos. En caso de que los grupos anti zoos sigan debatiendo en contra de estas organizaciones, se debe crear alianzas estratégicas con el gobierno, medios de comunicación o entidades no gubernamentales que persigan el mismo objetivo que los zoos, con el fin de respaldar su misión.

En la fase de evaluación de la estrategia de comunicación, se necesitan indicadores a corto y largo plazo. Los zoos tienen que probar que sus mensajes

sean claros y comprendidos por todos sus públicos de interés, pues esto permitirá alcanzar una meta mayor. A largo plazo, se pretende lograr un cambio en los comportamientos y actitudes de las personas. Esto se puede evidenciar en el aumento de visitantes o en la donación de fondos e incremento de socios. Asimismo, el número de publicaciones y reportajes realizados por los medios de comunicación serán un indicador importante que demostrará la eficiencia del plan de comunicación. Por último, establecer alianzas estratégicas con otras “agencias conservacionistas” (WAZA, 2005: 47) será una forma de evaluar el éxito de la comunicación.

Desde una perspectiva de marketing, Paripangui (2012) propone estrategias para posicionar la marca del Parque Zoológico Buin Zoo. Pese a que esta tesis no está ligada al marketing directamente, las aportaciones en cuanto a actividades comunicacionales y promocionales son valiosas para conocer cómo incrementar visitantes a los zoológicos. El autor propuso crear un sistema de membresía para los clientes ocasionales y esporádicos, con el fin de que regresen una segunda vez al parque y vayan acompañados de más personas. La membresía permitió brindar descuentos y gratuidades a los clientes que acudieron un determinado número de veces al zoológico y, además, acumular puntos para canjear premios en actividades especiales del parque.

Por otra parte, se realizaron videos en vivo de los animales para mostrar su comportamiento habitual. Estas filmaciones que fueron publicadas a través de la web permitieron que los clientes actuales y potenciales se familiaricen y creen un lazo con la fauna silvestre del parque. Esto incentivó a que la gente regrese nuevamente al zoológico y a que las personas que no lo habían hecho hasta el momento, tomen la decisión de visitarlo.

En el trabajo de Suyapa (2008), se implementaron estrategias de mercadeo y publicidad que no están relacionadas a la comunicación estratégica. Sin embargo, se considera pertinente mencionar lo que se propuso en este proyecto debido al objetivo que éste tuvo: aumentar la afluencia de visitantes al Parque Zoológico Nacional de El Salvador. La primera estrategia utilizada fue



establecer alianzas con hoteles de la ciudad de San Salvador para que estos los direccionen al zoológico tras la llegada a sus instalaciones.

En cuanto a artículos promocionales se crearon tazas, pulseras, gorras y balones con el logotipo del zoológico. El fin de esta estrategia fue socializar el logo del parque con los visitantes que acudían los días viernes y sábados. Asimismo, para incentivar a la gente a volver al zoo, se creó una tarjeta de cliente frecuente llamada “zoocard”, la cual ofrecía distintas promociones y descuentos. De igual forma, para atraer más visitantes, se eliminó la tarifa del parqueo a los autos tipo sedán y se regaló entradas gratis al zoológico a las personas que traían cinco acompañantes.

Por otra parte, se realizó una campaña publicitaria que fue transmitida por televisión, prensa, mupi (mueble urbano para la presentación de información) y hojas volantes. Para esto, se creó un spot publicitario, artes para la prensa, muppies que fueron colocados en estaciones de buses y, por último, hojas volantes con información del zoológico repartidas en centros comerciales de San Salvador. Por último, se creó un programa de eventos especiales dentro del parque para llamar la atención de los visitantes. Se realizaron actividades como show de payasos, ferias artesanales y música en vivo.

El Sistema Departamental Zoológico de Montevideo (2015) propone la unificación del zoológico Parque Lecocq, el zoológico de Villa Dolores y el museo Dámaso Antonio Larrañaga para convertirse en el nuevo zoológico de Montevideo. Para ello, diseñó distintos programas educacionales, ambientales y científicos, con el fin de conservar la biodiversidad a nivel mundial. Uno de los proyectos llevados a cabo fue la creación del “Parque de la Amistad”, el que cuenta con distintos espacios lúdicos y juegos de recreación para los visitantes. A nivel comunicacional, se destacan dos acciones en concreto: la construcción de un pequeño anfiteatro para actividades infantiles y espectáculos comunitarios y, por otro lado, la elaboración de una cartelera con mensajes de respeto, cooperación, paciencia, tolerancia y aceptación mutua. Además, como una estrategia de inclusión social, se implementó un código QR para los visitantes sordomudos. A través de dispositivos móviles, los usuarios tienen

acceso a la web en la que pueden encontrar información sobre la fauna y flora existente en el zoológico en la lengua de señas uruguaya.

Por otro lado, se implementó una actividad lúdica dirigida a los niños llamada “En Villa Dolores sellamos tu pasaporte”. Esta consiste en recorrer el zoológico adivinando acertijos y siguiendo pistas. Quien culmine el recorrido con éxito, se convierte en un “Protector del Medio Ambiente” y su pasaporte es sellado. También, como parte de las acciones comunicacionales y de mercadeo, se creó una tienda con recuerdos, fotografías, vestimenta, *merchandising* y alimentos para dar a los animales. Asimismo, se instauró una cartelera con datos de animales, señalización de los caminos del zoológico y de información educativa. Por último, se lanzó una revista del zoológico de Montevideo y se crearon folletos y volantes educativos.

Como parte del programa cultural se difunden cortometrajes y documentales sobre el cuidado medioambiental en una sala audiovisual dedicada a actividades lúdicas para familias y grupos académicos. Allí se ofrecen conferencias y charlas sobre la naturaleza para incentivar a los visitantes a involucrarse en temas referentes al cuidado de los animales y la flora silvestre.

En conclusión, la comunicación ha sido parte fundamental en la gestión y administración de los zoológicos y ha ayudado a que su misión se difunda. Sin embargo, en pocos casos ha sido utilizada estratégicamente, pues se la ha usado como una herramienta, mas no como una pieza clave en la estrategia global de la institución. Esto significa que tanto los objetivos como las acciones comunicacionales han tenido un nivel de alcance elemental, basado solamente en la elaboración de piezas comunicacionales y en artículos de *merchandising*. Asimismo, las actividades realizadas fueron diseñadas para entretener e informar a los visitantes de los zoológicos, en especial a los niños. Por ello, se diseñaron juegos, adivinanzas, rompecabezas, vallas interpretativas, etc.

Por otro lado, el término de *stakeholder* no ha sido comprendido en ninguno de los casos porque se lo ha confundido como público objetivo. Además, los visitantes de los zoológicos han sido el único público meta al que se ha querido

llegar con la aplicación de estrategias comunicacionales, por lo que solamente existen acciones dirigidas a informarlos y a incrementar el número de visitas a estas organizaciones. Las investigaciones aplicadas para conocer los intereses de los visitantes se llevaron a cabo en pocos de los casos presentados. Por esto, los planes comunicacionales no tuvieron un cimiento sólido.

Adicionalmente, se pudo evidenciar que no existe una fórmula exacta para manejar la comunicación dentro de los zoológicos. Debido a ello, se analizaron distintos manuales de instituciones que rigen a los zoos y que proponen pautas o mensajes clave que deben transmitir todas estas organizaciones a nivel mundial.

Por último, a través de la comunicación, ya sea en el área empresarial, publicitaria o de mercadeo, se puede aumentar la participación de los visitantes de los zoológicos y transmitir a la comunidad la verdadera misión de estas organizaciones.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describirán en términos comunicacionales a cada uno de los *stakeholders* de la Fundación Zoológica del Ecuador y se determinará su nivel de importancia para esta tesis. Además, se identificarán los canales y medios que utilizan para comunicarse entre ellos y se explicará la metodología de la investigación. Por otra parte, se presentarán los resultados cuanti-cualitativos de la investigación.

#### 3.1. Metodología

##### 3.1.1. Directorio

La administración del zoológico de Guayllabamba está a cargo del Directorio, el cual está conformado por once miembros, los que se encargan de planificar e implementar políticas a largo plazo. La estructura de la fundación es vertical, pues las decisiones son tomadas desde arriba y, además, el liderazgo recae sobre el Director Ejecutivo. Cada dos o cuatro meses los integrantes se reúnen para discutir temas importantes de coyuntura y resolver problemas. Además, se mantienen en contacto a través de un grupo de Whatsapp, por lo que la comunicación es rápida y directa. A pesar de que las decisiones se las toma en conjunto, el Director Ejecutivo actual del zoológico es la persona que toma las decisiones a diario y el que está al mando de la administración general de la fundación. Además, ha estado en ese puesto tres años, por lo que está al tanto de la situación actual de la organización. Asimismo, él es el encargado de planificar y ejecutar la comunicación del zoológico, así como también relacionarse con los medios de comunicación y empresas auspiciantes.

El Director Ejecutivo organiza y delega funciones al personal, comprendido por cuarenta y nueve personas. La comunicación entre el Director y los colaboradores es frontal y transparente porque se mantienen reuniones semanales en las que se informa sobre las acciones y decisiones más importantes que se han llevado a cabo últimamente y, además, se da la

apertura a dialogar y recibir inquietudes, sugerencias o comentarios por parte de los empleados. De igual manera, el Director ha implementado varias actividades de integración y capacitación para el personal.

Al mismo tiempo, el Director Ejecutivo se ha convertido en la imagen del zoológico y portavoz de los proyectos ambientales a realizarse en el Ecuador. Debido a su experiencia como ornitólogo, comunicador y administrador de la fundación, representa un *stakeholder* principal del zoológico, pues sus acciones afectan directamente al desempeño y existencia de la institución.

Por estas razones, se realizó una entrevista en profundidad. La información que él brindó para la realización de esta tesis es primordial, pues él conoce a fondo los problemas que existen dentro de la organización y qué procesos comunicacionales se llevan a cabo en la misma. Además, mantiene una estrecha relación con cada uno de los *stakeholders* actuales del zoológico, es decir, visitantes, auspiciantes, instituciones académicas y colaboradores.

### **3.1.2. Colaboradores**

El zoológico se conforma por cuarenta y ocho empleados especializados en distintas áreas de trabajo como: veterinaria, zoocuidado, limpieza, educación ambiental y administración. La mayoría de ellos residen en Guayllabamba, por lo que son compañeros y, a la vez, vecinos. Debido a esto, han surgido varias riñas y conflictos personales entre ellos. Esto ha ocasionado que se creen rumores y el ambiente laboral dentro de la organización se ha visto afectado. Como solución, el Director ha optado por realizar reuniones personales para resolver conflictos cara a cara con el fin de mantener un ambiente de respeto y armonía. No obstante, si es que los problemas no se resuelven luego del diálogo, existen sanciones y amonestaciones.

Por otro lado, se realizan varias actividades de integración anualmente para fortalecer los lazos entre los empleados. Además, se ha implementado un nuevo ejercicio de participación, en el que se reúnen todos los miembros del zoológico para aportar con ideas nuevas sobre la planificación y recaudación de fondos.

Los colaboradores son un *stakeholder* importante para la investigación porque son el motor del zoológico y los que hacen que éste funcione. También se relacionan directamente con los visitantes, convirtiéndose en una parte fundamental de la imagen de la fundación. Por ello, se realizaron encuestas a todos los empleados.

### **3.1.3. Visitantes**

El número aproximado de visitantes que acudieron en el año 2014 fue de 245000. Sobre la base de este dato, se puede determinar la importancia que tiene cada uno de ellos en la supervivencia de la Fundación Zoológica del Ecuador, pues ésta se financia únicamente con la taquilla.

La comunicación existente entre el personal de la organización y los visitantes es verbal. Al ingresar al zoológico se puede solicitar un guía, quien es el encargado de explicar y transmitir información específica sobre el hábitat natural de los animales, su tipo de alimentación, trato, número de especies y, sobre todo, la historia de cada uno de ellos, quienes fueron rescatados de la caza furtiva y el comercio ilegal. Además, el conocimiento es complementado con pancartas al frente de cada jaula, los que contienen datos más exactos sobre cada una de las especies.

Por otro lado, la afluencia de visitantes permite determinar qué estrategias globales se aplicarán durante el año porque ellos son los principales clientes. Asimismo, la imagen que se llevan del zoológico y su satisfacción se ven influenciadas por la atención brindada por el personal y el bienestar de los animales. Por esta razón, su opinión tiene que ser valorada para diseñar estrategias comunicacionales con el fin de crear una imagen favorable de la institución y, a la vez, atraer más visitantes recomendados.

Los visitantes son un *stakeholder* primordial porque son y se ven influenciados por el zoológico. Su experiencia durante su visita hará que ellos emitan una opinión personal que puede llegar a cambiar la opinión de otras personas, por lo que es imprescindible tomarlos en cuenta en la planificación institucional, con el fin de mejorar y reforzar los canales comunicacionales.

Se realizó un sondeo de opinión a cien visitantes un día sábado, pues los fines de semana hay más concurrencia de personas.

#### **3.1.4. Auspiciantes**

Actualmente el zoológico de Guayllabamba cuenta con once auspiciantes fijos y esporádicos. Esto significa que hay empresas que mensualmente aportan con productos, servicios o dinero al zoológico y, por otra parte, otras que solamente lo hacen eventualmente cuando se les solicita ayuda.

Por un lado, la fundación no depende de los donativos de terceros. Sin embargo, en ciertos proyectos, como por ejemplo el de los osos de anteojos y los cóndores andinos, sí se requiere de donaciones y aportaciones valiosas de otras empresas. El Director del zoológico, Juan Manuel Carrión, y la Junta Directiva son los encargados de contactarse con compañías y conseguir dinero. Los mecanismos utilizados para lograrlo son a través de la página web de la fundación y por medio de reuniones de negocios.

Los donantes son un *stakeholder* secundario porque su participación no es imprescindible para la sobrevivencia de la fundación. No obstante, su contribución esporádica contribuye a la ejecución de proyectos importantes para el zoológico y también para el cuidado de la flora y fauna del Ecuador.

Se realizaron entrevistas en profundidad a dos auspiciantes, quienes son los que más aportan económicamente con la fundación y con los que el zoológico tiene más contacto.

#### **3.1.5. Escuelas de Quito**

La Fundación Zoológica tiene un departamento dedicado a la educación ambiental, el que comprende dos proyectos: “Mis Amigos De La Granja”, dirigido a niños de cuatro a seis años y; “Exploradores Del Bosque Encantado”, diseñado para niños de siete a diez años. Estas actividades tienen la finalidad de reforzar los conocimientos sobre la flora y fauna enseñada en el aula y promover la conservación de especies en las nuevas generaciones.

Para el zoológico es importante mantener una relación estrecha y fructífera con las escuelas de Quito, por lo que han propuesto en su página web la posibilidad de armar grupos de niños a los que se les brinda un paquete especial por su visita a las instalaciones en Guayllabamba. Sin embargo, esta es la única herramienta comunicacional que se utiliza para atraer la atención de los centros educativos del sector.

Las unidades educativas son uno de los principales *stakeholders* de la fundación porque los niños refuerzan lo aprendido en clases a través de la práctica. De esta forma, se convierten en portavoces de la misión del zoológico y en precursores del cuidado del medioambiente. Además, aportan a la economía de la organización a través de la compra de los paquetes especiales para ellos. Por otro lado, la relación que se mantiene entre el zoológico y las escuelas es simbiótica, pues ambos aportan y brindan algo al otro. La organización cumple con educar a la sociedad acerca de la importancia que tiene salvar a los animales silvestres y de cuidar la flora local.

Para este proyecto se ha utilizado el tipo de muestreo determinístico de cuotas para seleccionar a las escuelas de Quito para las entrevistas en profundidad. Son doce instituciones a las que se investigó: seis fiscales, comprendidas por tres escuelas con menor número de visitantes y tres colegios con mayor número de alumnos; seis particulares, seleccionadas de la misma forma que las fiscales. Se hizo de esta forma para contrastar la información brindada por los entrevistados y encontrar también semejanzas.

### **3.1.6. Agencias de turismo**

La Fundación Zoológica del Ecuador es uno de los principales atractivos turísticos de Quito. La mayor parte de sus visitantes son residentes de la capital, quienes han ido varias veces a recorrer el zoológico. Un escaso número de personas son extranjeros, por lo que es necesario crear relaciones con agencias de turismo que den a conocer la existencia de este lugar. Por el momento, la organización no tiene contacto con dichas entidades que pueden ayudar a difundir la misión del zoológico e incentivar las visitas a Guayllabamba.



Estas empresas son un *stakeholder* importante porque se verán beneficiadas con comisiones por parte del zoológico si es que llevan un cierto número de extranjeros a los establecimientos. Por otro lado, la fundación obtendrá mayor afluencia de visitantes de otros países, lo que implica que ésta será conocida no solamente en el Ecuador, sino también alrededor del mundo.

Para esta investigación se seleccionó a la agencia de viajes y turismo más grande del país, Metropolitan Touring, para a partir de la información brindada por ésta en una entrevista en profundidad, realizar estrategias comunicacionales para el sector del turismo.

### **3.2. Resultados de la investigación**

Para esta investigación se ha determinado cuáles son los públicos de interés más relevantes para la Fundación Zoológica del Ecuador sobre la base de la teoría de los atributos de los *stakeholders*. Estos son: legitimidad, urgencia y poder. Es decir, se han seleccionado los ST que cuentan con estos tres atributos, pero en niveles distintos. Se utilizó este concepto porque combina cualidades que ayudan a definir la importancia y el rol que juega cada uno de los públicos de interés relacionados al zoológico.

En función de la teoría de la CE se diseñaron instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos para obtener información sobre la relación y tipo de comunicación que tiene la organización con cada uno de sus ST y conocer cómo funciona la estructura organizacional del zoológico y qué objetivos a corto, mediano y largo plazo tiene el mismo. La investigación se basó, por un lado, en el concepto de comunicación estratégica con el fin de determinar cómo se comportan los visitantes, colaboradores, directorio, auspiciantes, agencia de turismo y escuelas visitantes del zoológico, quienes son considerados como los principales ST y, por otro lado, establecer qué herramientas comunicacionales son las más idóneas para forjar una relación fructífera entre el zoológico y los públicos de interés.

En las encuestas a los visitantes del zoológico se incluyeron los siguientes temas: conocimiento sobre la fundación, motivación de los visitantes para

acudir al zoológico, frecuencia de las visitas, medios de comunicación, calidad y eficiencia de la comunicación e información brindada por el zoológico, atención y servicios, herramientas comunicacionales e imagen institucional. En conjunto, todos los datos arrojados por la encuesta evidencian el estado de la comunicación del zoológico con sus visitantes, los intereses y la satisfacción de estos últimos con respecto a la organización.

La encuesta a los colaboradores de la fundación permitió conocer cuáles son las herramientas más adecuadas para una comunicación bilateral y funcional entre los empleados y el Directorio; la calidad, cantidad y frecuencia de la información y comunicación y; la satisfacción del personal con respecto al mensaje central del zoológico.

En las entrevistas en profundidad a los auspiciantes se indagó acerca de la calidad de la comunicación existente entre estos y la organización; las herramientas comunicacionales ideales para mejorar su relación; la frecuencia de la comunicación y los intereses y expectativas de los donantes sobre el zoológico.

También, en la entrevista realizada al Director de la fundación se logró esclarecer temas como: significado e importancia de la comunicación estratégica para el zoológico, problemas entre la organización y sus *stakeholders* durante el año 2015, herramientas comunicacionales y su eficiencia con cada uno de los ST, significado de los públicos de interés.

A través de las entrevistas a las escuelas y colegios fiscales y particulares de Quito que visitaron el zoológico el 2015, se investigó sobre: a) la comunicación entre la fundación y los centros educativos, b) la metodología de enseñanza utilizada por los guías en las visitas y c) el servicio y la atención brindada.

En la entrevista realizada a una agencia de turismo se preguntó sobre los intereses que ésta tendría en realizar una alianza estratégica con el zoológico y qué imagen tenía Metropolitan Touring sobre la fundación. Asimismo, se preguntó sobre las actividades en conjunto que se pueden llevar a cabo y sus posibilidades de financiamiento.

Los instrumentos cuali-cuantitativos son diferentes para cada *stakeholder*, pues cada uno posee características propias y proporcionan información distinta. Por ello, los resultados que se presentan advierten semejanzas y diferencias.

En primera instancia se presentarán los resultados de carácter cuantitativo y en segunda, los de carácter cualitativo con la finalidad que en una tercera se triangulen los datos obtenidos para advertir las complementariedades de cara al diseño de la propuesta de comunicación.

### **3.2.1. Resultados cuantitativos**

#### **3.2.1.1. Visitantes**

En correspondencia con la propuesta metodológica y la aplicación de los instrumentos de investigación a los ST se presentarán los resultados en el siguiente orden. Primero, se exponen los resultados obtenidos de los visitantes en los aspectos: conocimiento del zoológico, motivación de los visitantes para acudir al zoológico, frecuencia de las visitas, medios de comunicación, calidad y eficiencia de la comunicación e información brindada por el zoológico, atención y servicios, herramientas comunicacionales e imagen institucional.

La mitad de los encuestados que dicen conocer qué es y qué hace el zoológico, tienen una vana idea de la misión de la fundación. En términos generales, no se confunde la labor de la organización ni se tiene el concepto erróneo de que este lugar encarcela a los animales. A pesar de ello, el 50% restante desconoce por completo lo que es el zoológico de Guayllabamba. Esto significa que la comunicación externa de la organización tiene fallas porque no está transmitiendo a toda la población, ni si quiera a sus propios visitantes, su función dentro de la sociedad. Además, los visitantes desconocen, en su totalidad, actividades de Responsabilidad Social Empresarial que realiza el zoológico, por lo que no existe una comunicación efectiva y directa hacia éstos. Por ello, se debe socializar este tipo de acciones a través de medios de comunicación existentes y próximos a elaborarse de la organización.

La principal motivación de las personas por visitar el zoológico es por recreación. Esto indica que el zoológico representa un sitio de atractivo

turístico, en el que la familia se reúne para disfrutar el día al aire libre y observar a los animales. Con esta premisa, uno de los componentes para informar a la gente es a través de una estrategia interpersonal, que incluya un acercamiento a los animales y métodos de enseñanza creativos.

La mayor parte de los encuestados dicen haberse enterado del zoológico por recomendaciones de terceros. Esto revela, por un lado, que la comunicación realizada por parte de la organización no es eficiente, debido a que las personas se enteran por medios no oficiales de su existencia. Sin embargo, el hecho de que el público recomiende el zoológico, demuestra que su visita fue placentera y agradable. Debido a esto, se deben potenciar las actividades de recreación e interacción con los visitantes para generar experiencias positivas que los impacten.

Por otra parte, el 32% de los encuestados se enteraron de la fundación a través de la televisión, lo que indica que éste es un medio masivo que llega a un gran porcentaje de la población. Por ello, las imágenes son el principal atractivo que engancha a la ciudadanía a visitar este lugar, por lo que una de las herramientas a utilizar son videos con alto contenido multimedia y audiovisual. Asimismo, los visitantes recomiendan que el zoológico informe a través de la televisión y, además, por medio de Facebook.

Con respecto al área recreativa preferida de los visitantes, la mayor parte se inclina por la casa de animales nocturnos y la granja infantil. Esto revela que las personas optan por lugares donde tienen contacto directo con los animales o realizan actividades interactivas como es el caso. Por consiguiente, una de las estrategias ideales para atraer a los visitantes y entretenerlos, es generar actividades lúdicas en las que se incentive la participación de cada uno de los turistas.

La mayor parte de los encuestados quisieran recibir información científica, datos curiosos e historias de los rescates de los animales del zoológico de Guayllabamba por parte de los guías, lo que indica que la gente quiere educarse y aprender más sobre la fauna y flora silvestre ecuatoriana. Además,

el 42% está inconforme con la atención brindada por los guías, por lo que falta mejorar la comunicación, información y atención de estos hacia los visitantes.

En relación con las herramientas comunicacionales del zoológico, la mayoría de los encuestados quisieran que exista una aplicación móvil de la fundación que contenga la siguiente información: videos, noticias de animales alrededor del mundo, datos curiosos, historias de los rescates de las especies que habitan el zoológico de Guayllabamba, juegos e información científica de cada especie.

Más de la mitad de los encuestados dicen que el zoológico debe informar constantemente sobre sus eventos y actividades, lo que indica que la comunicación dirigida y masiva debe ser generada y monitoreada todo el tiempo. Asimismo, se debe reestructurar el mensaje que envía la fundación al público, pues un gran porcentaje asevera que lo que comunica la organización no es adecuado.

En cuanto a los servicios y productos que se ofrecen en la zootienda y en la cafetería del zoológico, casi la mitad de los visitantes no se encuentran conformes con estos. Por consiguiente, la imagen de la fundación y la experiencia de la gente se ven afectadas. Para ello, se deben mejorar los productos y el servicio en ambos lugares y, a la vez, promocionar su existencia.

Casi la mitad de los encuestados están insatisfechos con las opciones de transporte que brinda el zoológico. Esto significa que la organización debe ofrecer a la ciudadanía más formas de trasladarse a la fundación y, a la vez, informar sobre la existencia de las mismas.

En términos generales, el 60% de los encuestados están conformes con la comunicación que brinda el zoológico. Esto evidencia una gran aceptación de la ciudadanía y que su comunicación ha sido efectiva. El 40% restante no está satisfecha con la forma en que la fundación se comunica, por lo cual la relación que tiene ésta con los visitantes no es estable ni se ha formado un vínculo fuerte que incentive su participación. Las falencias encontradas sugieren crear

estrategias comunicacionales que estén alineadas a la planificación global de la institución y a los intereses del público.

### **3.2.1.2. Colaboradores**

La comunicación interna del zoológico tiene una estructura comunicacional horizontal, pues los empleados tienen la apertura de hablar directamente con sus superiores y, además, existe la posibilidad de conversar abiertamente, en cada reunión semanal, con sus colegas de trabajo y sus jefes. La gran mayoría se encuentra satisfecha con esta modalidad.

Al 79,5% le gustaría seguir manteniendo reuniones semanales para recibir información oficial, aunque también sugiere incluir una cartelera en donde se pueda encontrar estos datos. También, un cuarto de los empleados afirman no estar conformes con los canales de comunicación existentes en la organización, lo que sugiere crear más espacios comunicacionales y capacitar al personal en cómo y cuándo usarlos. Adicionalmente, el 38,6% dice enterarse de los proyectos y decisiones tomadas por el Directorio a través de sus compañeros, siendo ellos una fuente de información oficial. Esto puede traer inconvenientes, ya que la comunicación verbal puede ser malinterpretada y esto puede representar problemas a la organización. Debido a ello, se enfatiza en crear más canales de comunicación oficiales.

Con respecto a la comunicación entre colegas, se sugiere incentivar el uso de llamadas telefónicas, mensajes y correos electrónicos, que complementen el contacto personal que ya se tiene en las reuniones. Por otro lado, más de la cuarta parte de los encuestados no se sienten conformes con la relación que tienen con sus compañeros, por lo que se propone fomentar la participación en equipo y realizar más actividades de integración.

Asimismo, un tercio de los encuestados expresan no tener total libertad de comunicarse con sus superiores; no estar satisfechos con la forma en la que se atienden sus inquietudes ni de tener una buena relación con sus jefes directos, lo que indica que existen obstáculos en la comunicación y que no es totalmente bilateral. Por esto, se recomienda fomentar estrategias de comunicación

interpersonal y crear más herramientas comunicacionales que permitan tener un mayor acercamiento entre los colaboradores y sus dirigentes.

Aproximadamente un 20% de los encuestados aseveran no estar conformes con la calidad de la información brindada por el zoológico. En general, ésta es actualizada, necesaria para realizar el trabajo, creíble, completa, clara y entendible. No obstante, se puede mejorar cada uno de estos aspectos a través de herramientas comunicacionales que permitan la revisión constante de la misma, es decir, medios escritos que certifiquen los comunicados verbales del Directorio.

Finalmente, un tercio de los encuestados afirman estar insatisfechos con la comunicación del zoológico y creen que el mensaje que transmite la organización es inadecuado, incongruente e incomprensible. Por lo tanto, se sugiere crear más herramientas comunicacionales que permitan fomentar el trabajo en equipo y la relación entre empleados y jefes; implementar más actividades de integración y, reestructurar el mensaje que envía la fundación a sus colaboradores para que éstos se sientan importantes y formen parte de un todo.

### **3.2.2. Resultados cualitativos**

Para recabar información cualitativa se utilizaron varias entrevistas en profundidad para los distintos *stakeholders*: Director Ejecutivo del zoológico, auspiciantes, escuelas visitantes y agencia de turismo. Para cada uno de estos públicos de interés se diseñó una entrevista diferente con temas y dimensiones que están alineados a la teoría de la CE y de los ST. La información proporcionada por los entrevistados se presentará en una tabla en el orden que se mencionó.

El Director Ejecutivo es la persona que toma todas las decisiones dentro de la organización, por lo que la información proporcionada por él aporta una visión holística de la estructura del zoológico y general de la situación comunicacional del mismo.

Los auspiciantes, Mutualista Pichincha y Diners, aportan al zoológico gracias a Cornelio Montalvo y Augusta Bustamante. Ellos forman parte de la junta directiva del zoológico y por esta razón, decidieron crear conexión entre las empresas donde trabajan y la fundación. Por ello, han sido seleccionados para las entrevistas en profundidad, pues tienen conocimiento sobre la relación con el zoológico y el tipo de contribuciones.

Respecto de las escuelas, para esta investigación se ha utilizado el tipo de muestreo determinístico de cuotas. Se seleccionaron de una base de datos, proporcionada por la fundación, a doce escuelas de Quito que visitaron el zoológico en el año 2015. El criterio para esta elección fue el mayor y menor número de alumnos que realizaron la visita a la organización de escuelas fiscales y particulares. Esto permitió contrastar la información brindada por los representantes de los colegios, fiscales y particulares.

La entrevistada de la agencia de turismo fue Gabriela Cruz, Gerente de Producto de Metropolitan Touring, quien se encarga de decidir cuáles son los mejores destinos turísticos dentro del país y de formar distintos paquetes promocionales. Por ello, ella decide qué lugares visitar y la que conoce las necesidades de los turistas. Debido a esto, se la entrevistó para conocer sobre una posible alianza estratégica con el zoológico de Guayllabamba.

El cuadro a continuación presenta una síntesis, en donde se recoge lo más significativo de los temas que contribuyen a conocer el estado de situación del zoológico y las propuestas para el diseño del plan de comunicación.



Tabla 2: Resultados cualitativos

Stakeholders	Dimensiones	Respuestas	Ideas fuerza para el diseño de propuestas para el plan
Juan Manuel Carrión, Director Ejecutivo del zoológico	Comunicación estratégica para la fundación	Es fundamental para el zoológico tener una estrategia de comunicación, sin embargo hasta el momento no se ha planteado una debido a la falta de un comunicador dentro de la organización. Las actividades y herramientas comunicacionales que se han realizado han sido espontáneas, de acuerdo a la coyuntura.	Diseñar un plan de comunicación que no responda a la coyuntura.
	Problemas comunicacionales y <i>stakeholders</i>	El zoológico no ha hecho un diagnóstico de los problemas que ha tenido con cada uno de los <i>stakeholders</i> . En cuanto a la comunicación externa, una de las dificultades que se ha presentado es que han dejado pasar la oportunidad y el tiempo adecuado para comunicar una noticia del zoológico. Es decir, no comunican inmediatamente, sino dos semanas después de que ocurre un acontecimiento o evento. Al interior de la organización pasa lo mismo, porque se deja pasar el tiempo y el personal luego se entera de las cosas cuando ya se las ejecuta.	Realizar un diagnóstico del estado de la comunicación del zoológico con cada <i>stakeholder</i> .
	Problemas comunicacionales y auspiciantes	Falta diseñar productos, paquetes comunicacionales y mecanismos para integrarlos. También, al zoológico le gustaría crear proyectos en conjunto con cada auspiciante, para mejorar la imagen de ambos. Asimismo, la falta de organización dificulta la comunicación con los auspiciantes porque se pierden sus contactos.	Diseñar productos, paquetes comunicacionales y mecanismos para integrar a los auspiciantes. Organizar la información y los contactos de los auspiciantes.
	Herramientas comunicacionales internas	El personal del zoológico se comunica a través de correos electrónicos. Se realizan reuniones con todo el personal, pero no son tan frecuentes.	No existe ninguna sugerencia con respecto a este tema.
	Problemas de las herramientas comunicacionales internas	El tiempo y espacio de las reuniones con el personal han sido mal utilizados porque los empleados han aprovechado para descansar. El Director no sabe qué mecanismos ni qué herramientas pueda utilizar para empoderar a la gente y hacerles saber lo que está pasando dentro del zoológico.	Estructurar el contenido de las reuniones. Utilizar otros medios de comunicación internos para informar al personal sobre los cambios del zoológico.
	Problemas comunicacionales y visitantes	Existen casos especiales en redes sociales en los que personas antizoológicos hacen comentarios negativos sobre las actividades del zoológico de Guayllabamba. Sin embargo, esto no representa un problema directamente para la organización, pues esto se da porque existe una desinformación por parte del público, que ignora el trabajo que hace un zoológico actualmente. Además, la fundación no cuenta con herramientas comunicacionales exclusivas para los visitantes.	Diseñar herramientas comunicacionales para los visitantes.
	Incidencia y significado de los <i>stakeholders</i> en el desempeño de la fundación	La organización quisiera que los auspiciantes tengan un significado y potencial importante de auspicio. Le gustaría tener auspiciantes más cercanos y comprometidos a mediano y largo plazo, porque son fundamentales para comercializar el zoológico y aportan con otros recursos a parte de lo que le da la taquilla.	Fortalecer la relación con los auspiciantes.
Auspiciante: Cornelio Montalvo, Director de Negocios Financieros de Mutualista Pichincha	Relación entre la Mutualista Pichincha y el zoológico	No se ha podido realizar programas en conjunto. Pese a ello, la Mutualista ha colaborado durante años con uniformes para el personal del zoológico y, actualmente, ven la posibilidad de invertir en chips de rastreo para la liberación de los cóndores. En general, la relación que ha tenido esta empresa con la fundación ha sido distante.	Realizar programas junto con los auspiciantes.
	Problemas dentro de la relación	La mala relación se explica debido a la falta de iniciativas de colaboración. Por un lado, la Mutualista ha querido participar en proyectos porque eso favorece a la imagen institucional por medio de la difusión y posicionamiento de marca. Por otro lado, el zoológico no ha dado a conocer su necesidad de apoyo y auspicios en proyectos. Hay que trabajar más en la comunicación y determinar las oportunidades con las empresas.	Identificar a posibles auspiciantes.
	Herramientas comunicacionales: auspicios	La comunicación entre el zoológico y la Mutualista debería tener una visión de Marketing. Por ejemplo, al crear paquetes o informar sobre la oportunidad de inversión, la exposición de marca o de la alta difusión, se vuelve más atractivo colaborar con el zoológico. Mientras que si se lo hace al revés, es decir, si se lo presenta como un problema, se pierde la ocasión de enganchar al auspiciante. Hasta el momento, la fundación no ha presentado a la Mutualista una oportunidad de inversión, pues solamente ha pedido dinero. Es decir, no sabe qué beneficios tiene su empresa al donar al zoológico.	Diseñar herramientas comunicacionales para los auspiciantes.

	Expectativas de la Mutualista Pichincha	A la Mutualista le gustaría recibir un tipo de justificación del zoológico, para que tengan una razón para seguir aportando con recursos a la fundación. Además, debería haber una especie de rendición de cuentas, en la que una persona, periódicamente, los visite y muestre qué se ha hecho con sus donaciones y qué planes se tiene para el futuro. También el zoológico debería comunicar a la Mutualista por qué ésta es importante para ellos e involucrarla en sus decisiones y proyectos.	
Auspiciante: Augusta Bustamante, Directora de Responsabilidad Social de Diners	Relación y tipo de comunicación	Diners ha tenido una comunicación y relación larga con el zoológico que se ha visto marcada por programas de educación.	No existe ninguna sugerencia con respecto a este tema.
	Tipo de apoyo	El zoológico ha tenido un programa educativo, el cual ha sido apoyado por Diners. Además, ha donado recursos para talleres educativos y aportó con un monto significativo para la sobrevivencia de la fundación durante su periodo de crisis en el año 2014. Esos recursos sirvieron para formular la campaña Quito Zoológico, la cual fue altamente exitosa porque pudo generar más auspicios.	Fomentar programas de educación en conjunto con Diners.
	Motivo de las aportaciones	Diners empezó a aportar al zoológico hace más de diez años por fomentar la educación. Las donaciones han sido intermitentes debido a que el tema del medioambiente y ecología no es una línea estratégica de la empresa. Diners procura enmarcar sus acciones porque Responsabilidad Social no es donación, acción social ni caridad; es una línea estratégica de la organización. Por esta razón, el zoológico no ha sido necesariamente una alianza indispensable para ellos. Sin embargo, su relación con la fundación ha sido muy positiva con estas limitaciones.	No aporta ninguna sugerencia con respecto a este tema.
	Comunicación	Debido a que Bustamante es parte del Directorio del zoológico, ha podido mantener relación entre ambas organizaciones. Sin embargo, existe una comunicación directa entre el Presidente de la Junta del Directorio y el Presidente de Diners. También hay comunicación directa a través de Relaciones Públicas y Responsabilidad social. Diners no tiene ningún interés en que el zoológico los publicite, por lo que no son auspiciantes para que se vea que aportan, sino que lo hacen para incentivar y fomentar la educación. Asimismo, ambas organizaciones se comunican por mail, cartas y a través de la página web. En cuanto a las rendiciones de cuentas, Diners pide un informe en el que se especifique en qué se ha gastado el dinero que ha aportado la empresa y que el zoológico formalice y modifique la forma en la que se rinden cuentas anualmente.	Diseñar herramientas comunicacionales para los auspiciantes.
	Nivel de satisfacción de la comunicación	El zoológico tiene que hacer su trabajo con profesionalismo, transparencia y honestidad. No importa cómo les comunique la organización sus logros, siempre y cuando sea un trabajo de calidad. Además, el zoológico ha sido una entidad que tiene un número de visitas altísimo, por lo que está llegando a todas las poblaciones, no solo a las altas, sino a las más desprotegidas. Eso ya es una labor importante de difusión. Lo ideal sería que el zoológico pueda tener un video de rendición de cuentas, porque es mucho más llamativo y puede captar más donantes, pero una fundación que tiene recursos limitados a veces no tiene el dinero para hacer eso. Además, el zoológico ha tenido bastante exposición en los medios y también sería importante tener una recopilación de todo lo que ha salido.	Diseñar productos comunicacionales para atraer nuevos auspiciantes. Recopilar las notas de prensa y reportajes del zoológico.
	Expectativas de Diners	Diners quiere que el zoológico siga haciendo lo que está haciendo, sobre todo en su labor educativa, y aumente sus acciones a favor de los animales en vías de extinción.	No existe ninguna sugerencia con respecto a este tema.
Rosita Flores, representante de la escuela Marquesa de Solanda	Comunicación	Luego de la visita de la escuela, el zoológico no dio seguimiento alguno, por lo que recomienda mejorar el servicio al cliente, ya que la institución va al zoológico cada año. La comunicación entre la fundación y las escuelas debería ser más frecuente, pues es importante informar acerca de las promociones y eventos especiales que se realicen en el zoológico. Se recomienda el uso de correos electrónicos, pues es el medio que más se utiliza en la escuela.  Al preguntar sobre el conocimiento que tiene la institución del zoológico, se evidenció que no se conoce la misión de la fundación.	Dar seguimiento a las escuelas para mejorar el servicio al cliente. Transmitir el mensaje principal del zoológico a las escuelas. Diseñar canales de comunicación para las instituciones académicas.
	Metodología de enseñanza	La escuela tuvo un inconveniente en su visita al zoológico, pues pagó por un paquete con dos guías y solo acudió uno. Además, éste no estuvo durante todo el recorrido debido a la gran afluencia de visitantes, por lo que el grupo de alumnos se quedó sin guía la mitad del trayecto. Esto causó molestia y malestar en los profesores acompañantes porque no lograron conocer todo el zoológico y se perdieron.  Con respecto a la didáctica utilizada por el guía, no hubo dinámicas grupales y que el lenguaje utilizado no fue acorde ni	Capacitar al personal para brindar información suficiente y concisa. Capacitar a los guías para que usen un lenguaje acorde a la edad de los niños. Diseñar dinámicas grupales para los niños.

		adecuado para la edad de los niños. Se recomienda implementar juegos durante todo el trayecto para que los niños interactúen más entre ellos y con los animales. Además, es necesario que el zoológico realice una evaluación al final del recorrido para comprobar y reforzar lo aprendido durante la visita.	
	Atención y servicio	El zoológico debe implementar más carteles de señalización para que los visitantes no se pierdan y aprovechen al máximo el uso de las instalaciones. Con respecto a la zootienda, los productos no son llamativos para los niños.	Introducir nuevos productos llamativos a la zootienda.
Ledia Ortiz, representante de Vacacional Hi Five	Comunicación	Se debería dar tratos especiales a los grupos grandes, como descuentos o posibilidades de transporte. Además, es necesario dar seguimiento luego de la visita porque así se pueden comentar inquietudes y proponer mejoras. El zoológico debería difundir su misión en sus redes sociales y también debería haber más contacto directo con las escuelas por medio de correos electrónicos.	Diseñar promociones y paquetes especiales para clientes frecuentes. Transmitir el mensaje principal del zoológico a las escuelas.
	Metodología de enseñanza	El colegio no contrató un paquete con guía porque cree que ese es un servicio gratuito que debería dar el zoológico. Hubo desorganización por parte de la fundación porque no se brindó apoyo al colegio para armar grupos y mantener a los niños unidos. Con respecto a los guías fijos, que se encuentran en estaciones puntuales del zoológico, se sugiere capacitar más al personal porque la información brindada fue muy superficial y no fue suficiente para empapar de conocimiento a los niños.	Fomentar pasantías en educación, hotelería y turismo para mejorar el servicio al cliente. Capacitar a los guías para que brinden información más científica y profunda, acorde a las temáticas de estudio de cada escuela.
	Atención y servicio	La atención debe ser más personalizada porque así el colegio regresará en una ocasión distinta y, además, podrá recomendar a otras instituciones educativas que visiten el zoológico. La zootienda no tiene productos llamativos ni publicidad que anime a los visitantes a comprar algún recuerdo.	Mejorar la atención al cliente o brindar un trato personalizado.
Inés Laglaguando, representante de la Escuela Ciudad de San Gabriel	Comunicación	La escuela ha visitado el zoológico por más de quince años, por lo que ha existido una comunicación constante. Pese a ello, nunca se ha dado seguimiento a las visitas, lo que causa incomodidad en la institución educativa. Se propone crear más posibilidades de pago y ofrecer promociones a las escuelas que son un cliente frecuente. De igual forma, el personal del zoológico no comunica la misión del mismo, algo que debería difundirse por todos los medios, especialmente, a través de los colaboradores de la fundación. Se sugiere informar por medio de llamadas telefónicas y correos electrónicos personalizados sobre las promociones y eventos especiales del zoológico.	Dar seguimiento a las escuelas para mejorar el servicio al cliente. Diseñar promociones y paquetes especiales para clientes frecuentes. Transmitir el mensaje principal del zoológico a las escuelas. Diseñar canales de comunicación para las instituciones académicas.
	Metodología de enseñanza	Los guías no realizaron ninguna dinámica con los estudiantes y el lenguaje usado no fue acorde a la edad de los niños, por lo que ellos no aprovecharon del todo la visita al zoológico.	Capacitar a los guías para que brinden información más científica y profunda, acorde a las temáticas de estudio de cada escuela.
	Atención y servicio	Los guías y el personal del zoológico siempre han sido muy amables. Sin embargo, los guías deberían ser mejores profesores.	Brindar capacitaciones a los guías en pedagogía.
Cristina Granda, representante del Centro Infantil del Buenvivir Nayón	Comunicación	Está satisfecha con la comunicación del zoológico y la información brindada dentro de las instalaciones, como por ejemplo en los carteles, es clara y fácil de entender.	No existe ninguna sugerencia con respecto a este tema.
	Metodología de enseñanza	El centro infantil no contrató el paquete con guía debido a que los niños tenían entre 0 a 3 años. Sin embargo, no encontraron a ningún guía en las instalaciones del zoológico, así que tuvieron que ubicarse solos.	No existe ninguna sugerencia con respecto a este tema.
	Atención y servicio	La entrevistada dice no haber tenido ningún inconveniente con la atención y servicio del zoológico.	No existe ninguna sugerencia con respecto a este tema.
Ana Arciniega, representante del Centro Infantil Ardillitas	Comunicación	El zoológico no comunica su misión y tampoco ofrece paquetes promocionales. La entrevistada lo ve como una desventaja, pues se desaprovecha el potencial que tiene la fundación y se pierden clientes. Además, tuvo un problema al haber hecho la reservación porque el zoológico se demoró en contestar. Se recomienda utilizar otros medios, como redes sociales y llamadas telefónicas, para establecer contacto y que la comunicación sea más rápida. Asimismo, es necesario que exista seguimiento posterior a la visita.	Dar seguimiento a las escuelas para mejorar el servicio al cliente. Diseñar promociones y paquetes especiales para clientes frecuentes. Transmitir el mensaje principal del zoológico a las escuelas. Diseñar canales de comunicación para las instituciones.

	Metodología de enseñanza	El centro infantil no contrató un paquete con guías debido a la edad de los infantes. Sin embargo, se recomienda crear tours especiales para niños menores de tres años con guías incluidos que enseñen de manera didáctica sobre la flora y fauna.	Diseñar tours para infantes menores de tres años de edad.
	Atención y servicio	Está satisfecha con la atención del zoológico, mas no con sus servicios. Propone que se ofrezcan opciones de transporte, ya que es difícil llegar hasta Guayllabamba.	Implementar servicio de transporte para las escuelas y colegios.
Sonia Pasquel, representante de la Escuela Hideyo Noguchi	Comunicación	Su experiencia en el zoológico fue enriquecedora, pese a que no sabía la misión del zoológico. Ella dice que la fundación ha experimentado un gran cambio en el último año y que esto se debería comunicar más.	Comunicar con más frecuencia sobre los cambios por los que ha pasado el zoológico.
	Metodología de enseñanza	El grupo no contrató el paquete con guías, por lo que la entrevistada no emite ninguna opinión acerca de esto.	No existe ninguna sugerencia con respecto a este tema.
	Atención y servicio	Tuvo inconvenientes con la persona de caja, pues le informó mal el monto total del pago y fue grosera con ella. Esto ocasionó que el grupo de niños se quede esperando afuera del zoológico por más de una hora, lo que disgustó mucho a los padres de familia que acompañaban a los estudiantes.	Mejorar la atención al cliente o brindar un trato personalizado.
Patricia Bolaños, representante del Colegio Anderson	Comunicación	Es necesario dar seguimiento a las escuelas y colegios que visitan el zoológico porque así se pueden realizar proyectos en conjunto y sugerir cambios importantes en la fundación. Además, el colegio no tiene conocimiento de la misión del zoológico, lo que perjudica a la institución porque se desperdician oportunidades de colaboración.	Diseñar proyectos con cada escuela para fomentar la participación de las escuelas y recaudar recursos. Transmitir el mensaje principal del zoológico a las escuelas.
	Metodología de enseñanza	Los guías deberían estar mejor capacitados y profundizar más en los temas dictados. Además, no realizan dinámicas con los alumnos, lo que hace aburrido el trayecto. Ella propone realizar reuniones previas al recorrido entre los profesores y guías para establecer temáticas apropiadas para los alumnos. Asimismo, sugiere crear tours para visitar ciertos animales y otros para conocer la flora. El zoológico debería aprovechar mejor sus espacios físicos para realizar ferias y charlas solamente para colegios, en donde se profundicen conocimientos y se hagan juegos y dinámicas para los niños. También propone realizar proyectos en los que los colegios apadrinen a un animal del zoológico, para así conseguir fondos y recursos que ayuden a la fundación.	Fortalecer el contacto entre las escuelas y los guías con el fin de establecer temas de estudio durante la visita al zoológico. Organizar eventos anuales para escuelas y colegios.
	Atención y servicio	Con respecto a la atención, ésta debería ser más dirigida. Además, el zoológico debería brindar opciones de transporte a los colegios para que la visita sea más fácil y placentera.	Mejorar la atención al cliente o brindar un trato personalizado. Implementar servicio de transporte para las escuelas y colegios.
María Fernanda Canelos, representante del Colegio Americano de Quito	Comunicación	La entrevistada no quiso profundizar en el tema y solamente dijo que no existe ningún tipo de comunicación entre el zoológico y el colegio.	No existe ninguna sugerencia con respecto a este tema.
	Metodología de enseñanza	La atención de los guías fue mala y su conocimiento no fue profundo, lo que dificultó que los niños aprendan más sobre los módulos que estaban revisando en el colegio. Además, sugiere que el lenguaje sea dirigido a la edad de los alumnos.	Mejorar la atención al cliente o brindar un trato personalizado. Capacitar a los guías para que brinden información más científica y profunda, acorde a las temáticas de estudio de cada escuela.
	Atención y servicio	La entrevistada dice que el zoológico debería mejorar su atención y los productos de la zootienda, ya que estos no son atractivos para los visitantes.	Mejorar la atención al cliente o brindar un trato personalizado. Introducir nuevos productos llamativos a la zootienda.
Sonia Gavilán, representante de la Unidad Educativa Geovanni Pascoli	Comunicación	El zoológico no le informó desde un inicio acerca de los paquetes con guías. Esto causó inconvenientes e insatisfacción para la escuela porque los niños no aprendieron al máximo durante su visita a la fundación. Además, es indispensable dar seguimiento a cada uno de los clientes del zoológico. La escuela no recibió el mensaje principal de la organización de cuidar el medioambiente ni tampoco de la misión de la misma. El zoológico debería difundir esto por medio de recuerdos pequeños de algún animal o de material gráfico como papelería.	Diseñar productos comunicacionales que transmitan la misión del zoológico. Capacitar al personal para brindar información suficiente y concisa.

	Metodología de enseñanza	Dado que el grupo de alumnos no tuvo guías, las profesoras tuvieron que realizar el recorrido por sí solas. Al final de éste, entregaron a los niños una evaluación para comprobar sus conocimientos. Ella sugiere que el zoológico brinde este material, independientemente del paquete con guías, para reforzar los conocimientos adquiridos.	Diseñar evaluaciones para cada escuela, según el tipo de tour que contrataron.
	Atención y servicio	La atención y el servicio deben mejorar porque no le informaron acerca del paquete con guías y, además, cuando quiso contratar ese instante para el grupo de alumnos, no fue posible. Asimismo, el zoológico no les ofreció ningún material didáctico para los niños, lo que según ella, tenía que venir acompañado con el paquete pagado.	Diseñar material didáctico para las escuelas y colegios.
Klever Rosero, representante de la Unidad Educativa Luigi Galvani	Comunicación	El zoológico debería mejorar su comunicación, ya que al no dar seguimiento a sus clientes, pierde algunos de ellos. Él cree que un cliente satisfecho es la mejor manera de publicitar una organización. Además, recomienda que el zoológico dé recuerdos pequeños como animales en madera, volantes y fotografías personalizadas durante la visita de los niños. También dice que la comunicación del zoológico debe ser masiva a través de las redes sociales.	Capacitar al personal para brindar información suficiente y concisa. Diseñar productos comunicacionales que transmitan la misión del zoológico y que recuerden a los visitantes sobre su experiencia en la fundación.
	Metodología de enseñanza	Los guías no están calificados para realizar su trabajo porque no profundizan los temas ni tampoco hacen dinámicas grupales para enseñar a los niños de una forma más didáctica. Se debería reforzar la interacción de los visitantes con los animales de la granja.	Reforzar e incrementar métodos de enseñanza lúdicos en los que exista interacción entre los visitantes y los animales.
	Atención y servicio	La escuela sugiere que el zoológico brinde una atención y servicio más personalizado.	Brindar tours guiados gratuitos. Mejorar la atención al cliente o brindar un trato personalizado.
Denis Cisneros, representante de Campus Kid del Valle	Comunicación	No conoce la misión del zoológico porque nadie del personal le comunicó qué hacía la fundación. Ella sugiere utilizar redes sociales para contactarse con los colegios y que esta plataforma funcione para difundir su mensaje principal.	Reforzar la comunicación web del zoológico.
	Metodología de enseñanza	El colegio no contrató un paquete con guías, por lo que la entrevistada no omite su opinión acerca de este tema.	No existe ninguna sugerencia con respecto a este tema.
	Atención y servicio	La atención fue de calidad y que no tuvo inconveniente alguno. Sugiere implementar un servicio de transporte del zoológico.	Implementar servicio de transporte para las escuelas y colegios.
Lucero Bustillo, representante de la Escuela Particular Joel Astin	Comunicación	Sugiere dar seguimiento a las escuelas luego de su visita.	Dar seguimiento a las escuelas para mejorar el servicio al cliente.
	Metodología de enseñanza	El colegio no contrató un paquete con guías, por lo que la entrevistada no omite su opinión acerca de este tema.	No existe ninguna sugerencia con respecto a este tema.
	Atención y servicio	La atención fue buena, pero siempre se puede mejorar.	
Gabriela Cruz, Gerente de Producto de Metropolitan Touring	Conocimiento sobre el zoológico	No sabe qué es ni qué hace la fundación. Lo único que conoce del zoológico es que es un sitio de exposición de animales y recreación. Es decir, no tiene conocimiento sobre la misión, visión ni tipo de financiamiento de la organización. Esto se debe al giro de negocio de Metropolitan Touring, ya que es una agencia y operadora de turismo. Ir al zoológico no es un tema de interés cultural ni medioambiental. Normalmente los turistas prefieren conocer la fauna y flora en su hábitat natural, por lo que destinos como Galápagos o Mindo son bastante apetecidos por los clientes. Sin embargo, Metropolitan Touring está abierta a establecer relaciones con el zoológico, siempre y cuando se les comunique qué actividades realiza y se les ofrezca algún tipo de beneficio mutuo.	Diseñar estrategias de lobbying para crear una relación de beneficio mutuo entre el zoológico y Metropolitan Touring.
	Alianza estratégica	Metropolitan Touring hace alianzas estratégicas con distintas empresas depende de los beneficios que se les dé. Recomienda crear paquetes especiales para los clientes de la agencia, como por ejemplo, tours guiados al área de cuarentena o distintas dinámicas en grupo que sean dirigidas solamente para estos visitantes. Ella sugiere implementar talleres educativos, pero a la vez entretenidos, en los que se cuenten las historias de rescates de los animales y datos curiosos de los mismos.	Diseñar paquetes especiales para turistas extranjeros. Brindar talleres educativos con información novedosa sobre la fauna y flora.

## CAPÍTULO IV

### 4. DISEÑO DE LA PROPUESTA

#### 4.1. FODA

Tabla 3: FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones amplias y aptas para los visitantes y los animales.</li> <li>- Relación fuerte y permanente con los medios de comunicación.</li> <li>- Personal calificado en el manejo de fauna y flora.</li> <li>- Alto liderazgo y buena imagen del Director Ejecutivo ante los distintos públicos del zoológico.</li> <li>- Relación dinámica y constante con la comunidad.</li> <li>- Apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de empresas involucradas en programas de RSE y apoyo a ONG.</li> <li>- Aumento de visitantes extranjeros al Ecuador.</li> <li>- Mayor conciencia sobre el cuidado del medioambiente.</li> <li>- Mayor conocimiento e interés por parte de las unidades educativas en ayudar a los animales y al cuidado de la naturaleza.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un Comunicador Corporativo.</li> <li>- Falta de recursos económicos.</li> <li>- Falta de iniciativa para emprender proyectos junto con auspiciantes.</li> <li>- Acumulación de trabajo sobre el Director Ejecutivo.</li> <li>- Falta de motivación e integración del personal.</li> <li>- Desconocimiento de los beneficios de la Comunicación Estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catástrofes naturales que destruyan las vías de acceso hacia el zoológico o causen daños en las instalaciones del mismo.</li> <li>- Escape de algún animal del zoológico que ponga en riesgo al personal o a los visitantes.</li> <li>- Protestas de grupos antizoológicos que atenten contra la imagen de la organización.</li> </ul>

#### 4.2. Matriz estratégica

Tabla 4: Matriz estratégica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIAS
1. Diseñar estrategias comunicacionales para fomentar la participación de los <i>stakeholders</i> .	1.1. Establecer mecanismos eficientes de comunicación interna.	Colaboradores	1.1.1. Implementar al equipo de trabajo del zoológico un profesional de la comunicación.
			1.1.2. Fomentar la participación en equipo y la relación entre jefes y subordinados.
			1.1.3. Reforzar la información brindada por el Director Ejecutivo.
			1.1.4. Capacitar al personal para brindar una mejor atención.
			1.1.5. Establecer políticas comunicacionales.
	1.2. Fortalecer la relación con los visitantes.	Visitantes	1.2.1. Involucrar a los visitantes en proyectos del zoológico.
			1.2.2. Fomentar la educación medioambiental en los visitantes.
			1.2.3. Diseñar productos comunicacionales para los visitantes.
	1.3. Promover la participación de las instituciones académicas visitantes del zoológico.	Escuelas y colegios	1.3.1. Diseñar nuevos servicios educomunicacionales para las escuelas.
			1.3.2. Informar sobre los servicios para las escuelas.
	1.4. Incentivar la participación de los auspiciantes.	Auspiciantes	1.4.1. Implementar programas en conjunto con cada uno de los auspiciantes.
			1.4.2. Incrementar los auspicios.
			1.4.3. Reforzar la relación entre el zoológico y cada auspiciante.
	1.5. Fomentar el turismo extranjero.	Agencias de viajes y turismo	1.5.1. Crear alianzas estratégicas con agencias de turismo del país.

### 4.3. Matriz de acciones

Tabla 5: Matriz de acciones

OBJETIVO # 1: Diseñar estrategias comunicacionales para fomentar la participación de los <i>stakeholders</i> .		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
1.1.1. Implementar al equipo de trabajo del zoológico un profesional de la comunicación.	1.1.1.1. <b>Publicaciones en páginas de búsqueda de trabajo:</b> Ofertar el puesto de trabajo en el zoológico en páginas como Computrabajo y Porfinempleo, en donde se detalle el salario, el perfil del profesional y las actividades a realizarse.	Director Ejecutivo
	1.1.1.2. <b>Entrevistas:</b> Realizar entrevistas de selección de personal a los postulantes.	
	1.1.1.3. <b>Contratación:</b> Firmar el contrato de empleo.	
1.1.2. Fomentar la participación en equipo y la relación entre jefes y subordinados.	1.1.2.1. <b>Actividades de integración:</b> realizar paseos de integración semestralmente.	Departamento Administrativo y Comunicador Corporativo
	1.1.2.2. <b>Actividades deportivas:</b> realizar campeonatos internos de volley y actividades lúdicas que requieran la participación en equipo como por ejemplo, gincanas.	
1.1.3. Reforzar la información brindada por el Director Ejecutivo.	1.1.3.1. <b>Cartelera:</b> crear una cartelera para la publicación de noticias internas del zoológico o decisiones importantes tomadas por el Director Ejecutivo. Ésta será colocada en el comedor, pues es allí donde los colaboradores se reúnen diariamente. Ver Anexo #1.	Comunicador Corporativo
	1.1.3.2. <b>Buzón de sugerencias:</b> colocar un buzón de sugerencias para que los colaboradores puedan expresar sus inquietudes de manera anónima. Éste será ubicado al lado de la zootienda, en la entrada del zoológico.	
	1.1.3.5. <b>Reuniones semanales:</b> realizar reuniones cada semana para informar a los colaboradores sobre las noticias, decisiones y proyectos más importantes del zoológico.	
	1.1.3.4. <b>Socialización de las nuevas herramientas:</b> informar a los colaboradores en las reuniones semanales sobre cómo usar la cartelera y el buzón de sugerencias.	
1.1.4. Capacitar al personal para brindar una mejor atención.	1.1.4.1. <b>Capacitación:</b> brindar una capacitación por año en pedagogía y servicio al cliente a los guías con el fin de que sepan alternar las dinámicas durante los recorridos y enseñen de una manera más didáctica a los visitantes.	Departamento de Educación y Comunicador Corporativo
	1.1.4.2. <b>Reuniones mensuales:</b> programar reuniones mensuales con todo el Departamento de Educación para recibir una retroalimentación de los guías.	
1.1.5. Establecer políticas comunicacionales.	1.1.5.1. <b>Manual de comunicación interna:</b> elaborar un manual en donde se establezcan los criterios adecuados para comunicar dentro de la organización y para que sean empleados por los colaboradores de forma estandarizada. De esta forma, se pueden consolidar aspectos fundamentales de la identidad, cultura e imagen corporativa. Ver Anexo #2.	
	1.1.5.2. <b>Socialización del manual:</b> se informará en una de las reuniones semanales cómo se debe utilizar el manual de comunicación interna. Asimismo, se entregará una copia impresa a cada colaborador y se hará firmar un documento en el que se certifique que todos tienen el documento y lo han comprendido.	
1.2.1. Involucrar a los visitantes en proyectos del zoológico.	1.2.1.1. <b>Concurso:</b> crear un concurso para la ciudadanía para ser partícipes de la liberación de un animal del zoológico. Participarán a través de trivias sobre animales para vivenciar este hecho. Se tomarán fotografías personalizadas de los ganadores el día de la liberación como recuerdo de esta experiencia. Ver Anexo #3.	Comunicador Corporativo
	1.2.1.2. <b>Convocatoria semanal:</b> a través de las redes sociales (Facebook y Twitter), invitar a los cibernautas al concurso y crear expectativa del concurso. Ver anexo #4.	
	1.2.1.3. <b>Publicaciones mensuales:</b> subir fotografías y vídeos de rescates y liberaciones de animales del zoológico a todos los medios oficiales de la fundación.	
1.2.2. Fomentar la educación medioambiental en los visitantes.	1.2.2.1. <b>Carteles informativos:</b> crear carteles con información sobre las acciones de RSE que realiza el zoológico para colocarlos dentro de las instalaciones de la fundación, en puntos de mayor concurrencia y preferencia de los visitantes como el bar/cafetería, la granja infantil y el aviario. Ver Anexo #5.	
	1.2.2.2. <b>Vídeo informativo:</b> elaborar un vídeo de 15 segundos que muestre todas las acciones de RSE que realiza el zoológico para proyectarlo en las salas lúdicas. Ver Anexo #6.	
	1.2.2.3. <b>Difusión del vídeo de RSE:</b> publicar el vídeo del zoológico en su página web, Facebook, Youtube y Twitter.	
	1.2.2.4. <b>Charlas:</b> implementar charlas de tips valiosos para cuidar el medioambiente, las que serán dictadas por los guías en cada una de sus estaciones.	
		Departamento de Educación



	<p><b>1.2.2.5. Dinámicas grupales:</b> realizar juegos, concursos y dinámicas grupales en cada estación en la que se encuentre un guía para fomentar la participación de los visitantes e incentivar la educación medioambiental.</p> <p><b>1.2.2.6. Charlas educativas:</b> fomentar las charlas educativas con figuras en 3D y esqueletos falsos sobre la anatomía de los animales.</p>	
<p><b>1.2.3.</b> Diseñar productos comunicacionales para los visitantes.</p>	<p><b>1.2.3.1. Aplicación móvil:</b> crear una aplicación móvil que contenga la siguiente información: videos, noticias de animales alrededor del mundo, datos curiosos, historias de los rescates de las especies que habitan el zoológico de Guayllabamba, juegos e información científica de cada especie. Ver Anexo #7.</p> <p><b>1.2.3.2. Banners:</b> elaborar banners con el scan de la aplicación móvil para colocarlos en puntos estratégicos del zoológico como la entrada, el aviario, el bar/cafetería y la granja infantil. Ver Anexo #8.</p> <p><b>1.2.3.3. Publicaciones semanales:</b> subir el scan de la aplicación móvil a los medios web oficiales del zoológico.</p>	Comunicador Corporativo
<p><b>1.3.1.</b> Diseñar nuevos servicios educomunicacionales para las escuelas.</p>	<p><b>1.3.1.1. Tours especiales:</b> crear tours de acuerdo a las necesidades de cada escuela o colegio. Se programará una reunión previa entre los profesores y los guías para acordar las temáticas de estudio.</p> <p><b>1.3.1.2. Tour para infantes:</b> diseñar un tour para niños menores de tres años.</p> <p><b>1.3.1.3. Paquetes especiales y promociones:</b> crear promociones para escuelas que frecuentan periódicamente el zoológico.</p> <p><b>1.3.1.4. Campaña de amadrinamiento:</b> diseñar una campaña de amadrinamiento para cada animal del zoológico, con el fin de que las escuelas consigan fondos y recursos para la fundación durante el año escolar. Ésta será dirigida a los alumnos para crear conciencia sobre el cuidado del medioambiente, por lo que la campaña se enfocará en el reciclaje de botellas PET y papel. Ver Anexo #9.</p> <p><b>1.3.1.6. Visita de las escuelas mdrinas:</b> programar una visita gratuita para cada escuela madrina con el fin de mostrar qué se ha hecho con los fondos donados.</p> <p><b>1.3.1.7. Casa abierta:</b> invitar a las escuelas y colegios de Quito que más han acudido al zoológico durante el año para participar en una casa abierta, en donde se realizarán las siguientes acciones: teatro temático sobre tramas medioambientales de coyuntura conformado por los alumnos; stand de caritas pintadas; gincana con pistas de animales por todo el zoológico; stand de manualidades con objetos reciclados; stand de exposiciones, liderado por cada escuela en la que se hablará de un animal o planta en peligro de extinción. A este evento se convocará a los medios de comunicación más importantes de la ciudad.</p>	Departamento de Educación
<p><b>1.3.2.</b> Informar sobre los servicios para las escuelas.</p>	<p><b>1.3.2.1. Mailing:</b> mandar correos electrónicos a las escuelas visitantes sobre los tours y promociones que ofrece el zoológico.</p> <p><b>1.3.2.2. Llamadas telefónicas:</b> dar seguimiento a las escuelas que ya han visitado el zoológico para conocer cuál fue su experiencia y recibir una retroalimentación.</p>	
<p><b>1.4.1.</b> Implementar programas en conjunto con cada uno de los auspiciantes.</p>	<p><b>1.4.1.1. Programas de apoyo:</b> diseñar programas de apoyo para cada auspiciante actual.</p> <p><b>1.4.1.2. Mailing:</b> enviar correos electrónicos a cada auspiciante con la información de los programas y reportes correspondientes a sus aportes.</p> <p><b>1.4.1.3. Desayunos corporativos:</b> realizar desayunos corporativos semestrales para la presentación de los programas ante los auspiciantes.</p>	Comunicador Corporativo
<p><b>1.4.2.</b> Incrementar los auspicios.</p>	<p><b>1.4.2.1. Paquetes de auspicio:</b> diseñar paquetes de auspicio con montos distintos a cambio de exposición de marca en todos los medios oficiales del zoológico. Ver Anexo #10.</p> <p><b>1.4.2.2. Base de datos:</b> crear una base de datos de potenciales auspiciantes y actualizarla constantemente.</p> <p><b>1.4.2.3. Reuniones:</b> programar reuniones con cada empresa para ofrecer los paquetes de auspicio.</p> <p><b>1.4.2.4. Mailing:</b> enviar correos electrónicos a todas las empresas que sean posibles auspiciantes.</p> <p><b>1.4.2.5. Publicaciones:</b> subir a la página web los paquetes de auspicio.</p>	
<p><b>1.4.3.</b> Reforzar la relación entre el zoológico y cada auspiciante.</p>	<p><b>1.4.3.1. Mailing:</b> enviar correos electrónicos a los auspiciantes con informes de lo que se realiza con su dinero o aportaciones.</p> <p><b>1.4.3.2. Cena anual:</b> organizar una cena anual de agradecimiento con todos los auspiciantes.</p> <p><b>1.4.3.3. Mailing:</b> enviar correos electrónicos de cumpleaños, San Valentín, Navidad y Año Nuevo a cada auspiciante.</p>	
<p><b>1.5.1.</b> Crear alianzas estratégicas con agencias de turismo del país.</p>	<p><b>1.5.1.1. Base de datos:</b> crear y actualizar una base de datos de las agencias de turismo más significativas del país.</p> <p><b>1.5.1.2. Mailing:</b> enviar correos electrónicos a cada una de las agencias con información del zoológico.</p>	



#### 4.5. Presupuesto

Tabla 7: Presupuesto

ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
Publicaciones en páginas de búsqueda de trabajo	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Entrevistas	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Contratación	12	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	En la cantidad se contemplan los 12 meses del año. Por lo tanto, el costo total corresponde al sueldo de un año.
Actividades de integración	96	\$ 100,00	\$ 9.600,00	Debido a que se harán dos paseos anuales y el número de empleados es 48, se contempla el costo unitario por las dos actividades de integración.
Actividades deportivas	2	\$ 20,00	\$ 40,00	La actividad en sí no requiere recursos económicos, pero se darán dos trofeos a los grupos ganadores de la gincana y el campeonato de volley.
Cartelera	1	\$ 40,00	\$ 40,00	
Buzón de sugerencias	1	\$ 20,00	\$ 20,00	
Reuniones semanales	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Socialización de las nuevas herramientas	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Capacitación	9	\$ 30,00	\$ 270,00	Se dará una capacitación por año a los 9 guías del zoológico.
Reuniones mensuales	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Manual de comunicación interna	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Concurso	10	\$ 5,00	\$ 50,00	El zoológico libera 10 animales en promedio anualmente, por lo que habrá un ganador por animal. El costo está contemplado para la alimentación de la persona el día de la liberación.
Convocatoria semanal	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Publicaciones mensuales	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Carteles informativos	6	\$ 10,00	\$ 60,00	
Vídeo informativo	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	El día de producción cuesta \$600, por lo que se contempla dos días para realizar el vídeo. La edición del mismo es \$300.
Difusión del vídeo de RSE	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Charlas	-	-	-	No requiere recursos económicos porque serán dictadas por los guías como parte del tour.
Dinámicas grupales	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Charlas educativas	-	-	-	No requiere recursos económicos porque serán dictadas por los guías como parte del tour.
Aplicación móvil	1	\$ 600,00	\$ 600,00	
Banners	4	\$ 20,00	\$ 80,00	
Publicaciones semanales	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Tours especiales	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Tour para infantes	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Paquetes especiales y promociones	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Campaña de amadrinamiento	1	\$ 1.437,50	\$ 1.437,50	Ver Anexo #9.
Visita de las escuelas madrinas	-	-	-	No requiere recursos económicos. El transporte y la alimentación de las escuelas va por su cuenta. Solamente la entrada es gratuita.
Casa abierta	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	El valor total corresponde a la organización, logística y actividades a realizarse en el evento.
Mailing	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Llamadas telefónicas	-	-	-	La tarifa mensual del teléfono está contemplada en los gastos administrativos.
Programas de apoyo	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Mailing	-	-	-	No requiere recursos económicos.

Desayunos corporativos	26	\$ 35,00	\$ 910,00	Se harán dos desayunos corporativos al año para 13 personas (11 auspiciantes y 2 colaboradores del zoológico).
Paquetes de auspicio	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Base de datos	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Reuniones	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Mailing	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Publicaciones	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Mailing	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Cena anual	44	\$ 45,00	\$ 1.980,00	Se hará una cena anual para los auspiciantes (11) y el Directorio (11). Se contempla una persona extra por invitado.
Mailing	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Base de datos	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Mailing	-	-	-	No requiere recursos económicos.
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 31.587,50</b>	
<b>Gastos administrativos (15%)</b>			<b>\$ 4.738,13</b>	Este rubro incluye suministros de oficina, impresiones, teléfono e Internet.
<b>Imprevistos (10%)</b>			<b>\$ 3.158,75</b>	
<b>Total</b>			<b>\$ 39.484,38</b>	

**Observaciones:** las acciones que no están presupuestadas no requieren de recursos económicos debido a que son actividades lúdicas, de integración, difusión o de relacionamiento público.

#### 4.6. Matriz de evaluación

Tabla 8: Matriz de evaluación

OBJETIVO ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
1.1. Establecer mecanismos eficientes de comunicación interna.	Informativo/ Motivacional	Básico/ Intermedio	Publicaciones en páginas de búsqueda de trabajo	Conteo de solicitantes	# de perfiles seleccionados/ # de personas que han enviado su CV
			Entrevistas	Conteo de entrevistados	# de asistentes a la entrevista/ # de convocados
			Contratación	Conteo de contrato	Contrato firmado
			Actividades de integración	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de colaboradores
			Actividades deportivas	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de colaboradores
			Cartelera	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de colaboradores
			Buzón de sugerencias	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de colaboradores
			Reuniones semanales	Conteo de asistentes	# de asistentes a la reunión/ # de colaboradores
			Socialización de las nuevas herramientas	Conteo de asistentes	# de asistentes a la reunión/ # de colaboradores
			Capacitaciones	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de personas capacitadas
			Reuniones mensuales	Conteo de asistentes	# de asistentes a la reunión/ # de convocados
			Manual de comunicación interna	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de colaboradores
			Socialización del manual	Documento firmado	# de firmas/ # de colaboradores
1.2. Fortalecer la relación con los visitantes.	Informativo/ Motivacional	Básico/ Intermedio	Concurso	Conteo de participantes	# de concursantes/ # de seguidores
			Convocatoria semanal	Conteo de usuarios que miran la publicación	# de concursantes/ # de personas que vieron la publicación
			Publicaciones mensuales	Conteo de usuarios que miran la publicación	# de interacciones positivas/ # de personas que miraron la publicación
			Carteles informativos	Sondeo de opinión	# de personas que conocen las acciones de RSE/ # de encuestados
			Vídeo informativo	Sondeo de opinión	# de personas que conocen las acciones de RSE/ # de encuestados
			Difusión del vídeo de RSE	Conteo de usuarios que miran la publicación	# de interacciones positivas/ # de interacciones
			Charlas	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de encuestados
			Dinámicas grupales	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de encuestados
			Charlas educativas	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de encuestados
			Aplicación móvil	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de encuestados
			Banners	Conteo de descargas de la App	# de personas con la App/ # de visitantes
			Publicaciones semanales	Conteo de usuarios que miran la publicación	# de interacciones positivas/ # de personas que miraron la publicación
1.3. Promover la participación de las instituciones académicas visitantes del	Motivacional	Intermedio	Tours especiales	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de escuelas entrevistadas
			Tour para infantes	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de escuelas entrevistadas
			Paquetes especiales y promociones	Conteo de escuelas que aplican a las promociones	# de escuelas solicitantes/ # de escuelas invitadas
			Campaña de amadrinamiento	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de escuelas madrinas
			Visita de las escuelas madrinas	Conteo de escuelas madrinas	# de escuelas visitantes/ # de escuelas madrinas

zoológico.			Casa abierta	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de escuelas invitadas
			Mailing	Conteo de mails leídos	# de mails abiertos/ # de mails enviados
			Llamadas telefónicas	Conteo de llamadas contestadas	# de respuestas positivas/ # de llamadas realizadas
1.4. Incentivar la participación de los auspiciantes.	Persuasivo	Alto	Programas de apoyo	Conteo de programas realizados	# de programas realizados/ # de programas
			Mailing	Conteo de mails leídos	# de mails abiertos/ # de mails enviados
			Desayunos corporativos	Conteo de asistentes	# de asistentes/ # de invitados
			Paquetes de auspicio	Conteo de auspiciantes nuevos	# de auspiciantes nuevos/ # de posibles auspiciantes
			Base de datos	Conteo de posibles auspiciantes	# de contactos de auspiciantes/ # de posibles auspiciantes
			Reuniones	Conteo de asistentes	# de asistentes/ # de invitados
			Mailing	Conteo de mails leídos	# de mails abiertos/ # de mails enviados
			Publicaciones	Conteo de usuarios que miran la publicación	# de interacciones positivas/ # de personas que miraron la publicación
			Mailing	Conteo de mails leídos	# de mails abiertos/ # de mails enviados
			Cena anual	Conteo de asistentes	# de asistentes/ # de invitados
			Mailing	Conteo de mails leídos	# de mails abiertos/ # de mails enviados
1.5. Fomentar el turismo extranjero.	Informativo	Básico	Base de datos	Conteo de agencias de turismo	# de contactos de agencias de turismo/ # de agencias de turismo
			Mailing	Conteo de mails leídos	# de mails abiertos/ # de mails enviados

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

La Fundación Zoológica del Ecuador tiene más de quince años de existencia y ha logrado contribuir con proyectos a favor de la protección de la flora y fauna ecuatoriana. Además, ha sido un centro de educación medioambiental fundamental para instituciones académicas de todo el Ecuador. Se ha caracterizado por ser un centro de rescate de vida silvestre y ser un ejemplo de lucha contra la cacería y comercio ilegal de animales en el país.

La comunicación del zoológico ha sido manejada espontáneamente y no ha tenido una base o estructura sólida. Debido a los cambios de cargos administrativos cada cuatro años, la comunicación ha sido moldeada de acuerdo a la postura de cada Director Ejecutivo. En el último periodo, el zoológico ha atravesado por muchos cambios positivos en cuanto a estructura, planificación y organización. Por ello, cada vez es más inminente la necesidad de formalizar e institucionalizar la comunicación. La relación con cada *stakeholder* se ha vuelto crucial para la supervivencia del zoológico, por lo tanto, fortalecer esos lazos y fomentar la participación de cada uno de ellos consolidará a la fundación.

Para este proyecto se usaron herramientas de investigación cuali-cuantitativas para triangular la información. Es decir, se utilizaron entrevistas en profundidad y encuestas. Se hizo entrevistas al Director Ejecutivo del zoológico, a los representantes de las escuelas visitantes del 2015 y a una representante de una de las agencias de viajes y turismo más importantes del Ecuador. Se aplicaron encuestas a los cuarenta y nueve colaboradores y se hizo un sondeo de opinión a cien visitantes durante un fin de semana.

De acuerdo a los resultados de la investigación cuali-cuantitativa, el zoológico tiene varios problemas: a) no existe una estrategia comunicacional, b) no se ha realizado un diagnóstico interno y externo de comunicación, c) no existe un

vínculo sólido entre el zoológico y los auspiciantes, d) la atención y el servicio para las instituciones académicas no son satisfactorios, e) no existen estrategias comunicacionales para atraer al turismo extranjero, f) no hay suficientes mecanismos internos de comunicación, g) la participación de los visitantes en actividades del zoológico es nula.

Sobre la base de la teoría de comunicación estratégica, según Sandra Massoni (2009), la comunicación debe plantear soluciones en conjunto con los actores clave de la organización para que sea congruente y efectiva. Debido a esto, las estrategias comunicacionales no solo deben estar alineadas a los objetivos institucionales, sino también deben satisfacer las necesidades de los *stakeholders*. Por lo tanto, conocer a fondo el entorno y la cultura en la que se desarrollan los públicos de interés permite diseñar y aplicar un plan de comunicación estratégica eficiente.

Además, antes de diseñar una estrategia comunicacional, es indispensable caracterizar a los *stakeholders* según sus atributos. Como dicen Fernández y Bajo (2012), los *stakeholders* se definen por influenciar y ser influenciados por los objetivos de la organización. En esta tesis se ha tomado como referencia el modelo construido por tres ejes que son: poder, legitimidad y urgencia.

Cada público de interés del zoológico cuenta con estas características combinadas en niveles distintos. El Director Ejecutivo, los colaboradores, los auspiciantes y los visitantes tienen un alto nivel de poder, legitimidad y urgencia. Las instituciones académicas y las agencias de turismo tienen un nivel alto de poder y legitimidad y un nivel bajo de urgencia. Por ello, las estrategias planteadas para cada *stakeholder* fueron diseñadas de acuerdo a sus necesidades y particularidades.

Esta tesis reconoce los problemas comunicacionales del zoológico y plantea soluciones basadas en las necesidades y características de los *stakeholders*. Además, recalca la importancia de planificar una estrategia comunicacional ligada a los objetivos de la institución.



## 5.2. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados de la investigación cuali-cuantitativa, es recomendable que la Fundación Zoológica del Ecuador implemente una estrategia comunicacional a largo, mediano y corto plazo que esté basada en un previo diagnóstico y sea evaluada continuamente. Ésta debe ser modificada según la dinámica del entorno, por lo que es necesario que el plan sea monitoreado constantemente.

Para que el plan de comunicación estratégica tenga éxito, es necesario que todos los responsables tengan claro la importancia que tiene la comunicación para la organización y sus *stakeholders*. Asimismo, se necesita compromiso y seriedad de la organización para aplicar las acciones recomendadas.

Además, se sugiere socializar el plan con todos los Departamentos de la organización para que compartan una visión holística de la planificación y de la comunicación estratégica.

Por último, es indispensable que exista una persona que se asegure de que el plan de comunicación estratégica se lleve a cabo por los responsables para asegurar que los procesos comunicacionales se cumplan minuciosamente

## REFERENCIAS

- Acuña, A. (2012). "La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos". En Grupo de Investigación RSE y Sistemas de Información de la Universidad Nacional del Sur, p. 1-12.
- Alford, C. (2013). *Guía para la Comunicación Estratégica en Línea para las Organizaciones Sociales*. Quetzaltenango: Entremundos.
- Álvarez, A. y Lesta, A. (2011). "Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización" En Palabra Clave. Vol. 14, No. 1: 15-23
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial
- Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC
- Cisneros, N., Durán, P., Meléndez, V., García, L. (2012). "La comunicación estratégica en la empresa intercultural dentro del mundo digital". En Revista Electrónica de Investigación y Docencia, p. 146-148.
- Corredor, R. (2012). *Más allá del Free Press: Comunicación Estratégica, Herramientas Digitales y Redes Sociales*. Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano.
- Cruz, J. (2012). *Propuesta de un plan de comunicación corporativa para fortalecer la imagen institucional externa del Centro Cultural Metropolitano de Quito, entidad adscrita al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Universidad de las Américas
- Da Silva, C. y Martins, R. (2011) *TEORIA DOS STAKEHOLDERS E RESPONSABILIDADE SOCIAL: algumas consideracoes para as organizacoes contemporaneas*.
- Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). "La Teoría del Stakeholder de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad". En Internacional de Investigación en Comunicación Research ESIC. Vol. 6, No. 6: 130-143
- Galindo, J., Islas, O. (2015). *Ingeniería en comunicación social y comunicación*

- estratégica*. La Laguna: F. Drago. Andocopias S.L.
- Gamboa, J. (2011). *Comunicación estratégica 101. Guía práctica para proyectos de desarrollo*. Washington D.C.: Fondo Multilateral de Inversiones
- González, E. (1999). *La empresa ante sus grupos de interés: Una aproximación desde la literatura del análisis de los stakeholders*. Castellón: Universitat Jaume I
- Grinig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Hesselink, F.J. et al. (2007). *Comunicación, Educación y Conciencia Pública. Una caja de herramientas para personas que coordinan las Estrategias y planes de acción nacionales sobre diversidad biológica*. Montreal: La Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica y la UICN.
- Ibarra, M. (2011). "El riesgo: desafortunadamente un nuevo campo de desempeño profesional para la comunicación social." En *Signo y Pensamiento*. Vol. 31, No 59: 73.
- IESE Business School University of Navarra (2009). "Otro punto de vista". En *Newsletter No. 5*.
- Krick, T. et al. (2006). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de relaciones con los grupos de interés*. Account Ability, United Nations Environment Programme, StakeholderResearchAssociatesCanada Inc.
- Malluk, A. (2013). "Análisis de la planeación estratégica en la comunicación en cuatro proyectos de intervención social en Montería." En *Anagramas*. Vol. 11, No. 22: 91.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Maripangui, L. (2012). *Diseño de una estrategia de marca para un parque zoológico*. Santiago de Chile: Universidad de Chile
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones
- Massoni, S. (2009). "Comunicación Estratégica. Somos seres en-red-

- dándonos”. En Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas en Zamora. Vol. 1, No. 12: 9-12.
- Meneses, E. (2010). *Propuesta de un programa de comunicación estratégica para fortalecer la cultura interna de la compañía COMENALCO Cía. Ltda., de la ciudad de Quito; mejorar sus contactos comerciales e imagen empresarial ante los públicos externos para facilitar su expansión a nivel nacional*. Quito: Universidad de las Américas.
- Meyer, J., Fundación Manuel Buendía, A.C., Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. (2009). *Comunicación estratégica. Nuevos horizontes de estudio*. México: Fundación Manuel Buendía, A.C.
- Moncayo, M. (2013). *Propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas orientado a recuperar el interés de los actuales miembros de la Fundación Ecuatoriana de Esclerosis Múltiple, sede Quito, y captar mayores recursos económicos para que la Fundación pueda cumplir exitosamente su labor*. Quito: Universidad de las Américas.
- Palencia, M. (2008). *90 técnicas de Relaciones Públicas: Manual de la Comunicación Corporativa*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Preciado, A. (2011). “Uso y prácticas de comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas”. En Folios, p. 51-56.
- Preciado, A. y Guzmán, H. (2012). *Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Preciado, A., Guzmán, H. y Losada, J. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Chía: ECOE EDICIONES.
- Restrepo, C. y Quintero, L. (2011). *Fortalecimiento e implementación de estrategias de comunicación en dos organizaciones. Caso: Parques Nacionales Naturales de Colombia y la Fundación Zoológico de Cali*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Salas, C. (2013). *Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia*. Bogotá:

Universidad Sergio Arboleda.

Sistema Departamental Zoológico Montevideo (2015) *Bienvenidos al zoo de los próximos 100 años*. Montevideo.

Suyapa (2008) sin fuente

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Tironi, E. (2008). "La nueva comunicación estratégica". En Universidad Diego Portales.

Valencia, E. (2010). *Propuesta de un plan de comunicación estratégica para dar a conocer a la ciudadanía quiteña la labor que desempeña la fundación de la Psoriasis en beneficio de las personas que sufren de esta enfermedad*. Quito: Universidad de las Américas.

Varona, F. (1999). "Comunicación estratégica interna". En Comunicación Interna. Noticias. No. 189: 3-4.

Vega, P. (2012). *La Responsabilidad Social Corporativa como instrumento estratégico de comunicación para el incremento del valor de marca: el caso de la publicidad televisiva*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar

WAZA (2005). *Construyendo un Futuro para la Fauna Salvaje. La Estrategia Mundial de los Zoos y Acuarios para la Conservación*. Barcelona: AIZA Asociación Ibérica de Zoos y Acuarios

## **ANEXOS**

## Instrumentos de investigación

Cualitativos

### Entrevistas en profundidad

Entrevistado	Temas de la entrevista
<b>Juan Manuel Carrión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas comunicacionales que se han presentado con cada uno de los <i>stakeholders</i></li><li>• Significado de la comunicación estratégica para el zoológico</li><li>• Importancia de la comunicación para la organización</li><li>• Significado e incidencia de los <i>stakeholders</i> en el desempeño de la fundación</li></ul>
<b>Auspiciantes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relación y tipo de comunicación con el zoológico</li><li>• Motivo de las donaciones</li><li>• Expectativas sobre la fundación</li><li>• Resolución de conflictos con el zoológico</li></ul>
<b>Agencias de turismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento sobre el zoológico</li><li>• Expectativas sobre la fundación</li><li>• Qué imagen tienen de la organización</li><li>• Qué tipo de comunicación tienen con el zoológico</li></ul>
<b>Escuelas de Quito</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento sobre el zoológico</li><li>• Expectativas sobre la fundación</li><li>• Qué programas medioambientales tienen las escuelas</li><li>• Relación y tipo de comunicación con el zoológico</li></ul>





**f. ¿Qué área recreativa del zoológico prefiere?**

1. Centro de visitantes
2. Herpetario
3. Aviario
4. Granja infantil
5. Casa de animales nocturnos
6. Ranas marsupiales
7. Sendero del Bosque Seco
8. Sendero del Bosque Nublado

**g. ¿Qué información le gustaría recibir por parte de los guías?**

1. Datos curiosos de los animales
2. Información científica de las especies
3. Historias de los rescates de los animales
4. Todas las anteriores

**h. En la siguiente tabla encontrará varios aspectos del zoológico. Encierre con un círculo la respuesta que considere adecuada.**

1. Extremadamente insatisfecho
2. Muy insatisfecho
3. Moderadamente satisfecho
4. No estoy seguro
5. Moderadamente satisfecho
6. Muy satisfecho
7. Extremadamente satisfecho

Atención de los guías	1	2	3	4	5	6	7
Instalaciones del zoológico	1	2	3	4	5	6	7
Bar/cafetería	1	2	3	4	5	6	7
Salas lúdicas	1	2	3	4	5	6	7
Trato a los animales	1	2	3	4	5	6	7
Zootienda	1	2	3	4	5	6	7
Granja	1	2	3	4	5	6	7
Opciones de transporte	1	2	3	4	5	6	7
Comunicación	1	2	3	4	5	6	7



## Encuesta

### Público interno

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión acerca del zoológico de Guayllabamba para mejorar la comunicación de la fundación. Esta investigación persigue fines académicos. Sus respuestas serán usadas de forma confidencial y anónima.

Por favor, encierre en un círculo la respuesta que considere correcta.

**a. ¿Por qué medios se comunica con su jefe directo? Encierre una o más opciones si es necesario.**

1. Reuniones
2. Llamadas telefónicas
3. Mensajes de texto
4. Correos electrónicos
5. Otros \_\_\_\_\_ Cuáles

**b. ¿Por qué medios le gustaría comunicarse con su jefe directo? Por favor, escriba su respuesta en la siguiente línea.**

---

**c. ¿Por qué medios se comunica con sus colegas?**

1. Reuniones
2. Llamadas telefónicas
3. Mensajes de texto
4. Correos electrónicos
5. Otros \_\_\_\_\_ Cuáles

**d. ¿Por qué medios le gustaría comunicarse con sus colegas? Por favor, escriba su respuesta en la siguiente línea.**

---

**e. En la siguiente tabla se encuentran algunos aspectos de su trabajo. Encierre en un círculo qué tan satisfecho está usted con cada uno de los elementos indicados.**

1. Extremadamente insatisfecho
2. Muy insatisfecho
3. Moderadamente satisfecho
4. No estoy seguro
5. Moderadamente satisfecho
6. Muy satisfecho
7. Extremadamente satisfecho

Sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Su jefe directo	1	2	3	4	5	6	7
La forma en la que se atienden	1	2	3	4	5	6	7

sus inquietudes							
La libertad de comunicarse con sus superiores	1	2	3	4	5	6	7
El reconocimiento que recibe por su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Canales de comunicación existentes dentro la fundación	1	2	3	4	5	6	7
Frecuencia de las reuniones	1	2	3	4	5	6	7
Comunicación	1	2	3	4	5	6	7
Relación con los visitantes	1	2	3	4	5	6	7
En general, ¿cómo se siente dentro de la organización?	1	2	3	4	5	6	7

**f. ¿Cómo se informa de los proyectos y decisiones tomadas por el Directorio? Encierre una o más opciones.**

1. Por mis compañeros
2. Por el Director del zoológico
3. Por mensajes de texto
4. En reuniones grupales
5. No me entero de lo que sucede

**g. ¿Por qué medio le gustaría recibir información oficial? Encierre una o más opciones.**

1. Cartelera
2. Mensajes de texto
3. Whatsapp
4. Correo electrónico
5. Reuniones semanales
6. Facebook

**h. A continuación se presentan varias características de la información que recibe. Encierre su respuesta.**

1. Extremadamente insatisfecho
2. Muy insatisfecho
3. Moderadamente satisfecho
4. No estoy seguro



## Respuestas tabuladas de las encuestas

Visitantes

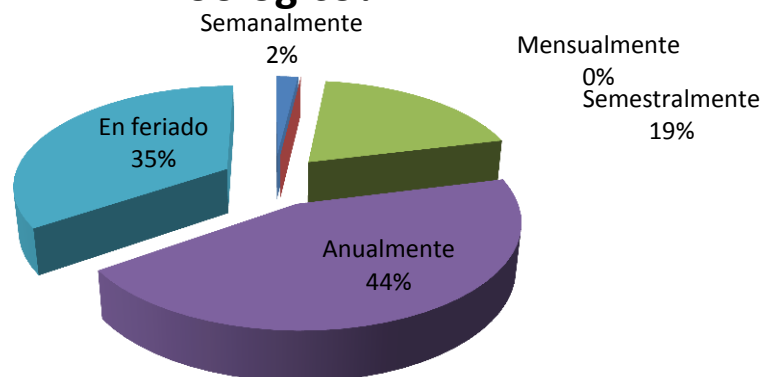
### 1. ¿Conoce usted qué es y qué hace el zoológico?



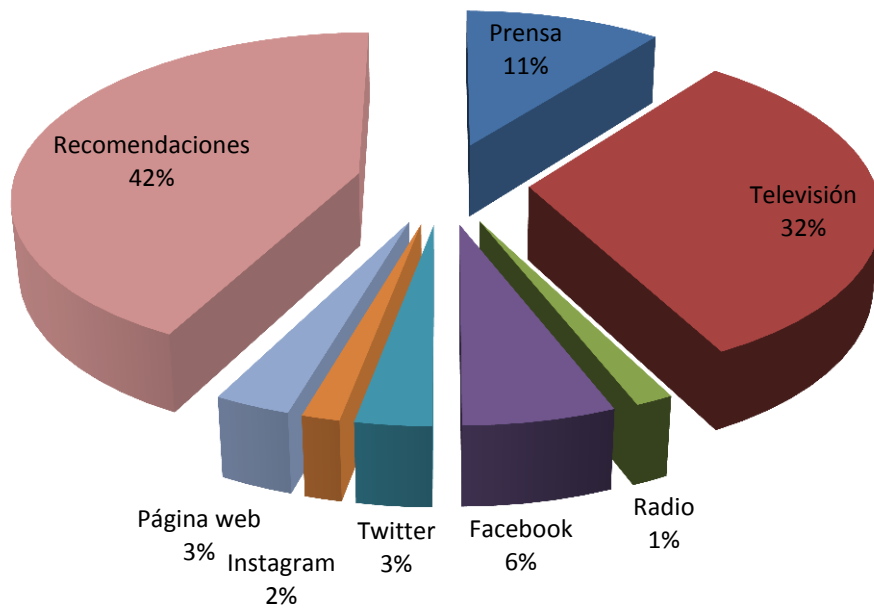
### 2. ¿Por qué visita el zoológico?



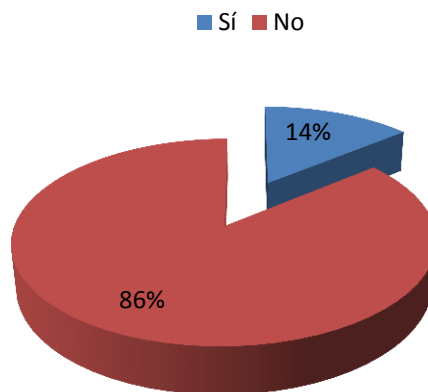
### 3. ¿Con qué frecuencia acude al zoológico?



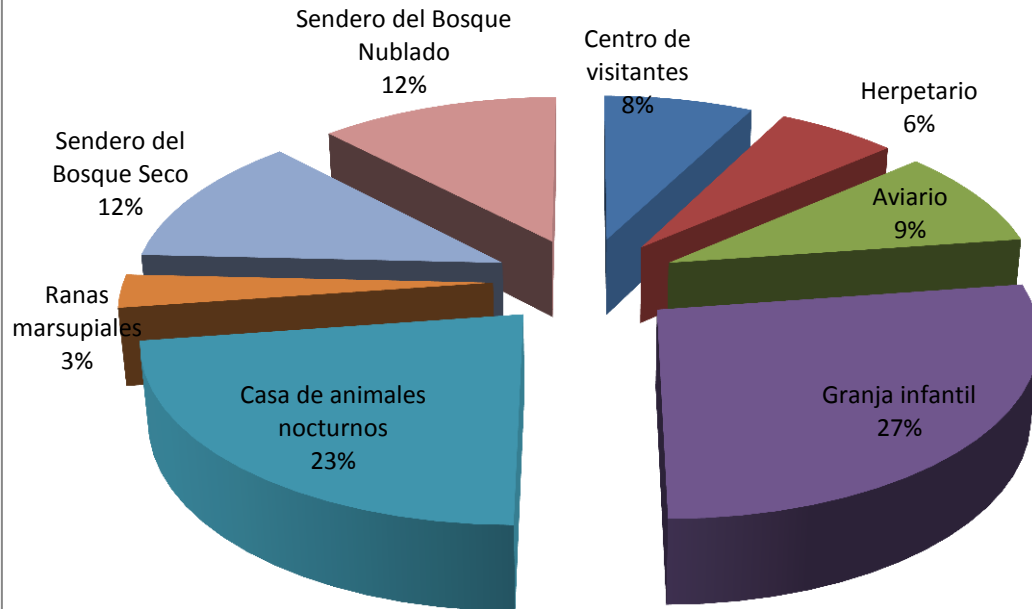
#### 4. ¿Por qué medio se enteró del zoológico?



#### 5. ¿Conoce usted alguna actividad de responsabilidad social y medioambiental que realiza el zoológico?

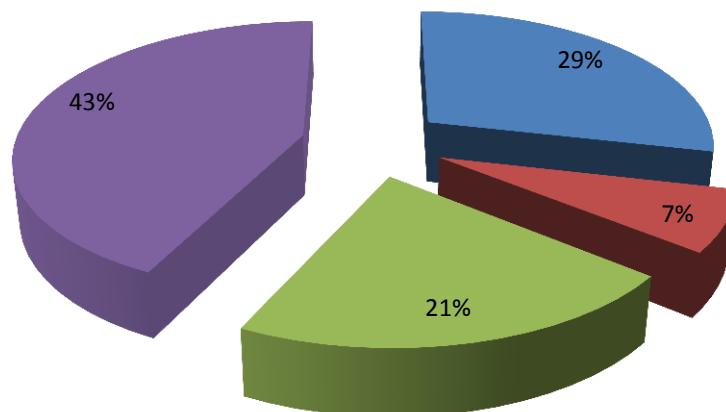


## 6. ¿Qué área recreativa del zoológico prefiere?



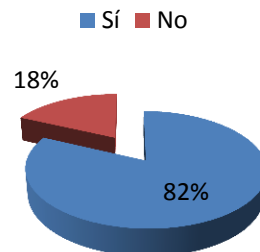
## 7. ¿Qué información le gustaría recibir por parte de los guías?

- Datos curiosos de los animales
- Información científica de las especies
- Historias de los rescates de los animales
- Todas las anteriores



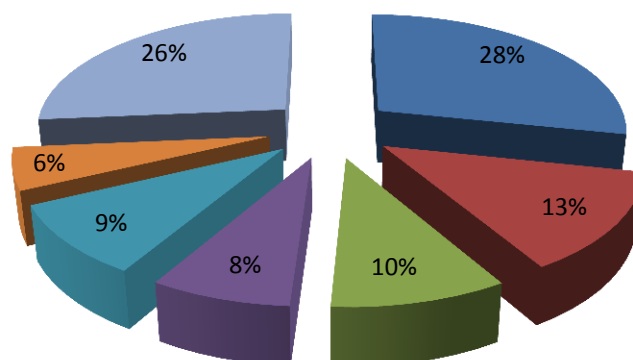


## 8. ¿Le gustaría tener una aplicación móvil del zoológico en su celular?

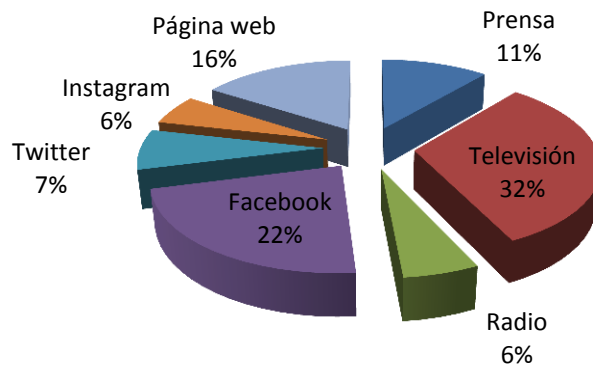


## 9. ¿Qué información le gustaría encontrar en la aplicación móvil?

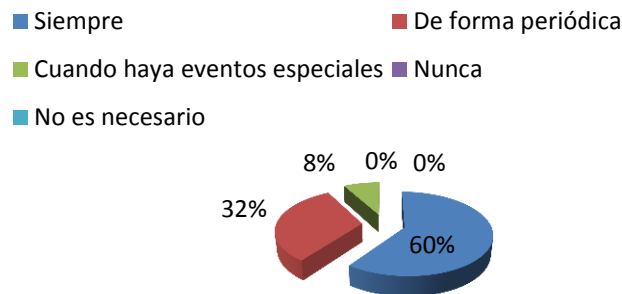
- Videos de los animales del zoológico
- Noticias de los animales que se encuentran en peligro de extinción alrededor del mundo
- Información científica de las especies
- Juegos de animales del zoo de Guayllabamba
- Datos curiosos de animales salvajes
- Historias de rescate de los animales del zoológico
- Todas las anteriores



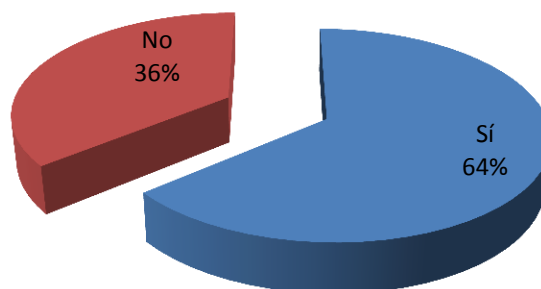
### 10. ¿Qué medios sugiere para informar a la ciudadanía acerca del zoológico?



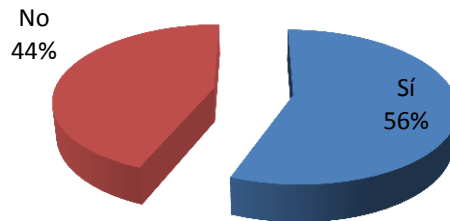
### 11. ¿Con qué frecuencia se debe informar a la ciudadanía sobre el zoológico?



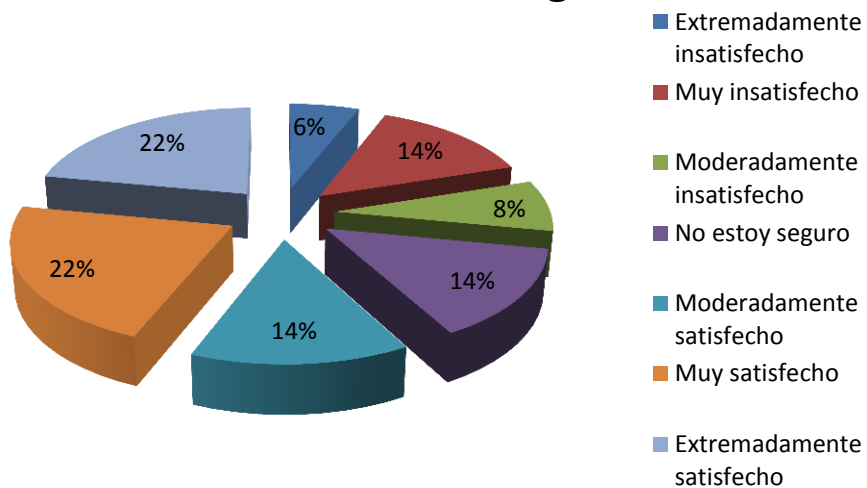
### 12. ¿Cree que el zoológico informa de manera adecuada a la ciudadanía?



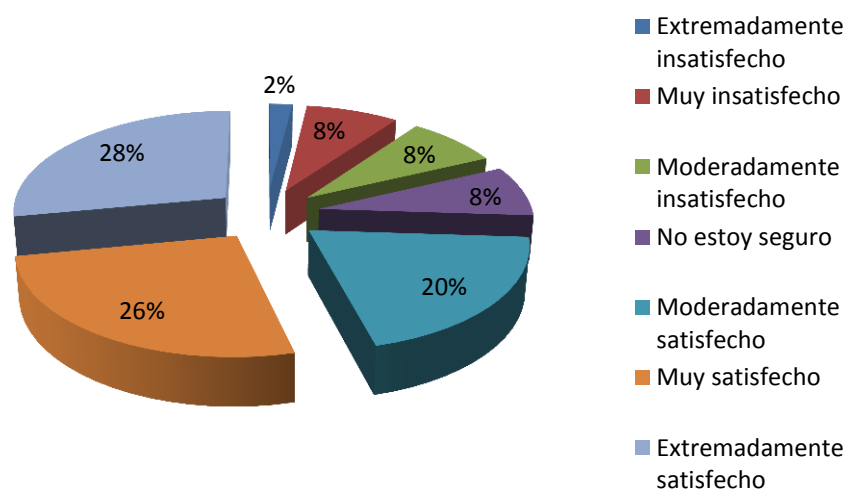
### 13. ¿el mensaje que utiliza el zoológico es adecuado?



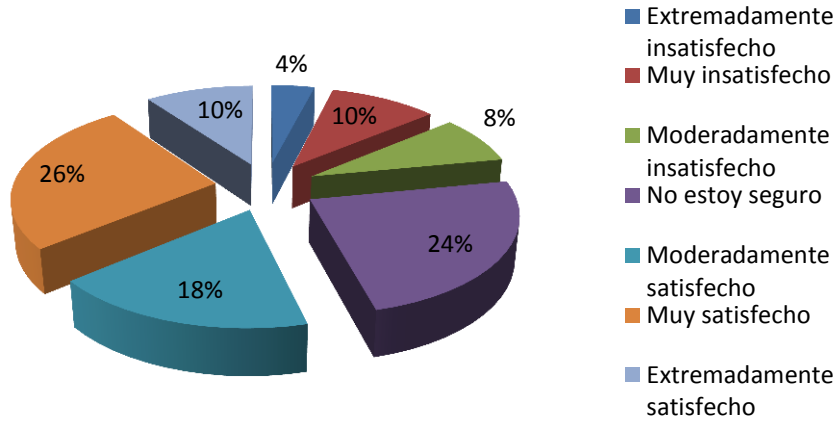
### 14. Atención de los guías



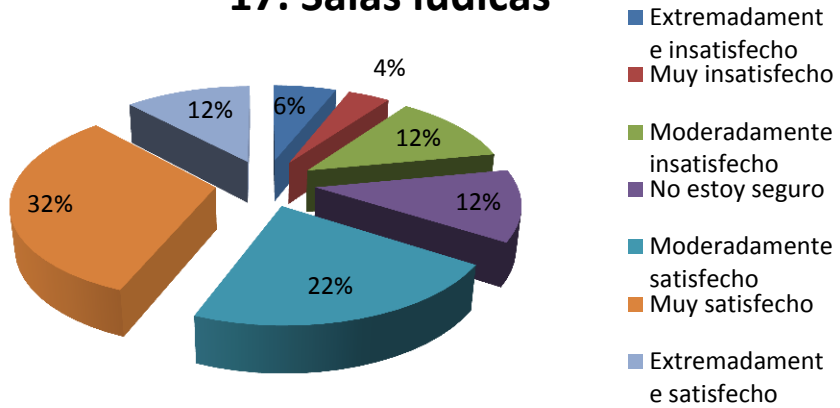
### 15. Instalaciones del zoológico



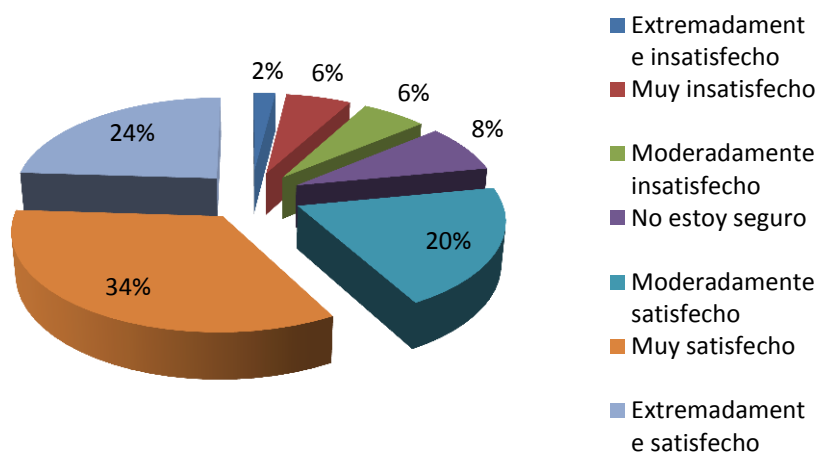
## 16. Bar/cafetería



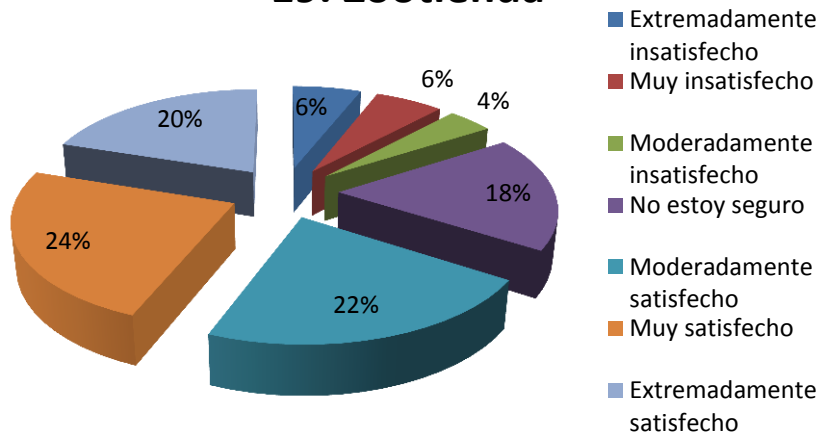
## 17. Salas lúdicas



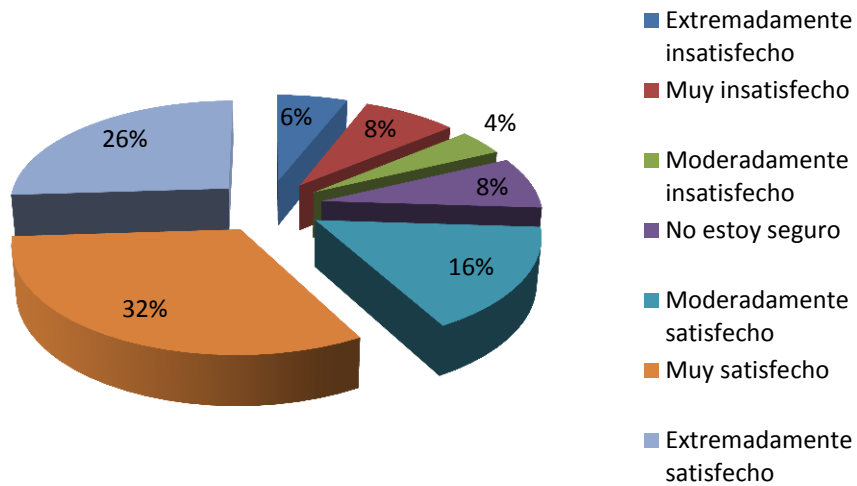
## 18. Trato a los animales



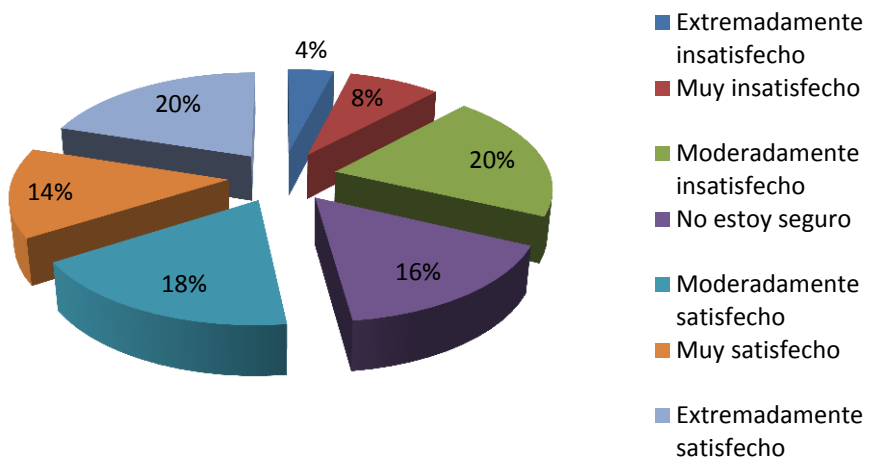
### 19. Zootienda



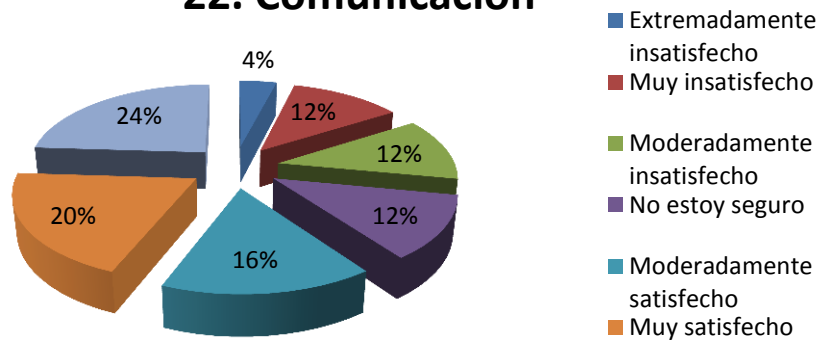
### 20. Granja



### 21. Opciones de transporte

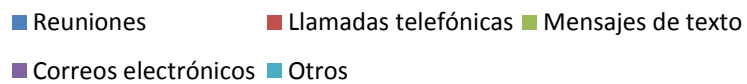


## 22. Comunicación

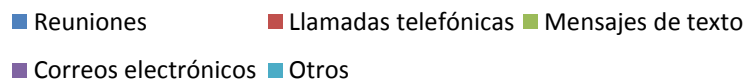


### Colaboradores

#### 1. ¿Por qué medio se comunica con su jefe directo?

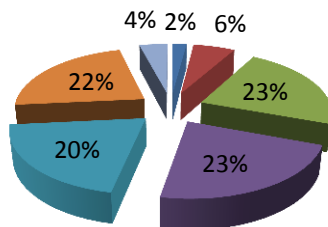


#### 2. ¿Por qué medio se comunica con sus colegas?



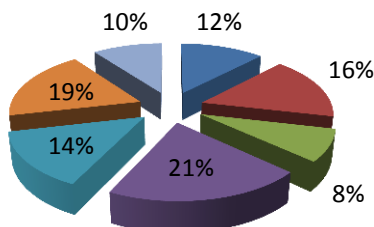
### 3. Sus compañeros de trabajo

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



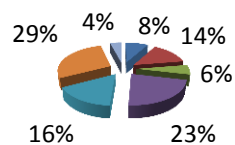
### 4. Su jefe directo

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



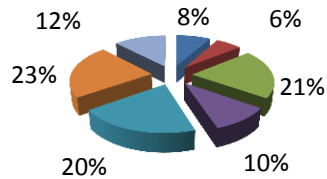
### 5. La forma en la que se atienden sus inquietudes

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



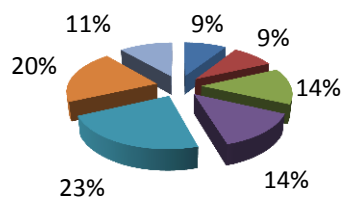
## 6. La libertad de comunicarse con sus superiores

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



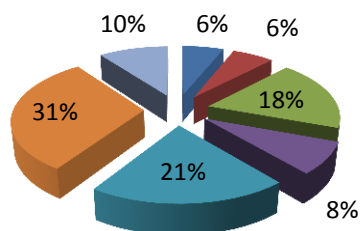
## 7. Frecuencia de las reuniones

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



## 8. Comunicación

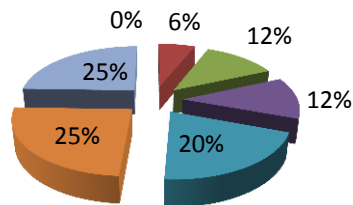
- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho





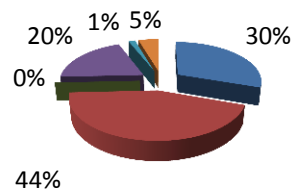
## 9. Relación con los visitantes

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



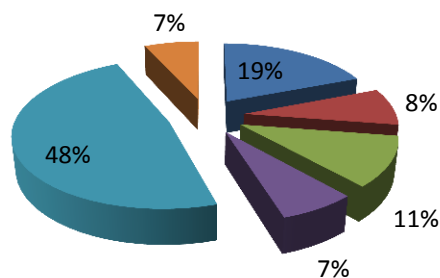
## 10. ¿Cómo se informa de los proyectos y decisiones tomadas por el Directorio?

- Por mis compañeros
- Por el Directorio del zoológico
- Por mensajes de texto
- En reuniones grupales
- Por correos electrónicos
- No me entero



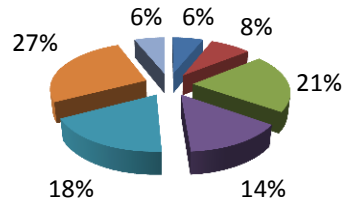
## 11. ¿Por qué medio le gustaría recibir información oficial?

- Cartelera
- Mensajes de texto
- Whatsapp
- Correo electrónico
- Reuniones semanales
- Facebook



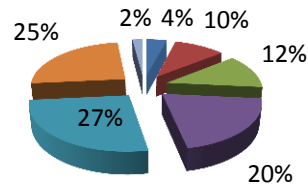
## 12. La información es clara y entendible

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



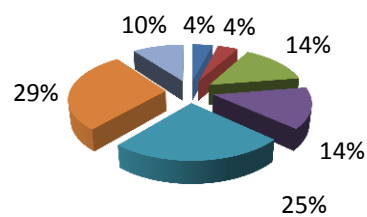
## 13. La información es completa

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



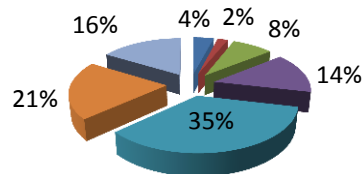
## 14. La información oficial es más creíble que cualquier rumor

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



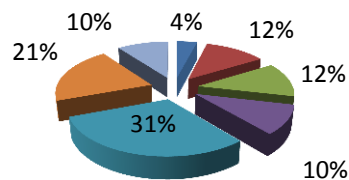
## 15. La información es necesaria para realizar mi trabajo

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



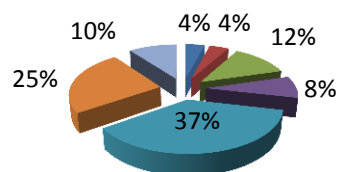
## 16. La información es actualizada

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



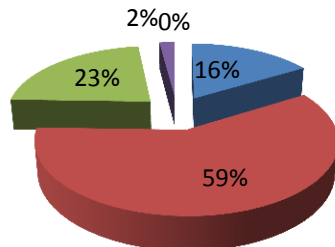
## 17. En general, ¿cómo se siente con la información brindada por el zoológico?

- Extremadamente insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- No estoy seguro
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho



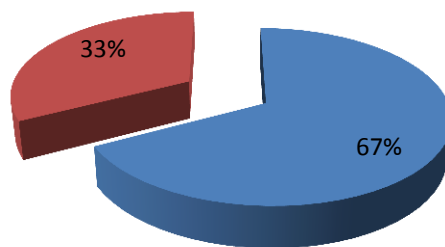
**18. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir información oficial de la fundación?**

■ A diario ■ Semanalmente ■ Mensualmente ■ Anualmente ■ Nunca



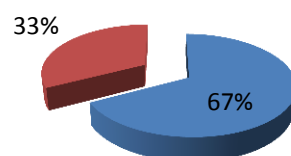
**19. ¿Cree que el zoológico le informa de manera correcta?**

■ Sí ■ No



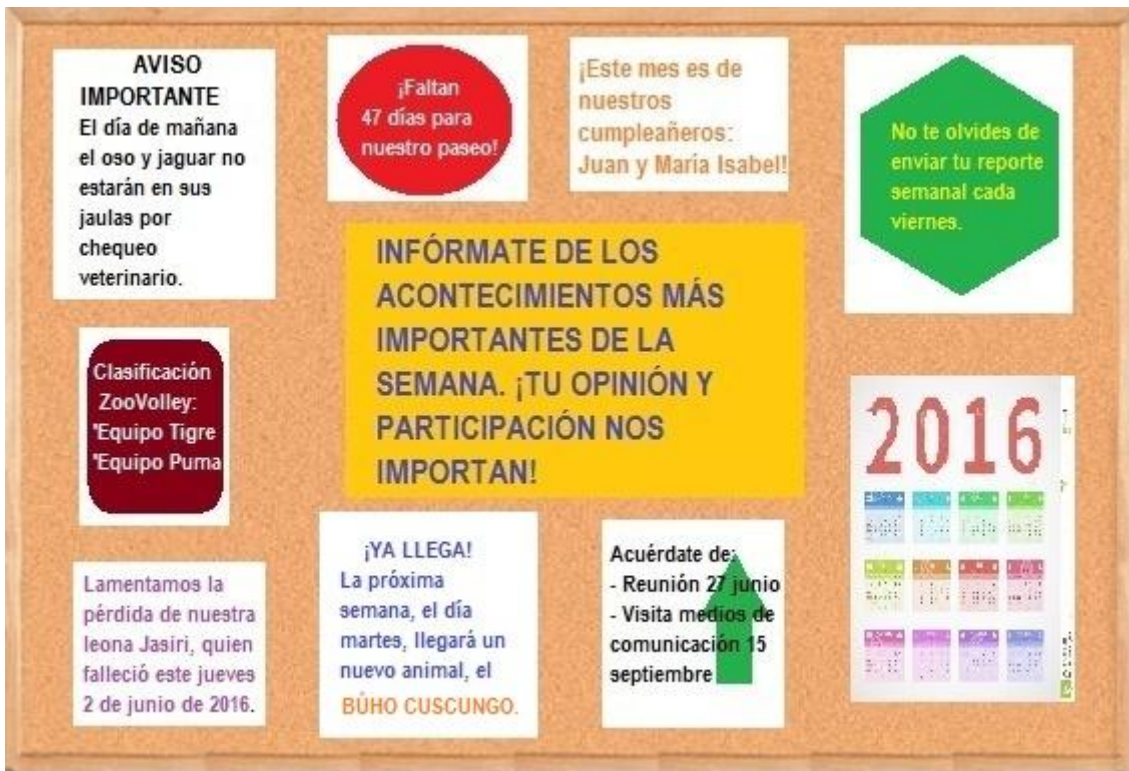
**20. ¿El mensaje que utiliza el zoológico es adecuado, congruente y comprensible?**

■ Sí ■ No



## Piezas comunicacionales

### ANEXO #1: Cartelera



## **ANEXO #2: Manual de comunicación interna**

**Objetivo general:** El presente documento tiene como fin estandarizar los procesos comunicacionales dentro de la Fundación Zoológica del Ecuador. Servirá como guía para la aplicación de pautas internas para facilitar el flujo de la comunicación. Además, reducirá recursos en los procesos internos y se podrá controlar de una manera más efectiva la comunicación entre jefes, subalternos y departamentos.

### **Objetivos específicos:**

1. Definir las herramientas de comunicación interna, formatos y estructuras.
2. Establecer un comité de voceros y responsables de la comunicación interna.
3. Determinar las políticas de aplicación del manual de comunicación interna.
4. Puntualizar reglas básicas para la emisión de comunicados oficiales escritos.

### **Herramientas de comunicación interna**

**Reuniones semanales:** Las reuniones se llevarán a cabo cada semana los días miércoles con todo el personal, independientemente de la asistencia del Director Ejecutivo. Se informará sobre los proyectos a futuro del zoológico y los acontecimientos más relevantes de la semana. Cada reunión durará 30 minutos, de los cuales se destinará 20 minutos para informar las decisiones oficiales y los 10 restantes para obtener una retroalimentación de los empleados.

**Informes semanales de cada área:** Los días viernes de todas las semanas, cada departamento debe enviar a los jefes de las demás áreas un informe semanal de tareas. Éste documento deberá ser redactado en Excel y contar con los siguientes aspectos: cronograma de las actividades del departamento de lunes a viernes con horas; planificación, que contará con la temática, estrategia, solución esperada y solución final; requerimientos, que serán

herramientas y materiales que se necesitan para llevar a cabo las actividades de la siguiente semana.

**Correos electrónicos urgentes:** En caso de que las actividades de cada departamento tengan que modificarse o aparezca una nueva acción, el jefe de cada área tiene que enviar un correo electrónico (marcado como urgente) a las áreas que se verán afectadas por este cambio.

**Walkie-Talkies:** Todos los integrantes de los Departamentos de Bienestar Animal y Educación Medioambiental deberán contar un walkie-talkie con el fin de mantener una comunicación fluida y rápida. Esta herramienta deberá ser usada para comunicarse de manera inmediata con todos los colaboradores.

**Cartelera:** se publicarán todos los acontecimientos importantes de la semana y recordatorios como: fallecimiento o llegada de un animal, disposiciones del Directorio, cambio de jaula o chequeo médico de un animal de forma inesperada, fechas festivas, reportes de las actividades de integración, calendario, etc. Deberá ser actualizado cada día, con el fin de que las noticias estén vigentes y no haya confusiones entre el personal. Los comunicados que se publiquen deben ser breves, contener la información fundamental, llamativos (sin caer en la exageración), y contener imágenes (si es indispensable). Además, se debe prestar mucha atención a la redacción y ortografía de los mismos.

**Buzón de sugerencias:** esta herramienta servirá para receptor sugerencias, inconformidades, problemas y opiniones de los colaboradores de forma anónima. Las notas deberán tener el siguiente formato: sugerencia, autorización para difundir el documento internamente y fecha.

**Correos electrónicos:** El comunicador informará a todo el personal, a través de un correo electrónico, las soluciones que se tomarán frente a las notas halladas en el buzón de sugerencia. Este correo tendrá el siguiente formato: problema, solución, responsable de ejecutar acciones correctivas y fecha máxima para atender este inconveniente.

**Llamadas telefónicas:** esta herramienta será utilizada por los colaboradores que cuenten con ella en sus oficinas y ayudará a comunicarse de una forma rápida y efectiva.

**Zoovoz- Comité de voceros y responsables**

Herramienta comunicacional	Responsable
Reuniones semanales	Director Ejecutivo, jefes de cada área, Comunicador Corporativo
Informes semanales de cada área	Jefe de cada área
Correos electrónicos urgentes	Jefe de cada área
Walkie-talkies	Departamentos de Bienestar Animal y Educación Ambiental
Cartelera	Comunicador Corporativo y jefes de cada área
Buzón de sugerencias	Comunicador Corporativo
Correos electrónicos	Comunicador Corporativo
Llamadas telefónicas	Departamento Administrativo, de Bienestar Animal y Educación Ambiental

**Políticas de aplicación del manual**

- El Comunicador Corporativo o Director Ejecutivo son los responsables de dar a conocer el manual de comunicación interna y su funcionamiento.
- El documento será entregado de forma impresa y digital a cada uno de los colaboradores con el fin de que todos puedan revisarlo constantemente.
- Los colaboradores deberán firmar un documento para asegurar la recepción y comprensión del manual de comunicación.
- En el caso de que una de las políticas redactadas en el manual no sea cumplida, se procederá a emitir un memorando a la persona responsable.



- El funcionamiento del manual será evaluado cada tres meses para asegurar la efectividad del mismo.
- El manual de comunicación interna podrá ser modificado en el caso de que exista un problema frecuente con alguna política.

### **Reglas para emitir información oficial escrita**

- **Claridad:** La redacción debe ser clara y fácil de comprender. Evite utilizar oraciones largas y palabras complejas. Utilice vocabulario sencillo, con el fin de que no existan malinterpretaciones o haya doble sentido.
- **Precisión:** los escritos deben contener información veraz y esencial. No exagere los acontecimientos.
- **Brevidad:** los documentos deben ser lo más cortos posibles, pero sin omitir hechos fundamentales.
- **Coherencia:** la información escrita debe tener una estructura coherente y congruente. Las ideas deben tener conexión y armonía entre sí.
- **Cortesía:** Utilice palabras amables y sea cortés y respetuoso. Evite caer en adulaciones.
- **Seriedad:** los documentos deben contener información seria, pero sin caer en sequedad.

### **ANEXO #3: Concurso para ser partícipe de la liberación de un animal**

El concurso está dirigido a los visitantes, quienes pueden ser parte de la liberación de un animal del zoológico. Éste se llevará a cabo a través de las redes sociales como Facebook, Twitter y Youtube. Los participantes tendrán que atravesar por tres fases y habrá un único ganador. El concurso solamente se realizará para presenciar la liberación de animales en la Sierra. Los gastos de la alimentación y transporte corren por cuenta del zoológico. El único requisito es que el ganador se desplace hasta las instalaciones de la fundación en Guayllabamba.

Cada semana se publicarán en Facebook y Twitter el nombre de las personas que siguen concursando y, además, se subirá a estos mismos medios las

mejores historias de la segunda fase. Los ganadores de la tercera fase serán los que asistirán a la liberación del animal. Sus vídeos serán publicados en las redes sociales, página web y en el canal oficial de Youtube del zoológico.

#### Primera fase

Trivias: se publicarán tres trivias durante tres días. Éstas serán sobre datos específicos y curiosos del animal que será liberado. Las respuestas deberán ser enviadas por un mensaje a las cuentas de Facebook y Twitter. Los participantes que acierten en todas las preguntas pasarán a la siguiente fase del concurso.

#### Segunda fase

Historias: los participantes deberán escribir una historia sobre un día en la vida de un animal. Ésta puede ser relatada desde cualquier punto de vista, es decir, en primera persona del singular o plural o como narrador omnisciente. Las condiciones del desafío son las siguientes:

- Creatividad
- Originalidad
- Conocimiento sobre el animal
- Extensión: la historia no deberá sobrepasar las 1000 palabras.

#### Tercera fase

Vídeo: Los seleccionados de la segunda fase deberán mandar un vídeo temático, explicando por qué quieren ser parte de la liberación del animal. Éste deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- Originalidad
- Creatividad
- Conocimiento sobre el animal
- Duración: 1-2 minutos

## **EJEMPLO DEL CONCURSO**

**Animal que será liberado: Cóndor Andino**

**Mensajes a publicarse en las redes sociales**

### **Fase 1**

Nuestro concurso consta de tres fases. Cada semana te diremos qué desafío debes cumplir para poder participar en la liberación de uno de nuestros y tus animales.

En la primera etapa deberás acertar en las tres trivias que publicaremos esta semana en nuestras redes sociales. ¿Te animas a participar? El cóndor está listo para volver a casa. ¡No pierdas más tiempo y juega con nosotros!

Trivia #1: ¿Cómo se llama el cóndor que nació el 2010 en el zoológico de Guayllabamba?

Trivia #2: ¿Cuántos días incuban los cóndores su huevo?

Trivia #3: ¿Cuáles son las tres principales diferencias entre el macho y la hembra cóndores?

### **Fase 2**

Has acertado en todas las preguntas de nuestras trivias, ¡Felicitaciones! Pero el reto no acaba ahí. Ahora pondremos en juego tu creatividad, conocimiento sobre las aves rapaces y originalidad. Mándanos una historia de máximo 1000 palabras, en la que nos cuentes, desde cualquier perspectiva, cómo es un día en la vida del cóndor andino. Tienes hasta el día de mañana hasta la medianoche. ¡Ánimo!

### **Fase 3**

Muy bien, no falta nada para alcanzar la meta. Es tiempo de que nos cuentes, a través de un vídeo, por qué quieres participar en la liberación de nuestro cóndor. Al igual que en la segunda fase, es importante que nos demuestres

qué tan creativo y original eres. Tienes hasta el viernes al mediodía para enviarnos tu obra de arte, ¡Suerte!

#### **ANEXO #4:** Convocatoria semanal al concurso

##### **Mensaje de expectativa**

Estas imágenes serán publicadas en Facebook y Twitter, con el fin de crear expectativa en los usuarios.

Descripción de la imagen: ¿Con ganas de volar?



Descripción de la imagen: ¿Listo para ir a casa?



Descripción de la imagen: ¿Ansioso por sanar rápido?



## INVITACIÓN AL CONCURSO

Descripción de la imagen: ¿Quieres vivir uno de los momentos más conmovedores de la naturaleza? Participa en nuestro reto semanal y sé parte de la liberación de uno de nuestros animales. Podrás experimentar el verdadero sentimiento de libertad.



## **ANEXO #5:** Carteles de RSE

El zoológico realiza varias actividades de Responsabilidad Social Empresarial. Por el momento, son seis acciones que contribuyen al cuidado del medioambiente, a la economía de la comunidad y a la educación del Ecuador.

Se colocarán seis carteles informativos de RSE en puntos concurridos y preferidos por los visitantes. A continuación se detalla el contenido de cada cartel y un prototipo de cómo se vería uno de ellos ubicado en la zona de reciclaje.

**Mensaje #1:** ¿Sabías que el **agua** de todas nuestras fosas es **reusada** para regar los hermosos jardines del zoológico? Gracias a una bomba de reabsorción, **ahorramos más de 60000 galones** mensuales, ¿Fantástico, no?

**Mensaje #2:** Con tu visita, no solamente estás **ayudando a nuestros animales**, sino también a los **pobladores de Guayllabamba**. El zoológico, al ser un atractivo turístico, activa el comercio en el sector. **Más 15000 personas** se benefician de nuestra ubicación. ¿Lo sabías? ¡Qué esperas para saborear de las delicias que te ofrece **Guayllabamba!**

**Mensaje #3:** ¿Ves esta cerca? ¿Te parece ordinaria? Pues no lo es. Ha sido construida con materiales reusados más de una vez. **REUTILIZAMOS más del 90%** de nuestros materiales, como la caña, los troncos de árboles y el bambú. Así contribuimos a que no se talen más bosques y se **consERVE la naturaleza**. ¡Anímate a replicar una de nuestras ideas!

**Mensaje #4:** ¿Te interesaría tener una **calefacción gratuita** en tu hogar? ¡A nuestros animales les encanta! A través de nuestro **biodigestor**, el que transforma todos los desechos biológicos de nuestros huéspedes en **energía**, podemos calentar el área de cuarentena y mantenerlos a salvo. Así, ahorramos recursos y contribuimos, una vez más, al **cuidado y bienestar de la flora y fauna**.

**Mensaje #5:** ¿Sabes cuál es nuestra **motivación** diaria? ¡TÚ, SÍ, TÚ! Gracias a tu visita, podemos educar a más personas sobre la importancia de cuidar

nuestro ecosistema y rescatar vidas. El zoológico aporta con su granito de arena a la **educación del Ecuador**. Enseñamos a más de **240000 personas** anualmente. ¡Gracias, muchas gracias por venir!

**Mensaje #6:** Gracias a nuestra culebra comelona, logramos reciclar ¡más de 12 toneladas de plástico anuales! Es el peso aproximado de **tres elefantes africanos adultos**, ¿increíble no? Ayudamos a **reducir la contaminación ambiental** y nos divertimos haciéndolo.



**ANEXO #6: Guión del vídeo de RSE**

ESCENA	PLANO	IMAGEN	AUDIO		TIEMPO
			SONIDO	TEXTO	
Escena 1: Introducción del vídeo	P1	Fondo blanco con el logo del zoológico y la siguiente frase: "Responsabilidad Social Empresarial, nuestro granito de arena al planeta."	Música de bienvenida: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=tl728Ao7ngo">https://www.youtube.com/watch?v=tl728Ao7ngo</a>	Locutor: ¡Bienvenido al zoológico de Guayllabamba, un lugar lleno de vida y aventuras!	4"
Escena 2: Fosa de los monos ardilla. Exterior, día.	P1	Plano general: grabando al zoocuidador acercándose a la fosa del mono ardilla. En la pantalla aparece la hora: 08h30	Música alegre para levantar el ánimo: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=q8l-8fLTP04">https://www.youtube.com/watch?v=q8l-8fLTP04</a>		7"
	P2	Primer plano del zoocuidador: mira a la cámara. Aparece en la pantalla lo siguiente: ¡REUSAMOS MÁS de 60000 galones de AGUA mensuales!	Música alegre para levantar el ánimo, volumen bajo: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=q8l-8fLTP04">https://www.youtube.com/watch?v=q8l-8fLTP04</a>	Zoocuidador: ¿Ves el agua de esta fosa? Será reusada para regar nuestros jardines. Gracias a una bomba de reabsorción, ahorramos más de 60000 galones de agua al mes.	11"
Escena 3: Jardines del zoológico. Exterior, día.	P1	Plano general: se muestran los jardines del zoológico y a los aspersores regando agua.	Música alegre para levantar el ánimo, volumen bajo: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=q8l-8fLTP04">https://www.youtube.com/watch?v=q8l-8fLTP04</a>		3"
Escena 4: Entrada del zoológico. Exterior, día.	P1	Plano general: guía dando la bienvenida a un grupo de alumnos. Aparece en la pantalla la hora: 10h00	Música animada para niños: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=fXJ6XnISYqk">https://www.youtube.com/watch?v=fXJ6XnISYqk</a>		6"
	P2	Primer plano de varios niños: describen en una palabra qué les parece el zoológico. En la pantalla aparece la pregunta: ¿Qué te pareció el zoológico?	Música animada para niños en volumen bajo: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=EWmvCS0pT9k&amp;list=PLv2R7HUCBs2Kq_6Hllcl9YUz73drZZWP4">https://www.youtube.com/watch?v=EWmvCS0pT9k&amp;list=PLv2R7HUCBs2Kq_6Hllcl9YUz73drZZWP4</a>	6 niños: divertido, bonito, lindo, hermoso, entretenido, chévere.	10"
Escena 5: Fondo blanco en la pantalla	P1	Fondo blanco con la siguiente frase: CENTRO DE APRENDIZAJE, 24000 PERSONAS AL AÑO.	Música feliz: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=QK41inNdNp8">https://www.youtube.com/watch?v=QK41inNdNp8</a>	Locutor: El zoológico no solamente es el hogar de muchos animales. Es un centro de aprendizaje que educa a más de 24000 personas al año.	7"
Escena 5: Calle principal de Guayllabamba. Exterior, día.	P1	Plano general: se recorre la calle principal de Guayllabamba, mostrando los lugares comerciales.	Música de carretera: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=B3SAglBkN08">https://www.youtube.com/watch?v=B3SAglBkN08</a>		5"
Escena 6: Restaurante de Guayllabamba. Interior, día.	P1	Primer plano del dueño del restaurante: cuenta cuántos clientes recibe el fin de semana.	Música de restaurante: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=OH77eB-7-SY">https://www.youtube.com/watch?v=OH77eB-7-SY</a>	Dueño del restaurante hablando sobre las visitas el fin de semana.	10"
Escena 7: Parqueadero del zoológico. Exterior, día.	P1	Plano general: se ve a los autos saliendo del parqueadero del zoológico. Aparece en la pantalla la hora: 12h00	Música alegre: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZaJi-qUS3ak">https://www.youtube.com/watch?v=ZaJi-qUS3ak</a>	Locutor: Con tu visita, no solamente estás ayudando a nuestros animales, sino también a los pobladores de Guayllabamba. El zoológico, al ser un atractivo turístico, activa el comercio en el sector. Más 15000 personas se benefician de nuestra ubicación.	15"
Escena 8: Área de cuarentena. Exterior, día.	P1	Plano general: se muestra el área de cuarentena. Se marca la hora en la pantalla: 14h00	Música positiva y alegre, volumen bajo: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=yo-0iu8cZik">https://www.youtube.com/watch?v=yo-0iu8cZik</a>	Locutor: ¿Sabes cómo se mantienen calentitos nuestros animales que todavía se encuentran en recuperación?	7"
	P2	Plano general: se muestra al zoocuidador introduciendo la materia orgánica en el biodigestor. Se hace un ligero zoom. Aparece la hora en la pantalla: 15h00.		Locutor: Gracias a nuestro biodigestor, transformamos todos los desechos orgánicos y biológicos de nuestros animales en energía. Así logramos calentar el área de cuarentena.	10"
Escena 9: Área de reciclaje, serpentero. Exterior, día.	P1	Plano general: aparece la culebra gigante y una persona depositando una botella dentro de ella.	Música alegre instrumental: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=S88kq8hEYA8&amp;index=2&amp;list=PLVroJnRzsK4WTjzd9Gukfb4QWjFFnNw">https://www.youtube.com/watch?v=S88kq8hEYA8&amp;index=2&amp;list=PLVroJnRzsK4WTjzd9Gukfb4QWjFFnNw</a>		4"
	P2	Plano medio: aparece un guía que cuenta cuánto se recicla anualmente.	Música alegre instrumental, volumen bajo: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=S88kq8hEYA8&amp;index=2&amp;list=PLVroJnRzsK4WTjzd9Gukfb4QWjFFnNw">https://www.youtube.com/watch?v=S88kq8hEYA8&amp;index=2&amp;list=PLVroJnRzsK4WTjzd9Gukfb4QWjFFnNw</a>	Guía: Gracias a nuestra culebra comelona, logramos reciclar ¡más de 12 toneladas de plástico anuales! Es el peso aproximado de tres elefantes africanos adultos, ¿increíble no? Ayudamos a reducir la contaminación ambiental y nos divertimos haciéndolo.	14"
Escena 10: Caminos del zoológico. Exterior, día.	P1	Plano general: se hace un recorrido por los senderos del zoológico, mostrando los exhibidores y cercas.	Música feliz: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Hmby2ONyNL8">https://www.youtube.com/watch?v=Hmby2ONyNL8</a>	Locutor: ¿Ves esta cerca? ¿Te parece ordinaria? Pues no lo es. Ha sido construida con materiales reusados más de una vez. REUTILIZAMOS más del 90% de nuestros materiales, como la caña, los troncos de árboles y el bambú. Así contribuimos a que no se talen más bosques y se conserve la naturaleza.	14"
Escena 11: Sendero del Bosque seco. Exterior, día.	P1	Plano general: se muestra el Bosque Seco.			3"
Escena 12: Entrada del zoológico.	P1	Plano general: se muestra a los visitantes ingresando al zoológico.	Música feliz: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=QK41inNdNp8">https://www.youtube.com/watch?v=QK41inNdNp8</a>	Locutor: Gracias por visitarnos. Lo hacemos por ti y nuestros animales.	5"



## ANEXO #7: Diseño de la aplicación móvil



back



LIBERACIONES



QUITO ZOO

ENTRETENIMIENTO

VIDEOS



LIBERACIONES



CIENCIA



QUITO ZOO



ENTRETENIMIENTO

VIDEOS



FLORA



GRANJA



RESCATES



CURIOSIDADES

QUITO ZOO

ENTRETENIMIENTO

VIDEOS



back



## RESCATES



La fuerza de estos animales nos deja una lección. Entérate de cómo fueron rescatados de la caza y el comercio ilegal...

QUITO ZOO

ENTRETENIMIENTO

VIDEOS

Back



## GRANJA



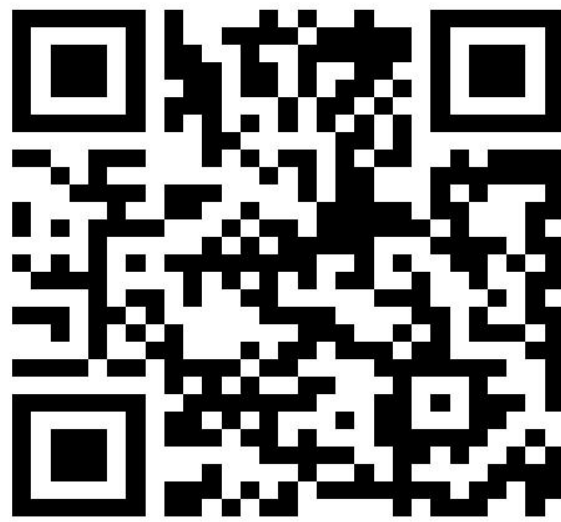
A los que sí puedes cuidar...

QUITO ZOO

ENTRETENIMIENTO

VIDEOS

ANEXO #8: Diseño del banner



**¡Descárgala ahora!**

**El zoológico en tu celular.  
Nuestros y tus animales,  
siempre contigo.**

## ANEXO #9: Campaña de amadrinamiento

### Matriz estratégica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIAS
1. Fomentar la participación de las instituciones académicas en proyectos de la Fundación Zoológica del Ecuador.	1.1. Informar sobre el rol del zoológico en el cuidado de la naturaleza y la preservación de hábitats de la fauna ecuatoriana.	Instituciones académicas: Profesores y alumnos.	1.1.1. Diseñar charlas y talleres especiales sobre 12 animales del zoológico.
	1.2. Crear conciencia sobre la importancia del reciclaje.		1.2.1. Seleccionar doce escuelas y colegios que amadrinen a un animal.
			1.2.2. Realizar actividades de reciclaje.
			1.2.3. Informar constantemente sobre los avances de las actividades y el estado de los animales amadrinados.



## Matriz de acciones

OBJETIVO #1: Fomentar la participación de las instituciones académicas en proyectos de la Fundación Zoológica del Ecuador.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
1.1.1. Diseñar charlas y talleres especiales sobre 12 animales del zoológico.	1.1.1.1. Charlas: redactar el contenido de charlas sobre los siguientes animales: león, cóndor, puma, oso de anteojos, mono ardilla, jaguar, tortuga galápagos, tapir, búho cuscungo, serpiente coral falsa, zarigüeya y avestruz. Éstas tendrán datos curiosos de estos animales, formas de supervivencia en su hábitat natural, métodos de defensa, tipo de alimentación, número de individuos en la naturaleza y factores que amenazan su vida.	Departamento de Educación Ambiental y Comunicador Corporativo
	1.1.1.2. Talleres: crear talleres de reciclaje que tengan como temática a los doce animales previamente seleccionados. Se harán figuras de origami con papel reciclado, macetas, nidos, figuras de los animales amadrinados y monederos con botellas y fundas reusadas de plástico.	
1.2.1. Seleccionar doce escuelas y colegios que amadrinen a un animal.	1.2.1.1. Lista de contactos: elegir de la base de datos a las escuelas y colegios que podrían ser madrinadas de los animales.	Comunicador Corporativo
	1.2.1.2. Mailing: mandar correos electrónicos personalizados a las instituciones académicas con información sobre la campaña.	
	1.2.1.3. Llamadas telefónicas: llamar a las instituciones académicas que hayan aceptado ser parte de la campaña.	
1.2.2. Realizar actividades de reciclaje.	1.2.2.1. Punto de reciclaje: designar lugares de reciclaje en las escuelas para recolectar la mayor cantidad de botellas PET y papel durante un año electivo.	Comunicador Corporativo
	1.2.2.2. Collage del animal amadrinado: diseñar un collage con fotografías del animal amadrinado para entregar a cada escuela, con el fin de que lo coloquen en el punto de reciclaje.	
	1.2.2.3. Pósters: crear pósters con el logo de las instituciones académicas y una fotografía de los alumnos para colocarlos frente a las jaulas de cada animal amadrinado y en el punto de reciclaje oficial del zoológico, la culebra gigante.	
	1.2.4. Entrega simbólica: los fondos recaudados por las escuelas de la venta de las botellas PET y el papel reciclado serán entregados en una visita que realice la institución académica al zoológico. Se entregará un diploma a cada alumno por haber cuidado de las especies y una medalla de condecoración con la forma del animal amadrinado.	
1.2.3. Informar constantemente sobre los avances de las actividades y	1.2.3.1. Visita gratuita: brindar un tour gratuito a las escuelas madrinadas luego de haber recibido los fondos recaudados para mostrarles qué se hizo con el dinero donado.	

el estado de los animales amadrinados.	1.2.3.2. Vídeos mensuales: filmar vídeos cortos de los animales amadrinados para enviar a los profesores de las escuelas madrinas, con el objetivo de que muestren a los alumnos cómo se encuentran sus ahijados.	
	1.2.3.3. Difusión en redes sociales: subir fotografías y vídeos de las visitas de las escuelas al zoológico para evidenciar su gran labor de reciclaje.	

## Presupuesto

ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
Charlas	-	-	-	
Talleres	-	-	-	
Lista de contactos	-	-	-	
Mailing	-	-	-	
Llamadas telefónicas	-	-	-	
Punto de reciclaje	-	-	-	
Collage	12	10	120	Se entregará un cartel a cada escuela.
Pósters	13	10	130	Se colocará un póster al frente de cada animal amadrinado (12) y uno en la zona de reciclaje del zoológico.
Entrega simbólica	180	5	900	Se calcula que por cada escuela hay 15 alumnos a los que se les entregará una medalla. Por lo tanto, la cantidad corresponde al número de escuelas por el número de alumnos.
Visita gratuita	-	-	-	
Vídeos mensuales	-	-	-	
Difusión en redes sociales	-	-	-	
<b>SUBTOTAL</b>	-	-	<b>1150</b>	
<b>Imprevistos (10%)</b>	-	-	<b>115</b>	
<b>Gastos administrativos (15%)</b>	-	-	<b>172,5</b>	En este rubro se toma en cuenta papelería, impresiones de los diplomas, Internet y llamadas telefónicas.
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>1437,5</b>	

## Matriz de evaluación

OBJETIVO ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
1.1. Informar sobre el rol del zoológico en el cuidado de la naturaleza y la preservación de hábitats de la fauna ecuatoriana.	Informativo	Básico	Charlas	Conteo de asistentes	# de asistentes/ # de estudiantes padrinos
			Talleres	Conteo de asistentes	# de asistentes/ # de estudiantes padrinos
1.2. Crear conciencia sobre la importancia del reciclaje.	Informativo/ Motivacional	Básico/Intermedio	Lista de contactos	Conteo de escuelas madrinas	# de escuelas madrinas/ # de posibles escuelas madrinas
			Mailing	Conteo de mails leídos	# de respuestas positivas/ # de escuelas invitadas
			Llamadas telefónicas	Conteo de llamadas telefónicas	# de respuestas positivas/ # de escuelas invitadas
			Punto de reciclaje	Cantidad de material reciclado	Peso del material reciclado/ Peso planificado del material reciclado
			Collage	Conteo de collages	# de collages entregados/ # de escuelas madrinas
			Pósters	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de entrevistados
			Entrega simbólica	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de alumnos padrinos
			Visita gratuita	Conteo de asistentes	# de asistentes/ # de estudiantes padrinos
			Vídeos mensuales	Sondeo de opinión	# de respuestas positivas/ # de entrevistados
			Difusión en redes sociales	Conteo de publicaciones vistas	# de interacciones positivas/ # de interacciones



## OPCIONES DE AUSPICIO



### PAQUETE CÓNDOR- \$ 5000

- Logo en publicidad impresa
- Logo en vitrinas seleccionadas del zoológico (15)
- Logo en la página web oficial con link al de la empresa
- Logo en banners
- Logo en papelería del zoológico
- Mención y reconocimiento en eventos del zoológico
- Notas especiales de la empresa en redes sociales
- Publicaciones semanales de la empresa en las redes sociales del zoológico

\*El monto del auspicio es anual.



# OPCIONES DE AUSPICIO



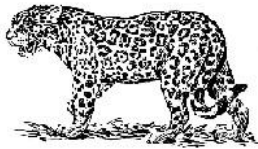
## **PAQUETE OSO DE ANTEOJOS- \$ 3000**

- Logo en publicidad impresa
- Logo en vitrinas seleccionadas del zoológico (10)
- Logo en la página web oficial con link al de la empresa
- Mención y reconocimiento en los eventos del zoológico
- Notas especiales de la empresa en redes sociales
- Publicaciones mensuales de la empresa en las redes sociales del zoológico

\* El monto del auspicio es anual.



# OPCIONES DE AUSPICIO



## PAQUETE JAGUAR- \$ 1000

- Logo en publicidad impresa
- Logo en vitrinas seleccionadas del zoológico (5)
- Logo en la página web oficial con link a la empresa
- Logo en papelería del zoológico

\* El monto del auspicio es anual.

