



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**Análisis de la Imagen de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha
(CAPEIPI) y Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación para
Optimizar su Imagen Empresarial**

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

PROFESORA GUÍA

Magíster Gabriela Egas

AUTORA

ROSSANA FLORES VILLEGAS

2010

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Gabriela Egas

Magíster en Planificación y Dirección Estratégica

CI: 1708109697

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”.

Rossana Flores Villegas

CI: 1713062303

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios porque sin sus bendiciones no estaría aquí; a mis padres Washington y Marcia por su esfuerzo, dedicación y amor que día a día me lo expresan; a mis hermanos Daniel y Catalina por estar siempre a mi lado.

Un especial reconocimiento a la Universidad de la Américas y a su cuerpo docente por inculcar en mí todos aquellos conocimientos para mi formación profesional; al personal de la CAPEIPI por brindarme todas las facilidades para realizar este proyecto; y a Gabriela Egas mi directora de tesis, por su cariño, apoyo y dedicación.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis queridos padres Washington y Marcia que son mi inspiración y mi soporte en todos los momentos de mi vida, por ellos y para ellos es este trabajo.

RESUMEN

El presente proyecto se ha elaborado con el fin de diagnosticar y responder a las diferentes necesidades comunicativas de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI). El objetivo fundamental de este trabajo es encontrar aquellas herramientas idóneas para mejorar la imagen de la misma. Contemplando dos aspectos fundamentales:

1. Crear empatía entre la CAPEIPI y sus públicos de tal forma que identifiquen al mismo como una organización cercana, prestadora de servicios y pieza clave para su bienestar.
2. Mantener información constante con sus públicos de las acciones que realice la Cámara, diseñando y produciendo materiales informativos para difundirlos a través de los medios de comunicación, y manteniendo una atención personalizada con cada uno de sus afiliados.

La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo se ha basado en el diagnóstico de la situación actual de la CAPEIPI utilizando las herramientas de análisis adecuadas, y complementado con una investigación bibliográfica, a partir de ahí, se ha trazado una serie de acciones concretas para mejorar su imagen empresarial. Se ha elaborado un plan de comunicación en el cual se propone, en primer lugar, crear una base funcional y operativa que garantice la mejora de las acciones de comunicación; en segundo lugar, crear nuevos canales de comunicación; en tercer lugar, fidelizar a los actuales afiliados y trabajadores de la Cámara, y como cuarto punto posicionar a la CAPEIPI como una marca de prestigio.

En conclusión, cabe señalar que el plan de comunicación propuesto responde a una exhaustiva investigación realizada a los afiliados y a los trabajadores de la Cámara, la cual delimitó las pautas a seguir; por tanto, este proyecto busca que la comunicación de la CAPEIPI sea efectiva y eficiente a fin de retroalimentar a la propia organización para contribuir a la mejora de su imagen y por ende a la calidad de los servicios que presta.

ABSTRACT

This project has been developed to diagnose and respond to different communication needs of Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI). The principal objective of this project is to find the suitable tools to improve the image of the CAPEIPI by looking at two fundamental aspects:

1. Create a connection between CAPEIPI and their target; therefore, they can be identified as the same organization, a provider of services and a key to their welfare.
2. Remain constant information to their target of the actions performed by the Camera, by designing and producing informative materials for distribution through the media, and maintaining personal attention to each of its affiliates.

The methodology used for the preparation of this project is based on the diagnosis of a current situation of the CAPEIPI using an appropriate analysis, and supplemented with a research bibliographic, to set a series of concrete actions to improve their corporative image.

It has been developed a communicative plan, which proposes, first, to create a functional and operational basis to ensure the improvement of communication, second create new ways of communication, third, loyalty to current members and employees of the Camera, and fourth, place CAPEIPI as a prestigious brand.

As a conclusion, it should be noted that the proposed communication plan responds to an exhaustive investigation made to the members and employees of the Camera, which delineated the guidelines to follow; therefore, this project seeks that the communication of CAPEIPI will be effective and efficient to provide feedback to the organization to help improve its image and therefore the quality of the services provided.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1 ANTECEDENTES.....	4
1.1 HISTORIA DE LA CAPEIPI	4
1.2 UBICACIÓN DE LA CAPEIPI	5
1.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	6
1.3.1 Misión.....	6
1.3.2 Visión	7
1.3.3 Valores.....	7
1.4 FINES.....	8
1.5 IDENTIDAD VISUAL	9
1.5.1 Símbolo.....	10
1.5.2 Logotipo	10
1.5.3 Colores.....	11
1.6 ORGANIGRAMA	11
1.7 SERVICIOS.....	12
1.7.1 Mesa de Afiliados.....	13
1.7.2 Asesoría Jurídica	13
1.7.3 Mediación.....	13
1.7.4 Asistencia Técnica	13
1.7.5 Trabajo con Universidades	13
1.7.6 Comunicación	14
1.7.7 Tecnología	14
1.7.8 Capacitaciones	14
1.7.9 Ferias y Exposiciones	14
1.8 AFILIADOS.....	14
1.8.1 Sector Alimenticio	15
1.8.2 Sector Gráfico	15
1.8.3 Sector Maderero	15
1.8.4 Sector Materiales de Construcción	16
1.8.5 Sector Metal Mecánico.....	16
1.8.6 Sector Químico	16
1.8.7 Sector Textil	16
1.8.8 Sector Tecnológico	16
1.8.9 Otros Sectores	17
CAPÍTULO II.....	18
2 COMUNICACIÓN, PÚBLICOS y PLANIFICACIÓN.....	19
2.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN	19

2.2	COMUNICACIÓN VS. INFORMACIÓN	20
2.3	EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	22
	2.3.1 Elementos del Proceso de la Comunicación	22
2.4	FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN	23
2.5	AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN	24
2.6	CLASES DE COMUNICACIÓN	26
	2.6.1 Comunicación Institucional	27
	2.6.2 Comunicación Organizacional	28
	2.6.3 Comunicación Mercadológica	29
	2.6.4 Comunicación Corporativa	29
	2.6.5 Cuadro Explicativo	31
2.7	COMUNICACIÓN EFICAZ	32
	2.7.1 Influencia de Emisor y del Receptor	32
	2.7.2 Las Barreras de Comunicación	33
2.8	LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS	34
	2.8.1 Importancia de la Comunicación en las PYMES	35
2.9	DEFINICIÓN DE PÚBLICO	36
2.10	CLASIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS	36
	2.10.1 Público Interno	37
	2.10.1.1 Objetivos con los Públicos Internos	37
	2.10.2 Público Externo	38
	2.10.2.1 Objetivos con los Públicos Externos	38
	2.10.3 Público Mixto	39
2.11	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	39
	2.11.1 Herramientas Escritas de Comunicación	39
	2.11.2 Herramientas de Comunicación Verbal	40
	2.11.3 Herramientas de Comunicación Audiovisual	41
2.12	DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	41
	2.12.1 Elementos	43
	2.12.2 Principios	44
	2.12.3 Objetivos	45
2.13	ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	46
2.14	PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	48
2.15	TIPOS DE PLANES	52
	2.15.1 Línea Estratégica	52
	2.15.2 Plazo	52
	2.15.3 Especificidad	53
	2.15.4 Frecuencia	53
2.16	LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN	53
2.17	PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN	54
CAPÍTULO III		56
3	IDENTIDAD, IMAGEN Y OPINIÓN PÚBLICA	57
	3.1 DEFINICIÓN DE IDENTIDAD	57
	3.2 DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD: IDENTIDAD - COMUNICACIÓN – PERCEPCIÓN	58

3.3	COMPONENTES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA.....	59
3.3.1	Identidad Cultural.....	60
3.3.2	Identidad Verbal.....	60
3.3.3	Identidad Visual	60
3.3.4	Identidad Objetual.....	60
3.3.5	Identidad Ambiental	60
3.3.6	Identidad Comunicacional.....	61
3.4	CLASES DE IDENTIDAD CORPORATIVA.....	61
3.5	CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA.....	63
3.6	IMPORTANCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA.....	64
3.7	MÉTODOS DE MEDICIÓN	64
3.7.1	Métodos de Análisis del Estudio Global de la Identidad Corporativa	65
3.7.1.1	Método de la Telaraña	65
3.7.1.2	Método de Estrella de Lux.....	66
3.7.1.3	Método de Escalada.....	68
3.7.1.4	Método Test de Mannheim de IC de Keller.....	68
3.7.1.5	Ventajas y Desventajas del Método de Análisis del Estudio Global de la Identidad Corporativa	69
3.7.2	Métodos de Análisis de los Elementos Individuales del Mix de la Identidad Corporativa	70
3.7.2.1	Comportamiento.....	70
3.7.2.2	Comunicación.....	70
3.7.2.3	Simbolismo.....	70
3.7.2.4	Ventajas y Desventajas del Método de Análisis de los Elementos Individuales del Mix de la Identidad Corporativa	71
3.8	DE LA IDENTIDAD A LA IMAGEN.....	73
3.9	DEFINICIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA.....	74
3.10	COMPONENTES DE LA IMAGEN	75
3.11	NIVELES DE LA IMAGEN.....	75
3.12	CONDICIONES DE LA IMAGEN CORPORATIVA.....	78
3.13	FUNCIONES DE LA IMAGEN.....	78
3.14	CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA.....	81
3.15	IMPORTANCIA.....	83
3.16	MÉTODOS DE MEDICIÓN	84
3.16.1	Listas de Impacto.....	84
3.16.2	Métodos de Investigación: Visión Global de la Práctica.....	85
3.16.2.1	Barómetro de Imagen Corporativa (R + M).....	86
3.16.2.2	El Modelo de AICA de Motivación.....	87
3.16.2.3	La Técnica CS (NSS).....	88
3.16.2.4	Método de Agrupación Natural.....	88
3.16.2.5	El Método de Clasificación de Fotos (FHV / BBDO).....	89
3.16.2.6	Cuadro Explicativo	90
3.17	DEFINICIÓN DE OPINIÓN PÚBLICA	91
3.18	FACTORES QUE COMPONEN LA OPINIÓN PÚBLICA	92
3.19	CARACTERÍSTICAS DE LA OPINIÓN PÚBLICA	93

3.20 PROCESO DE LA FORMACIÓN DE LA OPINIÓN PÚBLICA.....	94
3.20.1 Elementos que afectan al Desarrollo de la Opinión Pública	95
CAPÍTULO IV.....	98
4 ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN.....	99
4.1 OBJETIVOS	99
4.1.1 General	99
4.1.2 Específicos.....	99
4.2 POBLACIÓN	99
4.2.1 Público Interno	100
4.2.2 Público Externo	101
4.3 MUESTRA.....	101
4.3.1 Público Interno	101
4.3.2 Público Externo (Afiliados)	102
4.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	103
4.5 LA ENTREVISTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....	103
4.5.1 Tipos de Entrevista	104
4.6 APLICACIÓN DE ENTREVISTAS.....	105
4.6.1 Entrevista al Licenciado Oswaldo Morocho	105
4.6.1.1 Síntesis de la Entrevista.....	105
4.6.2 Entrevista a la Economista Catalina Castellanos.....	106
4.6.2.1 Síntesis de la Entrevista.....	106
4.6.3 Entrevista al Ingeniero Ricardo Flor.....	107
4.6.3.1 Síntesis de la Entrevista.....	107
4.7 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA.....	107
4.8 LA ENCUESTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....	109
4.8.1 Tipos de Encuestas.....	109
4.9 DISEÑO DE ENCUESTAS.....	109
4.9.1 Prototipo para el Público Interno.....	109
4.9.2 Prototipo para el Público Externo.....	109
4.10 RESULTADOS Y TABULACIÓN.....	110
4.10.1 Público Interno	110
4.11 CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS	152
4.11.1 Público Interno.....	152
4.11.2 Público Externo.....	153
CAPÍTULO V.....	155
5 PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA CAPEIPI.....	156
5.1 DIEZ RAZONES DEL PORQUÉ DE UN PC PARA LA CAPEIPI	156
5.2 MATRIZ FODA	157
5.3 PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN.....	158
5.3.1 Plan para Público Interno.....	159
5.3.2 Plan para Público Externo (Afiliados).....	160

CAPÍTULO VI.....	161
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
6.1 CONCLUSIONES.....	162
6.2 RECOMENDACIONES	163
Bibliografía	165
Anexos	167

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1 Historia de la CAPEIPI	4
Gráfico N° 1.2 Croquis de ubicación de la CAPEIPI	5
Gráfico N° 1.3 Logo de la CAPEIPI	10
Gráfico N° 1.4 Símbolo de la CAPEIPI	10
Gráfico N° 1.5 Tipografía de la CAPEIPI	11
Gráfico N° 1.6 Organigrama de la CAPEIPI	12
Gráfico N° 1.7 Empresas Afiliadas a la CAPEIPI.....	17
Gráfico N° 2.1 Los cinco axiomas.....	25
Gráfico N° 2.2 Proceso de la influencia del emisor al receptor	32
Gráfico N° 2.3 Públicos internos de una organización.....	37
Gráfico N° 2.4 Públicos Externos de una organización	38
Gráfico N° 2.5 Los siete principios de la PE	44
Gráfico N° 2.6 Etapas de la PE	47
Gráfico N° 2.7 Diagrama FODA.....	50
Gráfico N° 2.8 Funciones del Comunicador.....	55
Gráfico N° 3.1 Dimensiones de la Identidad	58
Gráfico N° 3.2 Componentes de la Identidad	59
Gráfico N° 3.3 Clases de Identidad según Kammerer	62
Gráfico N° 3.4 MÉTODO DE LA TELARAÑA: Antes de la discusión	65
Gráfico N° 3.5 MÉTODO DE LA TELARAÑA: Después de la discusión	66
Gráfico N° 3.6 MÉTODO DE LA ESTRELLA DE LUX.....	67
Gráfico N° 3.7 Proceso de la Identidad a la Imagen.....	73
Gráfico N° 3.8 Niveles de la Imagen según Capriotti.....	76
Gráfico N° 3.9 Niveles de la Imagen según Knecht.....	77
Gráfico N° 3.10 Proceso de la Imagen según Garbett	81
Gráfico N° 3.11 La creación de la Imagen Corporativa	82
Gráfico N° 3.12 Factores para medir la Imagen	85
Gráfico N° 3.13 Clasificación de los métodos de Investigación.....	86
Gráfico N° 3.14 Formación de la opinión - Modelo de Balke y Edwin	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.1 Valores de la CAPEIPI	8
Tabla N° 1.2 Sectores y Afiliados a la Cámara	15
Tabla N° 2.1 Diferencia entre Comunicación e Información.....	21
Tabla N° 2.2 Resumen de los tipos de Comunicación	31
Tabla N° 3.1 Clases de Identidad según Olins.....	61
Tabla N° 3.2 Los métodos de Análisis del estudio global ventajas y desventajas	69
Tabla N° 3.3 Métodos de Comportamiento	71
Tabla N° 3.4 Métodos de Comunicación.....	72
Tabla N° 3.5 Resumen de los métodos de investigación de la imagen.....	90
Tabla N° 4.1 Distribución del personal de la CAPEIPI	100
Tabla N° 4.2 Sectores y Afiliados a la Cámara	101
Tabla N° 4.3 Distribución de las encuestas aplicadas por sector.....	102
Tabla N° 5.1 FODA de la CAPEIPI	157

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se habla mucho de proteger, preservar y cuidar la imagen corporativa porque es el activo más valioso de una empresa. Los edificios, equipos, incluso los servicios y/o productos, tienen un valor ínfimo comparado con el de la imagen, que se va forjando a lo largo de los años y cuyo valor monetario es incalculable.

La imagen es la cara bonita que ve el público y una herramienta importante para lograr aceptación y posicionamiento, toda acción en una empresa sea ésta grande o pequeña comunica sea intencional o no.

En un mundo competitivo como el actual, resulta sumamente importante que las empresas se preocupen de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre sus organizaciones.

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), es una organización gremial que goza de gran prestigio debido a su larga trayectoria de más de 30 años en Ecuador. Sus objetivos básicos son: representar a los empresarios de la pequeña industria de Pichincha; defender los intereses y derechos de sus afiliados; crear servicios para éstos y gestionar proyectos que contribuyan al crecimiento y desarrollo integral del sector.

La CAPEIPI acoge nueve sectores productivos: alimenticio, químico, metal mecánico, textil, maderero, gráfico, materiales de la construcción, tic's y otros sectores que agrupa a todas aquellas empresas que no están dentro de las anteriores categorías.

Hace aproximadamente dos años la Cámara contaba con más de dos mil empresas afiliadas; pero, lamentablemente, por varias causas entre ellas la deficiente comunicación interna y externa y el deplorable manejo de su imagen,

esta cifra se ha reducido a la mitad. Actualmente cuenta únicamente con un poco más mil afiliados.

El presente proyecto tiene por objeto configurar un plan de comunicación que permita optimizar la imagen que posee la CAPEIPI utilizando las herramientas más idóneas para lograr una sinergia entre afiliados, trabajadores y Cámara, mejorando la imagen y revitalizando su identidad.

Para la elaboración del plan de comunicación se ha recabado toda la información disponible de los distintos servicios de brinda la Cámara, se ha identificado el problema, analizando las acciones comunicativas desarrolladas por la CAPEIPI, y la imagen que a partir de las mismas se ha generado. Partiendo de un análisis de la situación (FODA), se han diseñado objetivos específicos, estableciendo las estrategias a seguir y diversas acciones con criterios de eficiencia y profesionalidad.

En conclusión, la mejor imagen es aquella que comulga íntegramente con los valores y las creencias de la organización; es decir, es aquella que refleja fielmente las características de la filosofía y cultura organizacional, es además aquella que se apega fielmente a las características de la misión y logra empatar lo que hacen y con lo que dicen. Una buena imagen busca posicionar a la organización en la mente de los públicos, destaca la verdadera identidad de la organización, logra una opinión pública favorable y transmite notoriedad y prestigio. Sin imagen, la empresa no existe, y la CAPEIPI no es la excepción.

La opinión de los demás sí importa en la sociedad actual. No somos lo que creemos, somos como nos ven y nos perciben.

CAPÍTULO I

*Una mirada profunda a la CAPEIPI más que
una organización una familia*

1 ANTECEDENTES

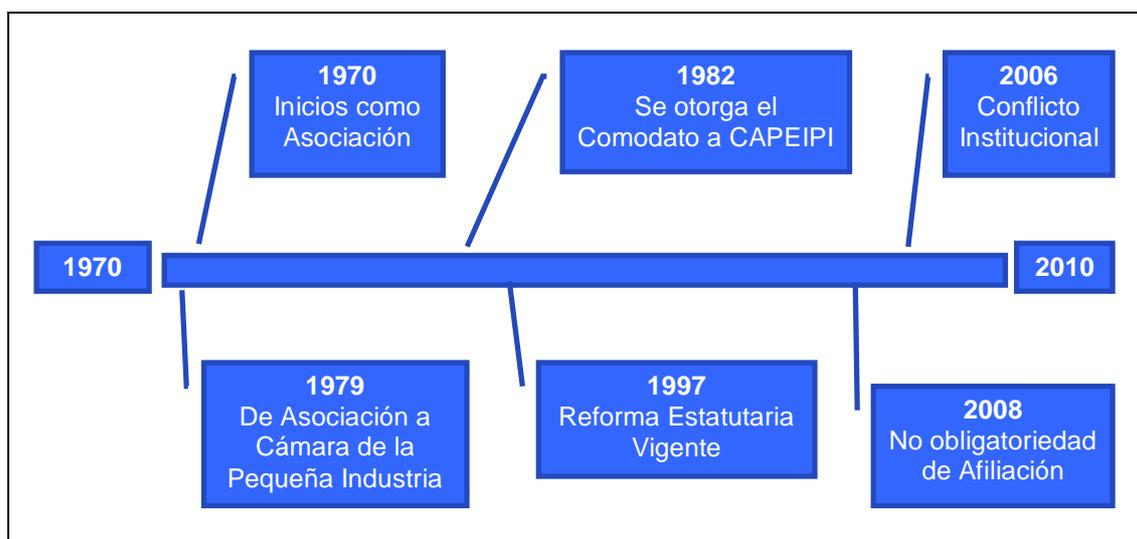
1.1 HISTORIA DE LA CAPEIPI

La Cámara de la Pequeña Industria (CAPEIPI) se creó mediante Decreto No. 921 de 7 de agosto de 1979, el mismo que entró en vigencia el 22 de agosto del mismo año, se reconoció la calidad de Cámaras para todas las Asociaciones de la Pequeña Industria del país, gracias a las gestiones exitosas de los dirigentes gremiales de las Pequeñas Industrias de Pichincha, liderados por José Augusto Bermeo.

De conformidad con lo que establece la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, los empresarios están en facultad de organizarse jurídicamente y en forma autónoma bajo la protección del Estado, de esta forma, se constituye en la ciudad de Quito, la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

A continuación, se resume brevemente la trayectoria de la CAPEIPI:

Gráfico N° 1.1 Historia de la CAPEIPI



Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Rossana Flores

La CAPEIPI, es una organización gremial sin fines de lucro, con personería jurídica que tiene como objetivos básicos: “representar a los empresarios de la pequeña industria de Pichincha; defender los intereses y derechos de sus afiliados dentro del marco constitucional y legal; crear servicios para ellos, gestionar proyectos que contribuyan al crecimiento y desarrollo integral del sector, a la generación de empleo, a la conquista de nuevos mercados nacionales y extranjeros, y al mejoramiento de la competitividad de las unidades productivas.”¹

1.2 UBICACIÓN DE LA CAPEIPI

Gráfico N° 1.2 Croquis de la ubicación de la CAPEIPI



Fuente: Cámara de la pequeña Industria

Elaborado por: Paulina Andrade/Rossana Flores

¹ CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA. Información General. Quito. 2010.

1.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Según Capriotti, la filosofía corporativa “es la concepción global de la organización establecida por la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la compañía”.² Sanz de la Tajada define que “la filosofía sirve para orientar la política de la empresa u organización hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, ya sean internos o externos”.³

En conclusión, se puede definir a la filosofía corporativa como los principios básicos de la organización, representa lo que la empresa quiere ser y responde tres preguntas primordiales: ¿quién soy y qué hago?; ¿cómo lo hago?; y ¿a dónde quiero llegar? En tal virtud, de la filosofía se derivan tres aspectos fundamentales que cualquier organización debe poseer para la creación de la misma, las cuales son: misión, visión y valores.

1.3.1 Misión

La misión es “la definición de la actividad o negocio que la marca corporativa realiza. Establece qué es y qué hace”.⁴ Se puede decir que la misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubre con sus productos y/o servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de organización.

La misión de la Cámara es:

Somos un gremio representante de los sectores productivos de las mi pymes de Pichincha conformado para la representación gremial y la prestación de servicios empresariales a favor de nuestros socios mediante la consolidación

² CAPRIOTTI, P. Planificación del Perfil de la Identidad Corporativa para Marcas Globales. Buenos Aires: Gestión de la Marca Corporativa. La Crujía. Pág. 43.

³ SANZ, L. El Antecedente Básico: La Cultura de la Empresa. España: Integración de la identidad e imagen de la empresa. Esic. Pág. 27.

⁴ CAPRIOTTI, P. Op. Cit. Pág. 44.

de servicios de calidad y actualidad apoyados en las instituciones que forman parte de la corporación.

1.3.2 Visión

La visión es “la perspectiva de futuro de la empresa, el objetivo final de la entidad. La organización señala a dónde quiere llegar”.⁵ En conclusión, la visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización para alcanzar la situación deseada.

La visión de la Cámara es:

En 5 años ser reconocidos como referente de trabajo, opinión y compromiso de los sectores productivos mi PYMES a nivel nacional e internacional, desarrollando permanentemente productos y servicios innovadores adecuados a las necesidades sectoriales, apoyando la comunidad empresarial y la sociedad en general, respetando la ética social, ambiental, tributaria, laboral.

1.3.3 Valores

Los valores representan “el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales”.⁶ Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, el objetivo básico de la definición de los valores es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

⁵ Ibíd. Pág. 44

⁶ Ibíd. Pág. 45

Los valores de la Cámara son:

Tabla Nº 1.1 Valores de la CAPEIPI

VALORES	DESCRIPCIÓN
RESPECTO	Definimos claramente los 8 sectores, lo que se refleja en el conocimiento específico de las necesidades de nuestros afiliados. Representación gremial.
SERVICIOS	Atención oportuna a las distintas necesidades que presentan los socios, a través de brindar soluciones integrales.
LIDERAZGO	Liderar procesos de transformación en innovación y desarrollo en el sector PYMES a nivel nacional e internacional.
INTEGRIDAD	Cumplimiento de leyes, normas y reglamentos: internos, externos, nacionales e internacionales
IDENTIDAD	Empoderamiento del socio y empleados y funcionarios del holding de la CAPEIPI.
TRANSPARENCIA	En los procesos comerciales, operativos y rendición de cuentas.
RESPONSABILIDAD	Cumplir con planes propuestos acordes con la comunidad y el medio ambiente.

Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Rossana Flores

1.4 FINES

Los fines son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos de la organización. La cámara persigue siete fines acordes a su filosofía corporativa:

- Incorporar a la Entidad en calidad de afiliados, a todos los empresarios de la Pequeña Industria de la Provincia de Pichincha;
- Propender a la aplicación de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, en colaboración con otros organismos públicos y privados;
- Brindar cooperación y asistencia necesaria a todos sus afiliados;

- Colaborar con el Estado en el análisis y planteamiento de alternativas frente a los problemas de la Pequeña Industria Ecuatoriana;
- Fomentar la Capacitación profesional de obreros, empleados, técnicos y ejecutivos de la Pequeña Industria;
- Otorgar servicios y asesorías de información, asistencia técnica, jurídica, etc., a todos los afiliados;
- Prestar toda clase de apoyo a las pequeñas industrias afiliadas, individual o colectivamente, en las gestiones que efectúen ante organismos públicos, semipúblicos y privados nacionales e internacionales.

1.5 IDENTIDAD VISUAL

La identidad visual es un conjunto de características físicas reconocibles y perceptibles por un individuo como unidad identificadora de la organización. Joan Costa explica que es “todo sistema gráfico de identidad que gira en torno del nombre, ya sea de la empresa, productos o servicios. A partir del nombre, la identidad visual se desarrolla y abarca todas las producciones, posesiones manifestaciones y comunicaciones de la empresa”.⁷ El valor de la identidad visual de una organización se aprecia cuando simboliza un grado determinado de prestigio público, un nivel de confianza y admiración de los clientes. Además, cuando inspira un sentido de pertenencia e identidad con su público tanto interno como externo. Sanz de la Tajada indica que la identidad visual se “refiere a los signos externos válidos para la identificación de la empresa desde fuera y se limita a la incorporación del diseño gráfico”.⁸

⁷ COSTA, J. (2007). Identidad Corporativa y Cultura Organizacional. España: El DirCom de hoy. Costa Punto Com. Pág. 128.

⁸ SANZ, L. El Ser de la Empresa: La Identidad Corporativa y sus Componentes. España: Integración de la identidad e imagen de la empresa. Esic. Pág. 43

La CAPEIPI utiliza como símbolo diferenciador a la siguiente representación:

Gráfico N° 1.3 Logo de la CAPEIPI



Fuente: Página web de la CAPEIPI

1.5.1 Símbolo

El símbolo es aquella figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza respecto a las demás, el símbolo de la CAPEIPI es un engranaje que representa a la industria.

Gráfico N° 1.4 Símbolo de la CAPEIPI



Fuente: Página web de la CAPEIPI

1.5.2 Logotipo

El logotipo es el nombre de la organización escrito de una manera especial, con una tipografía (alfabeto diseñado o elegido por la organización) determinada, dependiendo lo que se desea transmitir. La Cámara desconoce el tipo de letra que utiliza ya que este logo lleva años en la organización.

Gráfico N° 1.5 Tipografía de la CAPEIPI



Fuente: Página web de la CAPEIPI

1.5.3 Colores

El color es parte fundamental de la identidad visual de la organización ya que sirve para identificarla y a la vez transmite un mensaje de acuerdo a la personalidad, a su manera de ser y de actuar. La CAPEIPI utiliza el azul considerado un color frío además representa estabilidad, lealtad, confianza, conocimiento, inteligencia, integridad y seriedad que son algunos de los atributos que la Cámara transmite a sus afiliados.

1.6 ORGANIGRAMA

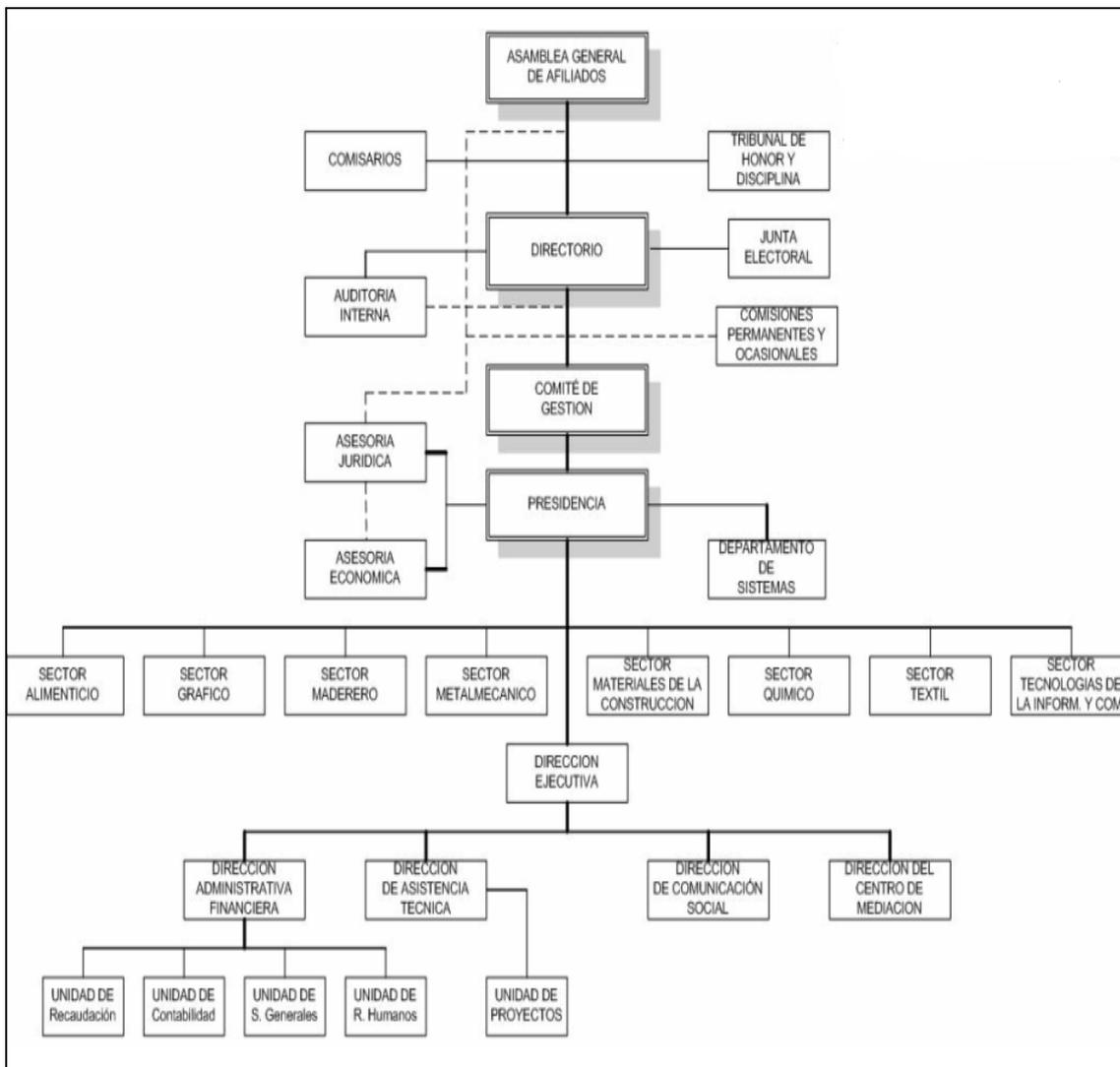
El nuevo directorio 2010 - 2012 de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha está conformada de la siguiente manera:

Como máxima autoridad se encuentra el Ingeniero Químico Ricardo Flor, acompañado del Ingeniero Marco Carrión vicepresidente, el Ingeniero Jorge Baquero secretario y el Ingeniero Joselito Cobo tesorero.

También lo conforman las autoridades de cada uno de los nueve sectores conforman la Cámara y que son parte importante del directorio y del organigrama central de la CAPEIPI.

Actualmente, el organigrama de la institución se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Gráfico N° 1.6 Organigrama de la CAPEIPI



Fuente: CAPEIPI

1.7 SERVICIOS

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha ofrece diversos servicios (actividad de naturaleza intangible, generada por una organización con el objeto de satisfacer las necesidades del cliente) tanto a sus afiliados como a personas particulares.

A continuación, se detalla en qué consiste cada uno de sus servicios y cómo están divididos.

1.7.1 Mesa de Afiliados

Se atienden los requerimientos de información, carnetización y convenios de pago de cuotas de afiliación, etc.

1.7.2 Asesoría Jurídica

Mantiene servicios de consulta de carácter legal sobre problemas laborales, societarios, comerciales, civiles, tributarios, patentes, derechos de propiedad, marcas u otros.

1.7.3 Mediación

El Centro de Mediación de la Pequeña Industria (CEMEPI) brinda a los afiliados un servicio especializado en la solución pacífica y rápida de las controversias que se generan en los ámbitos laborales, societarios, comerciales, civiles, etc.

1.7.4 Asistencia Técnica

Brinda asesoramiento en comercio exterior, subcontratación, gestión de recursos y créditos, información económica actualizada, aprovechamiento de tecnologías, modernización de procesos, formulación de proyectos, etc.

1.7.5 Trabajo con Universidades

Los empresarios tienen la posibilidad de que estudiantes de centros de educación superior realicen investigaciones, estudios, diagnósticos y propongan soluciones a los problemas detectados en la empresa, como parte de sus prácticas académicas.

1.7.6 Comunicación

Mantienen un sistema de comunicación e información para dar a conocer el potencial de la pequeña industria: revistas, boletines técnicos, informativo radial, página web y suplementos especiales son sus medios de comunicación.

1.7.7 Tecnología

El Departamento de Sistemas y Tecnología de la CAPEIPI es una guía tecnológica para los afiliados la cual ayuda a generar proyectos enmarcados en innovación tecnológica, consultoría e implementación de páginas web, portales, soluciones y servicios empresariales.

1.7.8 Capacitaciones

A través del Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria ICAPI, se forma y capacita a gerentes, mandos medios, obreros y administrativos de las empresas afiliadas. Educación continúa enfocada no solo a los afiliados sino a la comunidad.

1.7.9 Ferias y Exposiciones

Con más de veinte años de experiencia, el Centro de Exposiciones Quito (CEQ), se ha convertido en la vitrina comercial más importante del Ecuador. Anualmente organizan alrededor de 20 ferias, entre locales, nacionales e internacionales.

1.8 AFILIADOS

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha se divide en nueve sectores, los cuales albergan a más de 1000 afiliados, se encuentran clasificados así:

Tabla N° 1.2 Sectores y Afiliados a la Cámara

SECTOR	NÚMERO DE AFILIADOS
Alimenticio	149
Gráfico	82
Maderero	84
Materiales de la Construcción	84
Metal Mecánico	192
Químico	201
Tic's	31
Textil	138
Otros	53
	1014

Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Rossana Flores

1.8.1 Sector Alimenticio

El principal objetivo del sector, es servir eficientemente a sus socios, con capacidad y liderazgo, siempre comprometidos con el desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria Alimenticia.

1.8.2 Sector Gráfico

El sector trabaja en áreas claramente definidas como: Diseño Gráfico, pre prensa, impresión y acabados, para lo cual ha incorporado en sus procesos tecnología de punta, ofreciendo un servicio de calidad a sus clientes.

1.8.3 Sector Maderero

El sector Maderero y Forestal de la CAPEIPI agrupa a más de 150 empresas pequeñas y medianas cuya actividad fundamental es la producción de artículos en madera y la dotación de servicios en este campo, cubriendo el mercado interno e incursionado, con gran éxito, en el mercado externo.

1.8.4 Sector Materiales de Construcción

Las empresas del Sector Materiales de la Construcción se dedican principalmente al área de la construcción, constituye un gran generador de mano de obra y contribuye con el desarrollo económico del país.

1.8.5 Sector Metal Mecánico

El sector mantiene una alta capacidad de infraestructura instalada. Al igual que otros sectores de la pequeña industria, genera una gran cantidad de mano de obra y aporta al desarrollo del país a través de su accionar diario.

1.8.6 Sector Químico

El sector químico agrupa a alrededor de 450 Pequeñas Industrias dedicadas a cubrir una amplia gama de necesidades que abarca desde procesos químicos hasta la elaboración de artículos y productos necesarios.

1.8.7 Sector Textil

Este sector presta servicios de capacitación, orientada a formar mandos medios en distintas especialidades del área de la confección, cuenta con el apoyo de la Escuela Textil, que fue fundada en el año 1996.

1.8.8 Sector Tecnológico

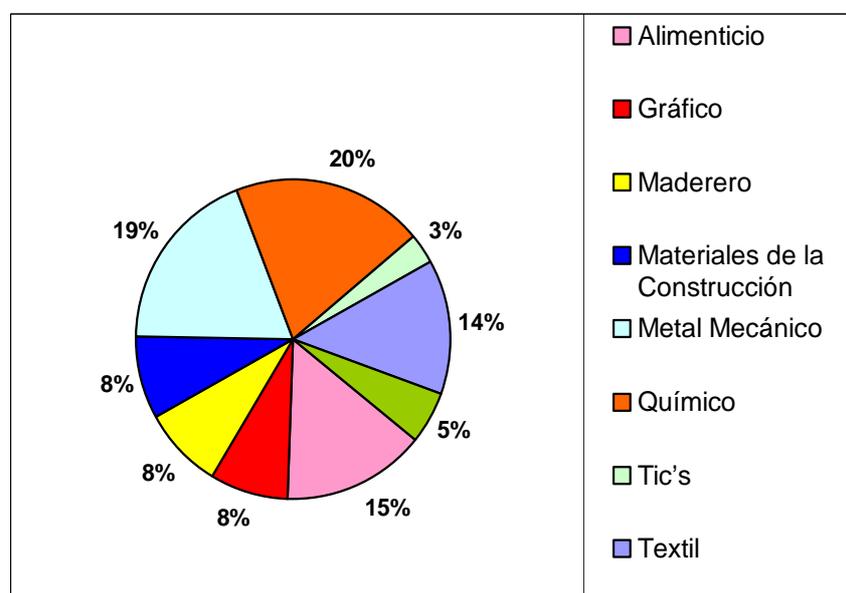
Es un nuevo sector incorporado recientemente a la Cámara el cual ayuda a los afiliados con los requerimientos de una sociedad globalizada, entre sus principales actividades realiza capacitaciones para los diferentes sectores y presta servicios en todo lo relacionado con tecnología moderna.

1.8.9 Otros Sectores

En este grupo se encuentran todas aquellas empresas que no entran en ninguna de las clasificaciones ya mencionadas, abarca a cincuenta y tres empresas.

En el siguiente gráfico se encuentra la representación porcentual de las empresas afiliadas, por sectores, a la CAPEIPI.

Gráfico N° 1.7 Empresas Afiliadas a la CAPEIPI



Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Rossana Flores

Los sectores metal mecánico, alimenticio, químico y textil son aquellos que poseen mayor cantidad de empresas afiliadas, estos cuatro sectores abarcan a la mitad de todos los asociados, el sector de las tic's por ser relativamente nuevo posee registrado únicamente al 5% de las empresas afiliadas.

Los sectores restantes mantienen un equilibrio llegando a un promedio del 10% de empresas.

CAPÍTULO II

*Los Pilares Fundamentales de una
Organización: Comunicación, Públicos y
Planificación*

2 COMUNICACIÓN, PÚBLICOS Y PLANIFICACIÓN

2.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

La Comunicación existe desde que hay vida en el planeta Tierra. La facultad de comunicar es innata en el ser humano y éste se ha preocupado de mejorarla y perfeccionarla a través de los tiempos. Es el proceso social humano más importante que hace posible las sociedades.

La definición de **comunicación** puede realizarse desde su etimología. La palabra se deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”.⁹ Por lo tanto, es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. Antonio Lacasa, determina que la comunicación “es el valor central del mundo actual y venidero, es una necesidad, una herramienta, una filosofía, un objetivo, un medio, un fin, un comienzo, etc. es decir, la única disciplina capaz de hacer avanzar y adaptarse a los avances”.¹⁰

En fin, la comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que se deriva del pensamiento, el lenguaje y del desarrollo de las capacidades psico-sociales de las relaciones. El intercambio de mensajes (que puede ser verbal o no verbal) permite a las personas influir y a su vez ser influidas.

Joan Costa expresa en su libro el Dircom de hoy que:

El concepto de la comunicación, en la génesis de los conceptos recientes, nace a partir del término más preciso y a la vez más técnico, de información, índice numérico que caracteriza la intensidad de intercambios entre los seres humanos, es decir, la complejidad del mundo constituido por una sociedad global repartida en el espacio y tiempo. Las innumerables confusiones provienen de la falta de una doctrina rigurosa, de una especie de vacío epistemológico.¹¹

⁹ NUEVA ENCICLOPEDIA LARROUSSE. *Comunicación*. España: Planeta. Pág. 2177.

¹⁰ LACASA, A. (2004). *Acciones Comunicacionales en las Empresas: Comunicación Integral*. España: Gestión de la comunicación Empresarial. Gestión 2000. Pág. 186.

¹¹ COSTA, J. (2007). *La Comunicación y el DirCom*. España: El DirCom de hoy. Costa Punto Com. Pág. 30

Por su parte, Antonio Pasquali afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres.

Carlos Fernández considera que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo.

En conclusión, no existe una definición universal sobre qué es en sí la comunicación, sino es una mezcla de varios criterios de diferentes autores, pero todos ellos concuerdan que la comunicación es la interacción de las personas por medio de símbolos y/o mensajes que pueden ser verbales o no, ya que todo, sea intencional o no, comunica.

2.2 COMUNICACIÓN VS. INFORMACIÓN

¿Qué se entiende por ambos conceptos? Para poder diferenciar cada uno de ellos se debe primero conocer qué significan. Informar es “dar noticia de algo es lanzar un mensaje”.¹² Pero la comunicación es algo más, significa hacer al otro partícipe de algo, en otras palabras, es “la interacción, entendimiento, puesta en común, diálogo, estar en contacto...”¹³ y no únicamente emitir un mensaje sin preocuparse si éste ha llegado al receptor y lo ha comprendido.

Sanz de la Tajada asegura que la información, en el sentido general de la palabra representa tanto una operación como un contenido y que la comunicación es un conjunto de procesos por los cuales se efectúa la operación de poner en relación una o varias fuentes, además la idea de información implica la de comunicación con las siguientes consideraciones:

¹² NUEVA ENCICLOPEDIA LARROUSSE. Información. España: Planeta. Pág. 5205.

¹³ Ibíd. Pág. 2177

- a) Toda la información es comunicación. Pero no toda comunicación es información. La comunicación incluye sentimientos, actitudes y emociones no expresables con palabras.
- b) La información requiere la existencia de un criterio reducible expresión verbal, lo que constituye un caso particular de la comunicación, que puede utilizar también cualquier otro tipo de lenguaje o código.
- c) Si bien la idea de la información implica obligatoriamente la de comunicación, esta última constituye un proceso más amplio de códigos posibles y bilateralidad del efecto.
- d) Finalmente, la información actúa en un único sentido (es unilateral), mientras que la comunicación es bilateral y mediante el feed - back aporta un efecto interactivo al proceso.¹⁴

Tabla Nº 2.1 Diferencia entre Comunicación e Información

COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN
 <p>La comunicación necesita de la retroalimentación; es decir, hasta que no se haya compartido la información con otra persona no se habrá producido la comunicación y hasta que la otra persona no haya comprendido de la misma manera lo que le hemos dicho, no se habrá compartido nada.</p>	<p>La información es un conjunto de mensajes sobre un determinado tema. Estos mensajes se perciben, se integran y generan la información necesaria para producir el conocimiento.</p> 

Fuente: Luís Ángel Sanz.

Elaborado por: Rossana Flores

¹⁴ SANZ, L. La Proyección de la Identidad: Empresa y Comunicación. España: Integración de la identidad e imagen de la empresa. Esic. Pág. 77

2.3 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

La Comunicación, entendida de la forma más general, es la transmisión o puesta en marcha común de un mensaje. En el proceso entrarían en juego dos actores básicos, el emisor y el receptor. El emisor emite o difunde un mensaje a través de un canal y es recibido por el receptor, quien lo interpreta, analiza y saca sus propias conclusiones, teniendo la posibilidad de responder.

Es decir, el mensaje se “alimenta” con las aportaciones del receptor, y ahí es donde está la verdadera esencia del proceso de la Comunicación, la RETROALIMENTACIÓN.

El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas, etc.) a través de un canal, con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el emisor envía un mensaje codificado el cual es recibido por el receptor quién debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. El proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en emisor.

2.3.1 Elementos del Proceso de la Comunicación

Según Luis Ángel Sanz, la transmisión de un mensaje de un individuo a otro exige la existencia de los siguientes elementos: “una fuente de información, una idea del objetivo perseguido, un contenido implícito en el mensaje, una línea, que es la que sigue dicho mensaje y ciertos factores exteriores que constituyen verdaderas barreras de comunicación.”¹⁵

1. **Emisor:** Constituye la fuente de la comunicación; es el primer elemento humano en el proceso, su acción se realiza en cinco fases: a) determinar un contenido comunicable, que interese al receptor; b) deseo de comunicar dicho contenido al receptor, deseo que deberá ser claro y

¹⁵ Ibíd. Pág. 74.

nítido; c) elección del lenguaje adecuado, que ha de ser común entre el emisor y el receptor; d) elección de la ocasión más favorable para la comunicación; y e) ejecución de los actos de comunicación.

- 2. Codificador:** Es el elemento responsable de expresar las ideas o conceptos a comunicar en forma de un mensaje. Es preciso preparar el mensaje y adaptarlo al receptor, mediante el código más adecuado.
- 3. Mensaje:** Constituye la finalidad de la comunicación: es el contenido a transmitir, puede ser oral, escrito o mímico.
- 4. Canal:** Es el medio o vehículo de transmisión del mensaje, éste condiciona la eficacia del resultado de la comunicación.
- 5. Decodificador:** Es el elemento encargado de descifrar el mensaje, forma parte del receptor, en el que se producen reacciones a lo no decodificado que perjudica la eficacia de la comunicación.
- 6. Receptor:** Es el segundo elemento humano. Para desarrollar su acción debe darse cinco factores básicos: a) actitud previa de receptividad; b) atención al mensaje; c) comprensión del mismo; d) asimilación del contenido; e) respuesta.
- 7. Retroalimentación:** Constituye la respuesta del mensaje que influye en el antiguo emisor (ahora receptor) que modifica su criterio (o no) en función de la respuesta del que antes fue su receptor.

2.4 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Se puede clasificar a las funciones de comunicación en cuatro: “control, motivación, expresión emocional y la información”¹⁶ que son las principales en

¹⁶ ROBBINS, S. (1999). Comunicación. México: Comportamiento Organizacional. Pearson. Pág. 310-311.

cualquier organización. Ninguna de estas cuatro funciones es considerada más importante que la otra.

Para que los grupos se desempeñen eficazmente, se necesita: mantener alguna forma de control sobre ellos, estimular al rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones.

- **Control:** Vigila el comportamiento individual de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el comportamiento por parte de los empleados.
- **Motivación:** La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo hacen, lo que les falta, etc.
- **Expresión emocional:** La comunicación es fundamental dentro del grupo, así los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.
- **Información:** La comunicación proporciona información que los sujetos y grupos necesitan para tomar decisiones; así transmiten datos y evalúan las diferentes alternativas para tomar decisiones.

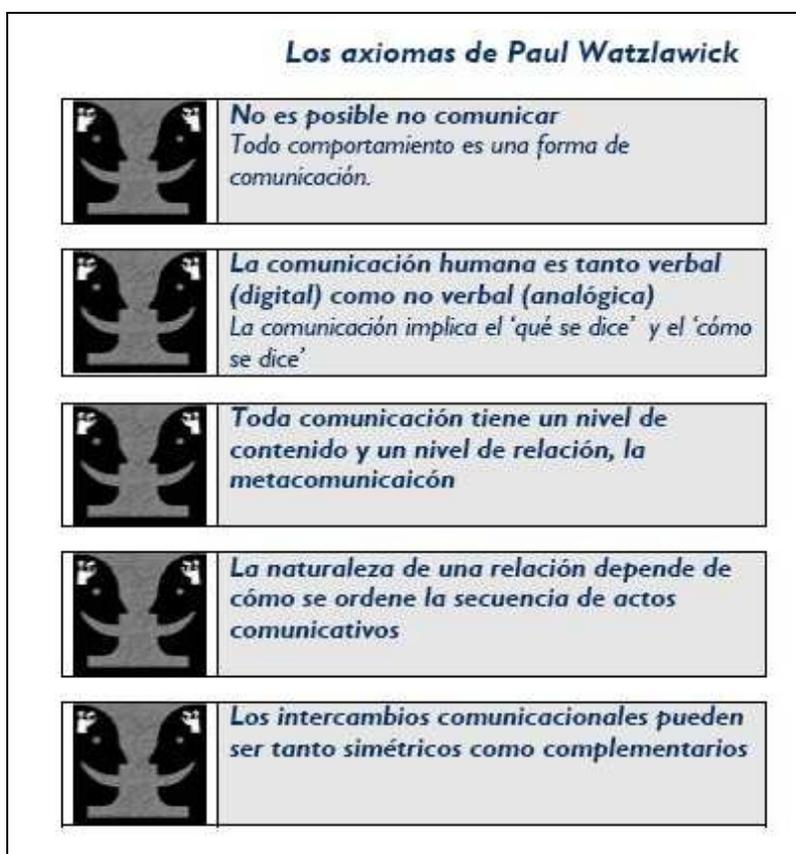
2.5 AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

Un axioma es “una verdad evidente, algo que no requiere demostración, sobre la cual se construye y sustenta un cuerpo de conocimientos.”¹⁷ La palabra proviene del griego *αξιωμα*, que significa “lo que parece justo”.

¹⁷ BAVELAS, J., JACKSON, D. y WATZLAWICK, y P. (2002). Axiomas de la Comunicación. Barcelona: Teoría de la Comunicación Humana. Herder.

Watzlawick distinguió cinco axiomas fundamentales, centrados en la dimensión interpersonal de la comunicación.

Gráfico N° 2.1 Los cinco axiomas



Fuente: Paúl Watzlawick

1. **No es posible no comunicar:** Cualquier comportamiento que se realiza sea intencional o no, comunica. Moverse o permanecer quieto, hablar o guardar silencio, sonreír o mostrarse indiferente, presentarse o retirarse en una situación, todos constituyen comportamientos que comunican.
2. **Comunicación digital y análoga:** En la comunicación humana es posible referirse a los objetos de dos maneras totalmente distintas: se los puede representar con un dibujo o mediante un nombre.
 - Comunicación análoga: todo lo que es comunicación no-verbal (postura, gestos, expresión facial, el tono de voz, el ritmo, etc.).

- Comunicación digital: es la comunicación verbal, el habla, el lenguaje.

El aspecto relativo al **contenido** se trasmite en forma **digital**, mientras que el relativo a la **relación** es de naturaleza **analógica**.

3. Niveles de contenido y relación de la comunicación: Una comunicación no sólo trasmite información sino que al mismo tiempo impone conductas. Según Gregory Bateson, estas dos operaciones se conocen como los aspectos conativos y referenciales. El aspecto referencial de un mensaje trasmite información y en el aspecto conativo se refiere al tipo de mensaje que se debe entender.

4. La puntuación de la secuencia de hechos: Se refiere al intercambio de mensajes entre los participantes, quienes necesariamente puntúan la secuencia de hechos para aclarar el mensaje que se emitió.

La puntuación organiza los hechos de la conducta y resulta vital para las interacciones en marcha.

5. Interacción simétrica y complementaria Son relaciones basadas en:

- a) La igualdad, los participantes intercambian el mismo tipo de comportamiento, así su interacción puede denominarse simétrica.
- b) La diferencia, los participantes intercambian diferentes tipos de comportamientos, la conducta de uno complementa la del otro.

2.6 CLASES DE COMUNICACIÓN

La comunicación en sí se puede clasificar en varias ramas, entre las principales se encuentra la Comunicación Organizacional, Institucional, Corporativa y

Mercadológica. A continuación se explicará en qué consiste cada una de ellas, las diferencias y similitudes que tienen.

2.6.1 Comunicación Institucional

Se puede decir que la comunicación institucional es la que tiene por objeto prestigiar a la entidad, creando en torno a ella y ante la opinión pública un clima de confianza y simpatía, analiza aspectos generales de las actividades de la organización, entendidas como un proceso integral donde circulan y se intercambian conocimientos, técnicas, habilidades y destrezas, ideas, valores, principios, creencias, teorías, que permiten a los sujetos que interactúan integrarse al desarrollo de actividades productivas.

Además se refiere a las actividades encaminadas al manejo de la imagen de la organización incluyendo desde la imagen gráfica hasta la relación con los medios de comunicación, la atención a los públicos, la designación de voceros institucionales, el establecimiento de estrategias para el manejo de crisis y la proyección en la sociedad de la naturaleza, logros y objetivos de la organización.

Van Riel asegura que “la comunicación institucional (dirección) incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control, relativas a transmitir autoridad, y lograr la cooperación de los integrantes”.¹⁸

Por su parte, Joan Costa dice “es la esfera superior que ocupa una posición jerárquica, no se nos presenta como una técnica aplicada a las organizaciones, sino un modo interdisciplinario cuyo objeto es la integración eficaz de la comunicación y el servicio, unificados en una misma e inequívoca actividad, es

¹⁸ VAN RIEL, C. (1997). Introducción. Madrid: Comunicación Corporativa. Prentice Hall. Pág. 9.

un efecto de la integración sinergia de las comunicaciones institucionales, la revolución de los servicios y sus instrumentos tecnológicos”.¹⁹

2.6.2 Comunicación Organizacional

Se la entiende como la comunicación interna, incluyendo a todos los públicos que forman parte de la organización, e incluye tanto la definición y estrategias para el manejo de medios como de procesos de comunicación, en función de los objetivos de la empresa para garantizar el flujo correcto y oportuno de la información a todos los niveles.

Carlos Fernández Collado define a la comunicación organizacional como “el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.²⁰

Según Cees Van Riel “la comunicación organizacional se ocupa de las relaciones: con las administraciones públicas, los inversores; la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna”.²¹ Todas sus manifestaciones están dirigidas a los públicos objetivos de la entidad, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

Joan Costa afirma que la comunicación organizacional “abarca y recubre todos los componentes que integran la empresa, sin excepción, ya que todos han de

¹⁹ COSTA, J. (2007). La Dirección de las Comunicación. España: Nuevos Paradigmas. Costa Punto Com. Pág. 70.

²⁰ FERNÁNDEZ, C. (2008). La Comunicación Organizacional. Madrid: La comunicación humana en el mundo contemporáneo. McGraw Hill.

²¹ VAN RIEL, C. (1997). Op. Cit. Pág. 12.

compartir una misma cultura, una misma misión y visión y unos mismos valores”.²²

2.6.3 Comunicación Mercadológica

La comunicación mercadológica es aquella que contempla todas las actividades de comunicación hacia los públicos, su fin es el apoyo a la promoción, el enlace con el consumidor final, el proselitismo o el cambio de actitud, tal como si fuera el esfuerzo a la mercadotecnia y las ventas, tratándose de una organización lucrativa.

Para Cees Van Riel “La comunicación de marketing es el término general para cubrir publicidad, promociones de venta, marketing directo, patrocinio, ventas personales, y otros elementos del mix que contienen, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios”.²³

Pero Joan Costa en su libro el DirCom de hoy, dice que la comunicación de marketing “opera directamente en el campo social...los objetivos, los públicos, sus motivaciones y los medios configuran una política y una actividad particular”.²⁴ En fin es una forma de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios. Colabora con la publicidad y supervisión de la Imagen corporativa.

2.6.4 Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente. Es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. Es

²² COSTA, J. (2007). *Op. Cit.* Pág. 70.

²³ *Ibíd.* Pág. 70

²⁴ *Ibíd.* Pág. 71.

dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. En fin se puede decir que es la congruencia entre cultura, identidad e imagen.

Según Lucas Marín, la comunicación corporativa es “la comunicación interna de la organización que tiene que ver con sus planteamientos globales, con lo que auténtica y realmente es la organización, sea visible o no”.²⁵

Pocos autores tienen la valentía de intentar definir la comunicación corporativa. Van Riel se inclina por la siguiente definición: “La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.²⁶

A continuación y a manera de resumen, se encuentra un cuadro explicativo que permite comparar los diferentes tipos de comunicación, en el cual se detalla cuando aparecieron, a que se aplican, y su utilidad.

²⁵ MARÍN, L. (1997). La Comunicación Externa: Innovación. Barcelona: La Comunicación en las Empresas y organizaciones. Bosh. Pág. 212.

²⁶ VAN RIEL, C. (1997). Op. Cit. Pág. 26.

2.6.5 Cuadro Explicativo

Tabla Nº 2.2 Resumen de los tipos de Comunicación

	Comunicación Institucional	Comunicación Organizacional	Comunicación Mercadológica	Comunicación Corporativa
APARECE	AÑOS 60 -70	AÑOS 90	---	AÑOS 90 -2000
APLICACIÓN	Instituciones	Instituciones y Organizaciones	Todas las Empresas	Todas las Empresas
Busca	Prestigiar a la entidad, creando en torno a ella y ante la opinión pública un clima de confianza.	Identificar las barreras de comunicación entre las instituciones y organizaciones y sus públicos.	Posicionar y concienciar a través de la comunicación y el marketing, el producto o servicio de la empresa.	Integrar los sistemas comunicacionales para atacar problemas tanto internos como externos.
Genera	En los públicos a través de la persuasión e imposición que cumplan sus disposiciones.	Un mejor flujo informativo, público interno (productivo) y fidelidad en los externos.	Marcas pero relacionadas a productos/ventas.	Marca de comunicación que es una suma de la identidad, cultura e imagen.

Fuente: Costa/Van Riel/Capriotti

Elaborado por: Rossana Flores

2.7 COMUNICACIÓN EFICAZ

Una comunicación eficaz y eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback. Para obtener una comunicación eficaz hay que tener en cuenta dos aspectos importantes “la influencia del emisor y del receptor y las barreras de comunicación:”²⁷

2.7.1 Influencia de Emisor y del Receptor

Como consecuencia del envío de un mensaje del emisor al receptor, el efecto de la comunicación está compuesto por cuatro elementos: La recepción en sí, la decodificación del mensaje, la comprensión de la idea y el efecto. La influencia del emisor hacia el receptor funciona de la siguiente manera; una vez que el mensaje fue enviado:

Gráfico Nº 2.2 Proceso de la influencia del emisor al receptor



Fuente: Luis Ángel Sanz.

Elaborado por: Rossana Flores

²⁷ SANZ, L. Op. Cit. Pág. 78.

2.7.2 Las Barreras de Comunicación

Las barreras de comunicación se denominan así, “cuando existen interferencias que no permiten comunicarse de una manera óptima. Todos los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación pueden sufrir obstrucciones o perturbaciones que entorpecen, dificultan o imposibilitan la comunicación.”²⁸ Entre las principales barreras se encuentran:

- **Filtración:** Se refiere a la manipulación de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. El mejor determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una organización. Mientras más verticales sean los niveles en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para la filtración.
- **Percepción selectiva:** Es debido a que los preceptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que las decodifican.
- **Defensa:** Cuando las personas se sienten amenazadas, tienden a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo; es decir, se vuelven defensivas. Así, cuando los sujetos interpretan el mensaje de los demás como amenaza, responden en forma que retardan la comunicación eficaz.
- **Lenguaje:** Las palabras pueden tener diferentes significados para la persona que lo interpreta. “El significado de las palabras no está en la palabra, esta en nosotros.”

²⁸ ROBBINS, S, (1999). Op. Cit. Pág. 323.

2.8 LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

El intercambio de ideas y de información es la savia vital de cualquier organización. Una buena organización funciona con libertad de comunicación entre todos sus ejecutivos. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, es ahí donde radica su importancia, si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan qué hacen, las personas no pueden comunicar a los demás sus necesidades y opiniones.

La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control) a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan.

Es por ello que la comunicación es un aspecto importante de nuestras vidas y más en las organizaciones, juega un papel importante en toda empresa, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos.

Los tipos de comunicación dentro de una empresa básicamente son dos: la comunicación formal y la comunicación informal.

- **Comunicación formal:** Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.
- **Comunicación informal:** Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de

persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

2.8.1 Importancia de la Comunicación en las PYMES

Toda empresa sea grande, pequeña o media tiene la necesidad de cultivar una buena imagen y organizar sus comunicaciones es por ello que toda empresa, lo sepa o no, lo quiera o no, posee estos rasgos cualitativos:

- Tiene una identidad distintiva que es propia, aunque no siempre sepa descubrirla y explotarla.
- Posee una determinada cultura, sea organizada o espontánea, que guía las actitudes y proviene del hecho implícito de “trabajar juntos” en equipo y hacia un fin.
- Se comunica interiormente y con su entorno, mejor o peor y al margen de que el volumen de las comunicaciones no sea muy grande.
- Se enfrenta a riesgos y oportunidades, que debe saber sortear y aprovechar.
- Proyecta hacia afuera y hacia adentro una determinada imagen, la cual puede ser favorable o desfavorable para la empresa.²⁹

La pequeña y mediana empresa aprovechan poco el gran potencial que la comunicación puede ofrecerles, en algunas ocasiones, porque se piensa que no tiene nada que comunicar. Uno de los mayores errores que se comenten en la vida empresarial es considerar que la información que ofrecen, no es interesante para ser comunicada y no saben cómo llegar a sus públicos.

²⁹ COSTA, J. (2007). El DirCom: Estratega y Gestor Corporativo. España: El DirCom de hoy. Costa Punto Com. Pág. 93.

Las PYMES deben aprender de lo que ven en su entorno y ponerlo en marcha, la comunicación, es una de las herramientas más potentes para impulsar a la empresa, ya que influye de forma positiva cuando se hace de forma preactiva. Además que informa al público al que se dirige lo que hace, ayuda a que se le conozca, a la vez que, contribuye a crear una imagen favorable de su empresa

2.9 DEFINICIÓN DE PÚBLICO

Se entiende por público a todo grupo social con un interés determinado y, a veces también, con un nivel cultural específico. Según Sanz de la Tajada un público es “un conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad con los que la empresa desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen”.³⁰

Según Paúl Capriotti, el estudio de los públicos debe enfocarse analizando las relaciones individuo-organización para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización.

Por consecuencia, el público no es un grupo heterogéneo de personas sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos que tendrán unas expectativas y obligaciones compartidas.

2.10 CLASIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS

Tradicionalmente los públicos de una organización se suelen clasificar en dos grupos: “Públicos Internos y Públicos Externos.”³¹

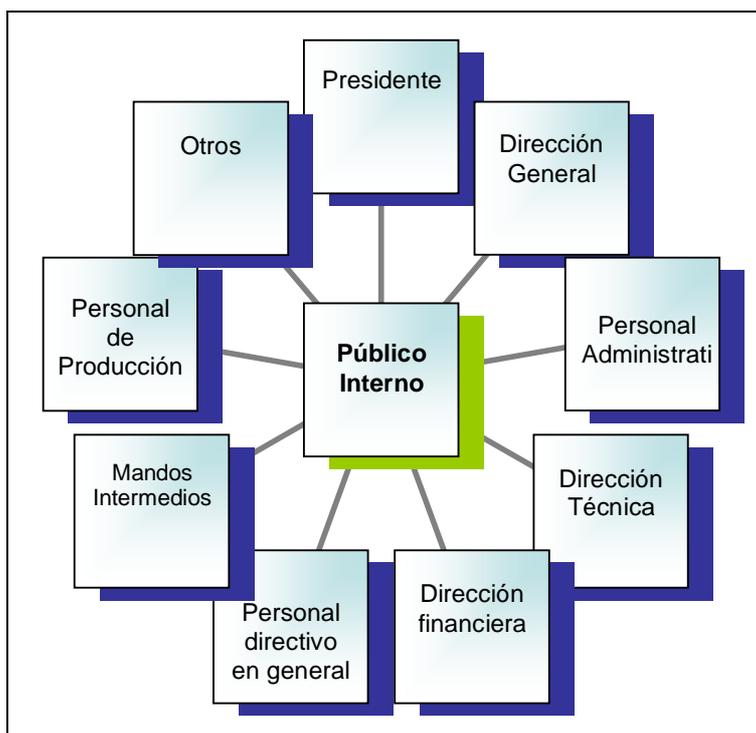
³⁰ SANZ, L. Sobre Quien Actuar: La Identificación y Cuantificación de los Públicos. España: Integración de la identidad e imagen de la empresa. Esic. Pág. 101.

³¹ LACASA, A. (2004). Op. Cit. Pág. 210.

2.10.1 Público Interno

Son las personas que tiene dependencia con la organización. Entre los principales se encuentran:

Gráfico N° 2.3 Públicos internos de una organización



Fuente: Antonio Lacasa.

Elaborado por: Rossana Flores

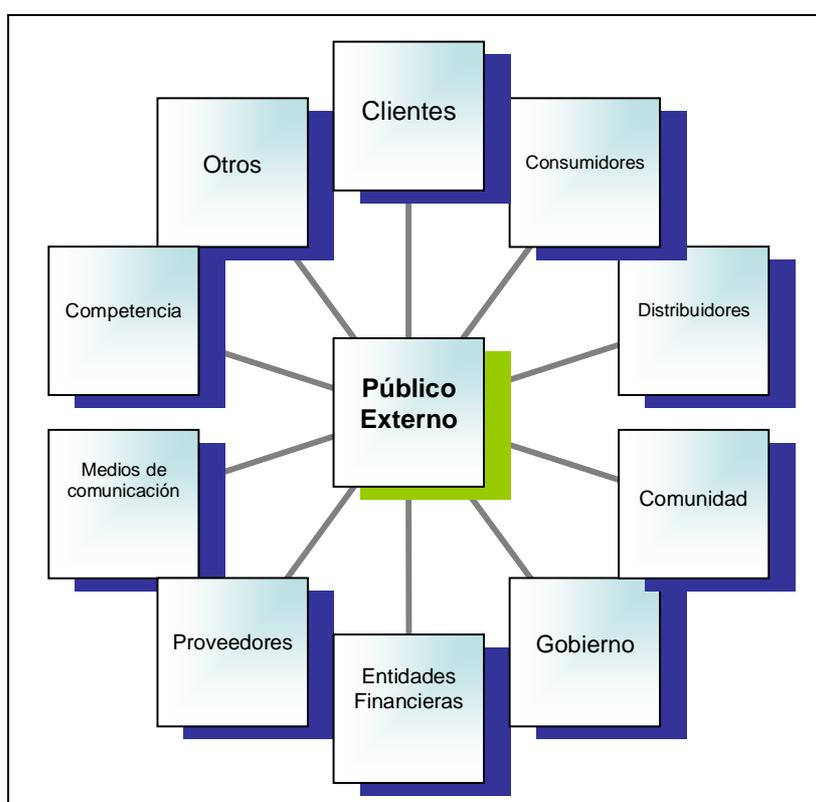
2.10.1.1 Objetivos con los Públicos Internos

- Formar un “grupo empresa”, es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un equipo de trabajo que posean un objetivo común e interaccionan entre sí.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Elevar el grado de satisfacción del talento humano tanto profesional como económico.

2.10.2 Público Externo

Son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí, no forman parte de la organización. Los Públicos Externos de una organización son numerosísimos, pero, siempre se debe tomar en cuenta a quienes inciden con mayor intensidad en la empresa. Entre los principales se encuentran:

Gráfico N° 2.4 Públicos Externos de una organización



Fuente: Antonio Lacasa.

Elaborado por: Rossana Flores

2.10.2.1 Objetivos con los Públicos Externos

- Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa o institución y nos brinden su apoyo y comprensión.

- Lograr, por medio de un diálogo permanente, la concordancia de intereses entre la organización y sus diversos públicos para beneficio de ambas partes (ganar-ganar).

2.10.3 Público Mixto

Son todos aquellos que pueden formar parte de una organización tanto interna como externamente, son pocos en sí, pero esta categoría no tiene mayor relevancia porque ya han sido clasificados en las otras categorías.

2.11 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

“Para que las empresas se puedan comunicar con sus distintos públicos tanto internos como externos utilizan diferentes medios”³² entre ellos se pueden rescatar los siguientes:

2.11.1 Herramientas Escritas de Comunicación

La comunicación escrita posee ventajas evidentes, ya que se presta para menos ambigüedades y a malas interpretaciones. Es sencilla y eficaz, es poco costosa y se puede utilizar como fuente de consulta.

- **Periódico Empresarial:** Este medio genera beneficios para la comunicación con el personal, proporciona un medio regular de información sobre la marcha de la empresa. La periodicidad puede ser mensual.
- **Revista Corporativa:** Es ideal para la comunicación con los públicos, debe incluir contenidos sobre proyectos internos o externos, actividades realizadas y temas que contribuyan al desarrollo de la organización.

³² VARIOS AUTORES. (2003). Comunicación Interna.

- **Boletín de prensa:** Su objetivo es difundir información inmediata, se ventaja radica en la sencillez tanto en la redacción como en la producción. Su periodicidad varía de acuerdo a las necesidades.
- **Memorandos:** Son documentos para dar instrucciones, en la actualidad han sido desplazados por los e-mail.
- **Cartas de presidencia:** Es un medio dedicado a transmitir la opinión del presidente o gerente de la empresa en relación a situaciones externas que puedan afectar a la organización, usualmente sirve para desechar un rumor o incertidumbre.
- **Manuales:** Están destinados a la educación del personal sobre temas concretos de las distintas áreas de la organización.
- **Carpeta para visitantes:** Tiene como objetivo ofrecer información al público externo sobre la compañía. Deben remarcar la identidad visual de la misma.
- **Carteleras:** Es un medio tradicional y ambiguo que sirve para difundir información entre el personal de la organización sobre temas de interés.

2.11.2 Herramientas de Comunicación Verbal

Es la forma de comunicación más directa para recibir mensajes y obtener una retroalimentación.

- **Recorrido por las instalaciones:** Se refiere cuando los directivos recorren las diferentes secciones de la empresa para tener un contacto directo con su personal. Si se realiza de una manera habitual, es uno de los mejores métodos para obtener una retroalimentación.

- **Conferencias o charlas:** Es una alternativa interpersonal que busca informar.
- **Eventos:** Pueden ser de carácter formal o informal, según los objetivos que se quieran alcanzar.

2.11.3 Herramientas de Comunicación Audiovisual

Se usan para apoyar la gestión de capacitación, entretenimiento o educación. Persuaden a los públicos por sus imágenes en movimiento o por el sonido.

- **Televisión:** Es útil para informar sobre las diferentes actividades que realiza la empresa, pero anula el concepto de participación del receptor. Se puede producir vídeos de inducción, de capacitación, etc.
- **Radio:** Es el medio de mayor alcance, puede llegar a las personas de una manera eficaz.
- **Intranet:** Es un medio exclusivo de los públicos internos de la organización. Conecta a todos los trabajadores para transmitir información de manera ágil y eficiente.

Una vez determinado el proceso de comunicación y analizados los diferentes públicos de una organización, se cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo la planificación estratégica de comunicación, que permitirá alcanzar los objetivos planteados.

2.12 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para definir que es la planificación estratégica primero se debe determinar el concepto de cada una de las palabras que la componen.

Planificación: “acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”.³³ Esto quiere decir, que planificar es prever y decidir las acciones que se pueden llevar a cabo desde el presente hasta un futuro, no se trata de hacer predicciones, sino tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Estratégica: esta palabra se deriva del término estrategia “arte de concebir, preparar y dirigir acciones a gran escala”.³⁴ El concepto de estrategia, involucra el propósito general de una organización y establece en marco conceptual básico, medio por el cual se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios.

Una vez determinados estos dos conceptos se puede decir que la Planificación Estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.³⁵ También se puede definir como:

Una forma sistematizada de relacionarse con el futuro. Es un intento por dominar los efectos de los factores externos e incontrolables ejercidos sobre las fuerzas, las debilidades, los objetivos y las metas de la empresa para conseguir un fin deseado. En otras palabras, la planificación es la tarea de hacer que sucedan las cosas que de otra forma no ocurrirían.³⁶

En conclusión, la planificación estratégica se refiere principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan en el macroentorno y el microentorno. Debe responder tres preguntas básicas para una organización “la primera, ¿Hacia dónde va usted?;

³³ COULTER, M. y ROBBINS, S. (2005). Fundamentos de la Planeación. México: Administración. Pearson Educación. Pág. 158.

³⁴ NUEVA ENCICLOPEDIA LARROUSSE. Estrategia. España: Planeta. Pág. 3682.

³⁵ GOOSTEIN, L., NOTAN, T. y PFEIFFER, W. (1998). Introducción a la Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: Planeación Estratégica Aplicada. McGraw Hill. Pág. 5.

³⁶ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planificación Estratégica. Ecuador: Directorio. Pág. 51.

la segunda, ¿Cuál es su entorno?; y, la tercera ¿Cómo lograrlo?”,³⁷ para responder estas interrogantes se basa en la misión, visión y los valores de la empresa.

2.12.1 Elementos

La planificación estratégica consta de cinco elementos “el medio de planificación estratégica, el establecimiento de una finalidad, fijar las metas estratégicas, estrategias operativas y el plan de cartera de una organización.”³⁸

1. **El medio de la planificación estratégica:** Toda estrategia, plan o finalidad referentes al futuro se inician con una evaluación de la compañía. El medio ambiente presenta tanto oportunidades como amenazas.
2. **Establecimiento de una finalidad:** La finalidad de una organización es su razón de ser, el propósito fundamental al que está destinado a servir. Es una exposición de las perspectivas a largo plazo de lo que la empresa quiere ser, que distingue a las empresas de las demás. La finalidad proporciona a los empleados dirección y comprensión.
3. **Fijar las metas estratégicas:** La finalidad de una empresa ha de expresarse o reducirse a metas significativas. Las metas se derivan de la finalidad de la empresa, sin son eficaces pueden convertirse en acciones concretas y en objetivos a corto plazo, y si son definidas con claridad indican al empleado hacia donde dirigir sus esfuerzos.
4. **Estrategias operativas:** Una vez identificadas la finalidad y las metas, hay que llevar a la acción mediante la aplicación de una estrategia operativa que es un plan general de acción para procurar y conseguir las

³⁷ GOOSTEIN, L., NOTAN, T. y PFEIFFER, W. (1998). Op. Cit. Pág. 6.

³⁸ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Elementos de la Planificación Estratégica. Ecuador: Planificación Estratégica. Directorio. Pág. 149-159.

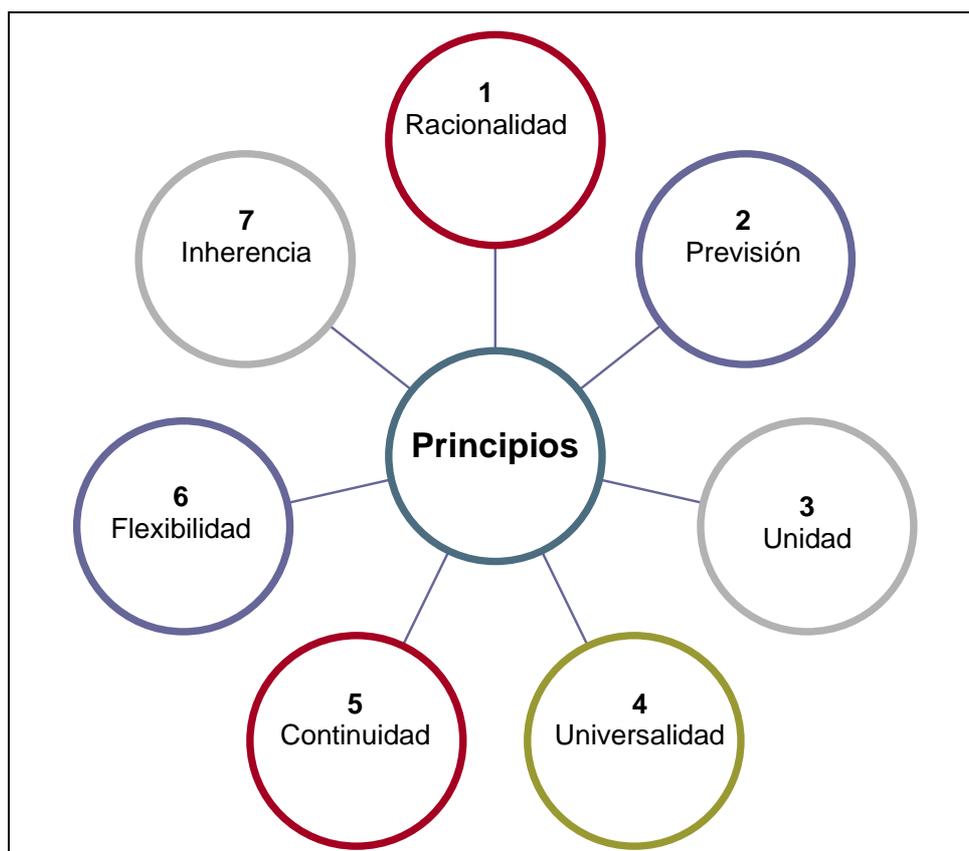
metas de la empresa y dar cumplimiento a su finalidad. Hay dos modelos básicos de estrategias operativas: el modelo de estrategia competitiva (diferenciación, liderazgo de costes y nichos) y el modelo de adaptación (espíritu emprendedor, ingeniería y administración).

5. El plan de cartera de la organización: La fase final del proceso de la planificación estratégica es la formulación del plan de cartera de la organización.

2.12.2 Principios

La planificación estratégica se base en siete principios claves:

Gráfico N° 2.5 Los siete principios de la PE



Fuente: Coulter/Robbins.

Elaborado por: Rossana Flores

1. **Racionalidad:** Considera criterios como ventajas, desventajas y posibilidad de realización de acciones previstas con el fin de maximizar la disponibilidad de los recursos.
2. **Previsión:** Busca anticipar el comportamiento de las variables que se encuentran fuera del control humano.
3. **Unidad:** Implica la necesidad de contar con un plan único que oriente el desarrollo integral, armónico y coordinado.
4. **Universalidad:** El plan debe contener, integralmente, las actividades de las diversas áreas de la institución.
5. **Continuidad:** La planificación es un proceso continuo en el tiempo, al lograrse los objetivos y metas es necesario formular otros.
6. **Flexibilidad:** Propone la adaptación según varíen las circunstancias.
7. **Inherencia:** La planificación se inserta en toda actividad.

2.12.3 Objetivos

La planificación cumple a su vez distintos objetivos entre los cuales encontramos los siguientes:

- Marcar una dirección, en la que tanto gerentes/directivos como empleados sabrán hacia dónde se dirige su trabajo, tendrán los mismos objetivos y laborarán para alcanzar un mismo fin mediante la coordinación.
- Reduce la incertidumbre, permite anticipar cambios, prevenir posibles errores y anticipar respuestas.

- Reduce la superposición y desperdicio de actividades, se coordinan todas las actividades y se aumenta la eficiencia.
- Establece criterios de control.³⁹

2.13 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación “consta de cuatro etapas”⁴⁰ que se dividen así:

PRIMERA ETAPA: Constituye el procesamiento de datos pasados, presentes y futuros. Da una base para seguir el proceso de la planificación estratégica. Es el análisis de la situación. Etapa que mediante los diversos métodos e instrumentos específicos permite recolectar, sistematizar y analizar la información obtenida del área o servicio. Precisa dos análisis: interno y externo.

- a. Análisis Interno:** Aquí se analiza todos los elementos que conforman la organización así como los recursos financieros, los recursos tecnológicos marketing, infraestructura, investigación etc. Estos bajan las premisas fundamentales, los fuertes (fortalezas) y que debemos acrecentarlos, y los (débiles) que debemos disminuirlos.
- b. Análisis Externo:** Comprende la dimensión del impacto de las fuerzas del medio ambiente: políticas gubernamentales, los avances tecnológicos, competencias, mercado, metas, etc. Se realiza mediante dos premisas que son las oportunidades de las que la organización debe aprovechar para mejorar su rendimiento y eliminar las amenazas que ponen en peligro la marcha de la organización.

³⁹ COULTER, M. y ROBBINS, S. (2005). *Op. Cit.* Pág. 159.

⁴⁰ *Ibíd.* Pág. 182 -186.

SEGUNDA ETAPA Formulación estratégica: En ésta se sistematiza los objetivos, metas y acciones que se las realizarán a corto, mediano, largo plazo, mediante la determinación de los requerimientos financieros, de recursos y tiempo.

TERCERA ETAPA Implementación estratégica: Comprende la aplicación de las diferentes estrategias o acciones que optimicen los recursos de que dispone la empresa o institución y se realiza también un seguimiento de la acción para los ajustes respectivos para el cumplimiento de los objetivos trazados.

CUARTA ETAPA Evaluación y control: Proceso que permite realizar el seguimiento y evaluación final de los resultados. La planificación estratégica comprende un lapso de 3 a 5 años.

Gráfico N° 2.6 Etapas de la PE



Fuente: Coulter/Robbins.

Elaborado por: Rossana Flores

2.14 PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Definir la misión de la empresa
2. Establecer la visión de la empresa
3. Definición del problema a resolver
4. Análisis del entorno
5. FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
6. Establecer los objetivos empresariales que resolverán el problema
7. Definir las estrategias empresariales para alcanzar los objetivos
8. Realizar el cronograma de la planificación empresarial
9. Implementación del plan estratégico
10. Evaluación del plan estratégico en función del cumplimiento de los objetivos y los resultados logrados.⁴¹

1. Misión

La misión es “la definición de la actividad o negocio que la marca corporativa realiza. Establece qué es y qué hace”.⁴² Se puede decir que la es la razón de ser, la filosofía de la empresa, es la formulación de un propósito duradero y distingue a una empresa de otras.

La MISIÓN debe contener y consolidar:

1. Las exigencias de los clientes y empleados;
2. Los productos y servicios;
3. La ubicación de los mercados;
4. Tecnología;
5. La preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad;
6. La filosofía de la empresa;
7. La preocupación por la imagen pública;
8. El concepto de sí misma;
9. La efectividad y eficiencia reconciliatoria;
10. La calidad inspiradora.⁴³

2. Visión

La visión es “la perspectiva de futuro de la empresa, el objetivo final de la entidad. La organización señala a dónde quiere llegar”.⁴⁴ En conclusión,

⁴¹ CENZO, D. y ROBBINS, S. (1996). Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones. México D.F.: Pretice Hall.

⁴² CAPRIOTTI, P. Op. Cit. Pág. 44.

⁴³ GOOSTEIN, L., NOTAN, T. y PFEIFFER, W. (1998). Op. Cit. Pág. 26.

es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera en el futuro.

Los elementos de la VISIÓN son:

1. Es formulada por los líderes de la organización;
2. Dimensión del tiempo;
3. Integradora;
4. Amplia y detallada;
5. Positiva y alentadora;
6. Debe ser realista y posible;
7. Debe ser consistente;
8. Debe ser difundida.⁴⁵

3. Problema

Un problema es “una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada”⁴⁶ una vez identificado el conflicto hay que transformarlo en una oportunidad para la empresa.

4. Análisis del Entorno

Este paso es clave en la planificación estratégica porque sirve para conocer cuáles son los principales problemas que se enfrentan las empresas y a partir de los cuales se debe buscar soluciones específicas.

Una vez finalizado este análisis, funcionará como diagnóstico de la situación actual de la empresa que deberá ser tratado con la mayor objetividad para que las estrategias que se planteen sean realmente efectivas para corregir el problema que exista.

⁴⁴ *Ibíd.* Pág. 26

⁴⁵ GOOSTEIN, L., NOTAN, T. y PFEIFFER, W. (1998). *Op. Cit.* Pág. 26.

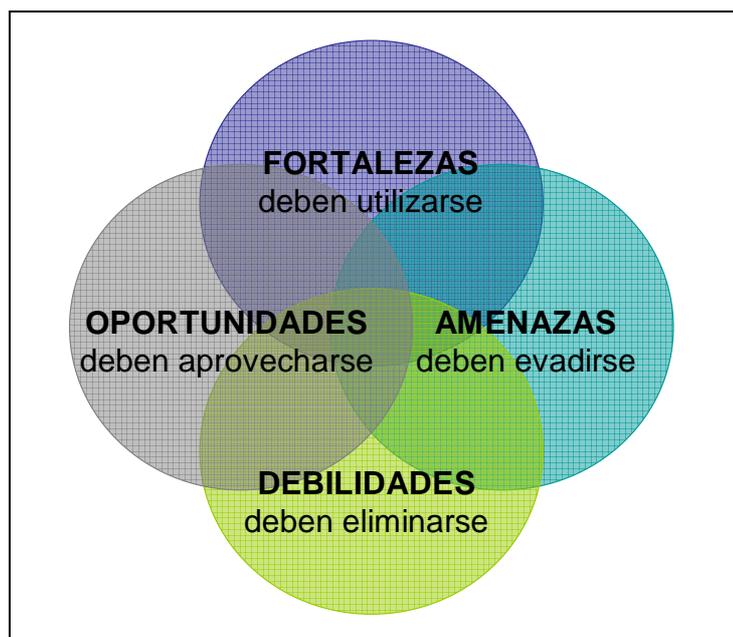
⁴⁶ COULTER, M. y ROBBINS, S. (2005). *Op. Cit.* Pág. 158

5. FODA

Sirve para analizar los factores positivos y los negativos de la empresa.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos; las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas; las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse; y, las Amenazas son situaciones negativas, externas, por lo cual es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Gráfico N° 2.7 Diagrama FODA



Fuente: Coulter/Robbins.

Elaborado por: Rossana Flores

6. Formular Objetivos

Los objetivos pueden definirse como aquellas cosas que se quieren alcanzar en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación.

7. Formulación de Estrategias

Es necesario buscar una estrategia para cada debilidad y amenaza, teniendo en cuenta los objetivos planteados inicialmente. Habrá una estrategia para cada carencia, grande o pequeña y se tendrán tantas como sea necesario para lograr los objetivos propuestos.

8. Cronograma

El tiempo es una variable fundamental, no sólo en una planificación sino en toda la vida, por lo que se debe aprender a controlarla y manejarla para obtener los mejores resultados en el menor tiempo. El tiempo es dinero. A cada actividad se le deberá asignar un tiempo, un día, una fecha.

9. Plan Estratégico

Es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia a seguir por su compañía en un plazo, indica las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado.

Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía, es notorio porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización.

10. Evaluación

La evaluación es un proceso de medición que ayuda a contestar preguntas como ¿Qué se está haciendo?; ¿Qué se hizo?; ¿Qué se podrá

hacer? Esto permitirá cambiar las estrategias cuando se ve que algo no anda bien.

Los resultados de una evaluación siempre enriquecen y permiten retroalimentar una próxima planificación, en donde se tendrán en cuenta los aspectos positivos y negativos que se evaluaron. Si no se finaliza con una buena evaluación, se perderá gran parte del beneficio de haber planificado.

Planificar, Ejecutar y Evaluar = Resultado Positivo
--

2.15 TIPOS DE PLANES

El Plan “es el documento que fundamenta la planificación, pues deja constancia de las decisiones tomadas. Su fin es la optimización de los recursos disponibles y la orientación de las personas tras el logro de los objetivos.”⁴⁷

Se clasifican de la siguiente manera:

2.15.1 Línea Estratégica

- **Estratégicos:** planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.
- **Operativos:** son planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales.

2.15.2 Plazo

- **Largo:** planes cuyo horizonte temporal rebasa los tres años.

⁴⁷ Ibíd. Pág. 162.

- **Corto:** abarcan un período de tiempo de un año o menos.

2.15.3 Especificidad

- **Direccionales:** planes detallados sin margen para interpretaciones.
- **Específicos:** son planes flexibles que establecen lineamientos generales.

2.15.4 Frecuencia

- **Únicos:** plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.
- **Permanentes:** planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

2.16 LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación ayuda a los empresarios a mejorar las probabilidades de que la empresa logre sus objetivos. Así como también a identificar problemas claves, oportunidades y nuevas estrategias. “Es el alma de la empresa y corazón del trabajo de una organización.”⁴⁸

Entre las principales razones por las cuales es importante la planificación pueden mencionarse las siguientes:

- Favorece el desarrollo de la empresa.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Mantiene una mentalidad futurista.

⁴⁸ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Op. Cit. Pág. 331.

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas y proporciona magníficos rendimientos de tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

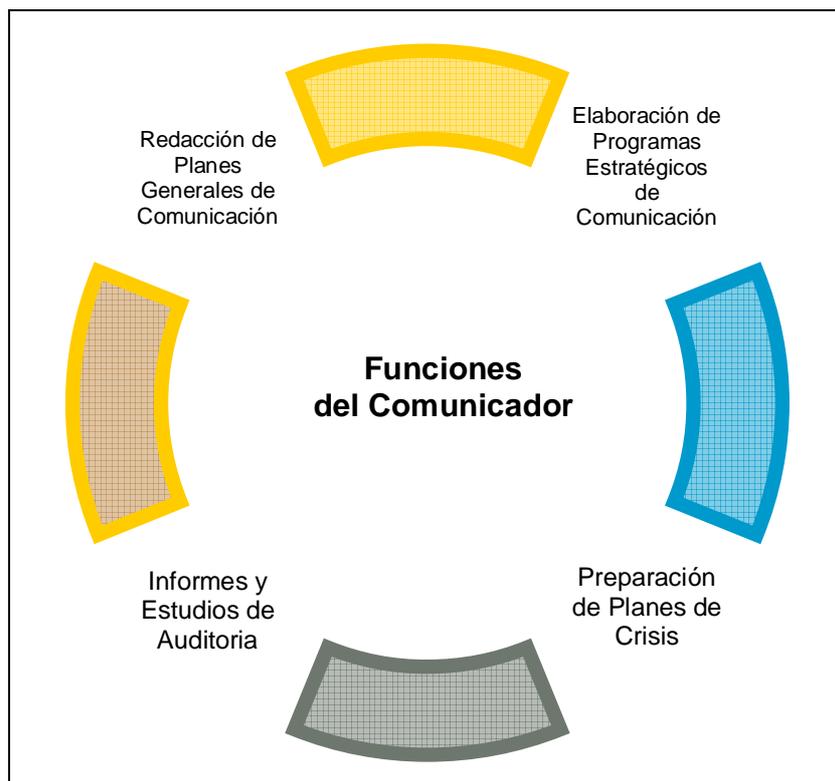
2.17 PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN

La comunicación adquiere todo su valor cuando responde a un programa general plenamente integrado en el plan estratégico de cada empresa. “Qué, cuándo, dónde y cómo comunicar, son las preguntas que deben formularse antes de empezar a utilizar profesionalmente los amplios recursos de la comunicación”.⁴⁹

Dentro del proceso de planificación, el comunicador corporativo lleva adelante todas o algunas de las siguientes funciones que se enumeran a continuación:

⁴⁹ CARVALHO, B. (1978). Planificación de la Comunicación: Los Fines se parecen a los Medios. Quito: Planificación y Comunicación. Don Bosco. Pág. 215.

Gráfico N° 2.8 Funciones del Comunicador



Fuente: Carvalho.
Elaborado por: Rossana Flores

CAPÍTULO III

*Hacer las cosas bien y darlas a conocer.
Identidad, Imagen y Opinión pública cuan
importantes son para las organizaciones*

3 IDENTIDAD, IMAGEN Y OPINIÓN PÚBLICA

3.1 DEFINICIÓN DE IDENTIDAD

Etimológicamente, el término identidad viene de ídem, que significa “idéntico a si mismo”.⁵⁰

Joan Costa dice que “la identidad se define por medio de cuatro parámetros: **Quién es** (o qué es la empresa), **qué hace** (o para qué sirve), **cómo lo hace** (estilo, conducta) y **cómo lo comunica** (relaciones, información)”.⁵¹ Además, se entiende como “un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, se extiende y está presente en todas las manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones”.⁵²

Por su parte, Van Riel asegura que la identidad corporativa “es la auto presentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre la misma por medio del comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión”.⁵³

Pero Sanz de la Tajada afirma que la identidad es la personalidad propia de la empresa y que la diferencia de las demás. Según él la identidad de la empresa se concreta en dos tipos de rasgos específicos:

Los **rasgos físicos** incorporan los elementos ícono-visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno. Desde esta perspectiva, los electos básicos de la identidad física de la empresa incluyen una forma simbólica –la marca- y una forma verbal –el logotipo.

Los **rasgos culturales**, por su parte incorporan los electos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la empresa: es decir, los rasgos de tipo conceptual y comportamiento de la organización. Así, la personalidad –identidad-cultural de la empresa se concibe como la manifestación en forma codificada a

⁵⁰ NUEVA ENCICLOPEDIA LARROUSSE. Identidad. España: Planeta. Pág. 5067.

⁵¹ COSTA, J. (2007). Identidad Corporativa y Cultura Organizacional. España: El DirCom de hoy. Costa Punto Com. Pág. 125.

⁵² COSTA, J. (2004). El Paradigma del Siglo XXI. Argentina: Imagen Corporativa en el Siglo XXI. La Crujía. Pág. 218.

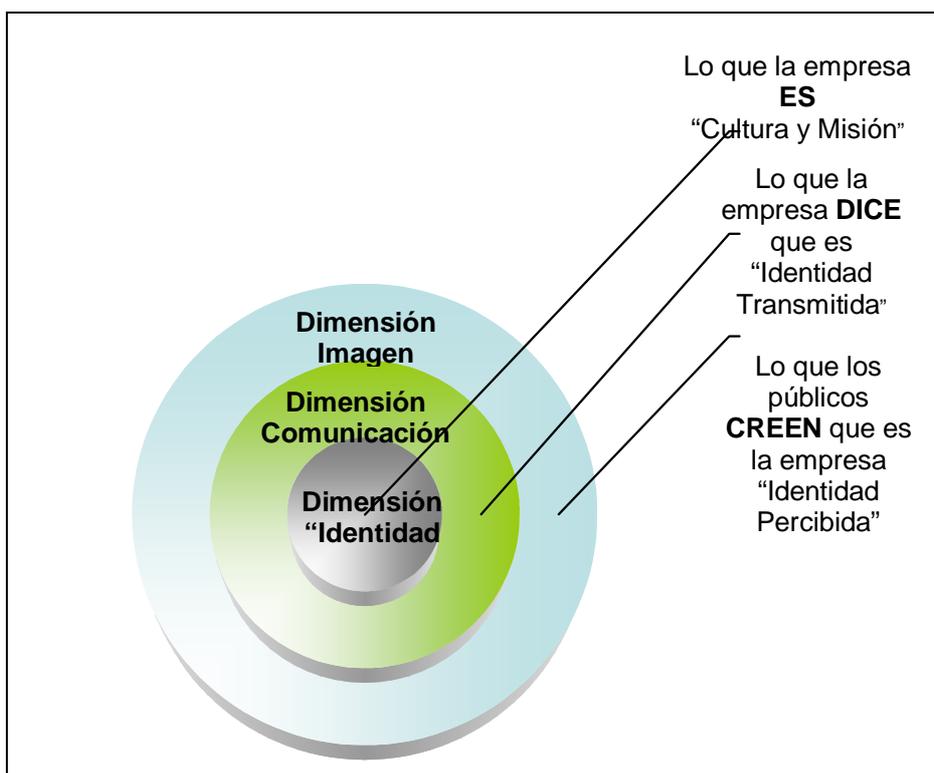
⁵³ VAN RIEL, C. (1997). Op. Cit. Pág. 37.

través de un conjunto de atributos característicos de la cultura latente de la organización.⁵⁴

En conclusión, la identidad de una organización es la personalidad de la empresa, lo que la hace única en base a su historia, creencias, filosofía, valores éticos y culturales, trabajadores, dirigentes, etc. Puede comunicarse y proyectarse, pero es muy difícil cambiarla: constituye el verdadero eje sobre el que gira la existencia de la organización.

3.2 DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD: IDENTIDAD - COMUNICACIÓN - PERCEPCIÓN

Gráfico Nº 3.1 Dimensiones de la Identidad



Fuente: Luis Ángel Sanz.

Elaborado por: Rossana Flores

La identidad de la empresa tiene “tres dimensiones conceptuales y operativas, que tienen que ver con lo que la empresa **es**, lo que ella **dice** de sí misma y lo

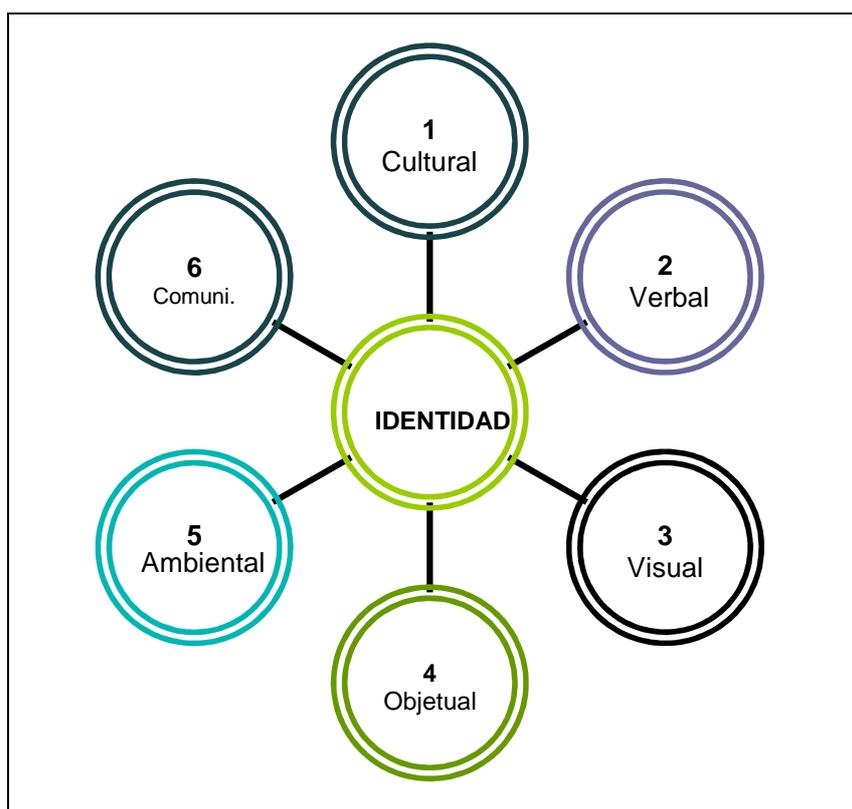
⁵⁴ SANZ, L. El Ser de la Empresa: La Identidad Corporativa y sus Componentes. España: Integración de la identidad e imagen de la empresa. Esic. Pág. 41.

que los públicos **creen** que es la empresa.”⁵⁵ De esta manera se identifica las dimensiones como la identidad propia (el ser de la empresa), la comunicación que la empresa dice o expresa de su propia identidad y el resultado de dicha comunicación la imagen que perciben los públicos.

3.3 COMPONENTES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

No hay imagen sin identidad, pues la primera es el reflejo de la segunda, tampoco hay identidad sin los elementos que concretan la percepción del público. Es por ello que la identidad se fragmentan en seis vectores que son: “identidad cultural, verbal, visual, objetual, ambiental y comunicacional”.⁵⁶

Gráfico N° 3.2 Componentes de la Identidad



Fuente: Joan Costa

Elaborado por: Rossana Flores

⁵⁵ Ibíd. Pág. 42.

⁵⁶ COSTA, J. (2007). Op. Cit. España: El DirCom de hoy. Costa Punto Com. Pág. 126-132.

3.3.1 Identidad Cultural

La cultura corporativa emana de la identidad y se define en términos de la misión, visión y valores. La identidad cultural expresa el cómo, la personalidad y el estilo de la empresa, así se convierten en los valores psicológicos que configuran la imagen pública y la reputación. Define la conducta de la empresa a través del tiempo ante los ojos de los stakeholder y de la comunidad.

3.3.2 Identidad Verbal

Se refiere a todo lo que se relaciona con los nombres de marca, empresa, nomenclaturas, naming, etc. Todo lo que los públicos lingüísticamente relacionan con la empresa.

3.3.3 Identidad Visual

Todo sistema gráfico de identidad relacionado con el nombre de la empresa, así los logotipos, símbolos y colores distintivos. El ser humano es visual; y, por eso, es visual la cultura de la empresa.

3.3.4 Identidad Objetual

Es la personalidad corporativa, reflejada en los productos y los objetos de uso que la empresa produce o vende.

3.3.5 Identidad Ambiental

Se refiere al lugar donde se encuentra la empresa, el diseño de los puntos de venta, distribución, etc., ya que la identidad del lugar envuelve la esencia de la empresa y se refleja a sus públicos.

3.3.6 Identidad Comunicacional

Si no se comunica, no se existe, la identidad comunicacional permite enviar mensajes claros, que intentan informar, convencer o seducir a los públicos de la organización.

3.4 CLASES DE IDENTIDAD CORPORATIVA

Van Riel afirma en su libro Comunicación Corporativa que “además del nombre de la empresa y del logotipo, los nombres comerciales también juegan un papel crucial para distinguirse de sus competidores. Es muy importante que las empresas tengan una política de identidad corporativa clara”.⁵⁷

Es por esta razón que Olins y Kammerer clasifican a la identidad corporativa de acuerdo a su estructura o de su estrategia.

Olins distingue tres clases de identidad corporativa:

Tabla Nº 3.1 Clases de Identidad según Olins

Identidad Monolítica	Identidad Respaldada	Identidad de Marca
Toda la empresa utiliza un único estilo visual. Se reconoce inmediatamente la empresa, y utilizan los mismos símbolos en todas partes.	Las empresas sucursales tienen su propio estilo, pero se sigue reconociendo a la empresa matriz.	La sucursal tiene su propio estilo, y la empresa matriz no es reconocida. Las marcas no tienen relación significa que la marca no puede beneficiarse de la reputación favorable de la empresa matriz.

Fuente: Olins

Elaborado por: Rossana Flores

Por su parte Kammerer indica como las estructuras de identidad se relacionan con las metas de la empresa y distingue cuatro tipos de estrategia de identidad:

⁵⁷ VAN RIEL, C. (1997). Op. Cit. Pág. 40.

Gráfico N° 3.3 Clases de Identidad según Kammerer



Fuente: Kammerer

Elaborado por: Rossana Flores

1. **Orientación financiera:** A las sucursales se les considera solo como participantes puramente financieras, conservan su propia identidad y, la empresa matriz no interfiere en el funcionamiento diario ni en sus estrategias.
2. **Identidad corporativa de orientación organizativa:** La empresa matriz se hace cargo de una o más funciones directivas de las sucursales, por lo cual influye en su cultura. Sin embargo, el funcionamiento de la identidad corporativa a nivel de la organización es estrictamente interno, y no es directamente visible al exterior.

3. Identidad corporativa orientada a la comunicación: Esta identidad es importante porque transmite la extensión de la relación. Esto crea confianza y respeto a la organización.

4. Identidad Corporativa propia: Se trata de una identidad consistente y real, todas sus acciones, mensajes y símbolos llegan de la misma manera a todos los públicos.

3.5 CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Para que una empresa empiece a construir su identidad, lo que primero debe hacer es mirarse a sí misma, puesto que la personalidad mostrada tiene que corresponder con lo que la empresa es. “Los mensajes están presentes en toda la identidad corporativa... la cultura corporativa es el estilo de conducta que da personalidad a la empresa, la cultura organizacional imprime el modo de conducta... los objetivos se integran en al construcción de la identidad propia... los espacios propios de la empresa que son los de acción”.⁵⁸

En fin, se debe primero concretar cuál es la personalidad de las organizaciones, es decir, tomar en cuenta el pasado, presente y futuro, su historia, su situación actual y los objetivos que se plantea a largo plazo. Implica además, mirar hacia dentro y elegir entre todas las características de la empresa, aquellas que mejor la definan e identifiquen.

Definida cuál es la identidad de la empresa se elabora un programa de identidad donde se pongan por escrito los valores constitutivos de su personalidad y las pautas que se seguirán para transmitirla.

⁵⁸ COSTA, J. (2004). Op. Cit. Argentina: Imagen Corporativa en el Siglo XXI. La Crujía. Pág. 234-235.

3.6 IMPORTANCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Una empresa con una identidad corporativa fuerte y convincente puede lograr mucho más con sus distintos públicos objetivos. Una fuerte identidad corporativa es efectiva en las siguientes formas:

- 1. Aumentar la motivación entre sus empleados:** una fuerte identidad corporativa crea un “sentimiento de nosotros”. Permite que los empleados se identifiquen con la empresa. El aumento del compromiso con la empresa afecta su comportamiento, el cual tendrá, a su vez, un impacto externo.
- 2. Inspirar confianza entre los públicos externos de la empresa:** cuando una empresa presenta una poderosa identidad corporativa, los diferentes públicos externos, pueden desarrollar una imagen clara de ella.
- 3. Tener conciencia del importante papel de los clientes:** son los que justifican la existencia de la empresa. El uso de una identidad corporativa bien definida inspira confianza en el cliente, establece la base de una relación continua; y, por lo tanto, asegura el futuro de la empresa.

En conclusión, una identidad corporativa fuerte aumenta la posibilidad de identificación o vinculación con la empresa. Esto se aplica tanto a los públicos internos como externos es por ello la importancia de la identidad en todas las empresas. Sin identidad no hay imagen que proyectar.

3.7 MÉTODOS DE MEDICIÓN

La identidad corporativa es la información que ofrece una organización sobre sí misma mediante “el comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son

sus formas de expresión”.⁵⁹ Los métodos de medición de la identidad corporativa se clasifican de la siguiente manera:

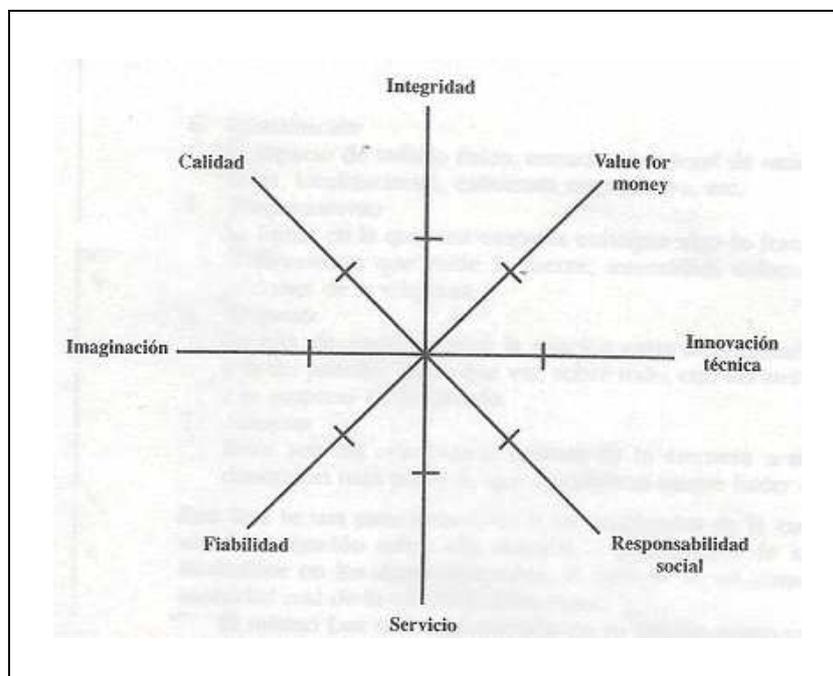
3.7.1 Métodos de Análisis del Estudio Global de la Identidad Corporativa

3.7.1.1 Método de la Telaraña

Es una técnica elaborada por el autor Británico Bernstein (1986), su propósito es sugerir que todos los miembros que gestionan la empresa, junto con otros que podrían estar involucrados, deben mantener una sesión de trabajo mediante un programa dirigido a simplificar el proceso de toma de decisiones.

Al comienzo de la sesión, se pide a los participantes que enumeren aquellos atributos que en su opinión han jugado un papel decisivo en el desarrollo de la empresa. Tras varias discusiones, se eligen ocho de los atributos que se hayan considerado relevantes.

Gráfico Nº 3.4 MÉTODO DE LA TELARAÑA: Antes de la discusión

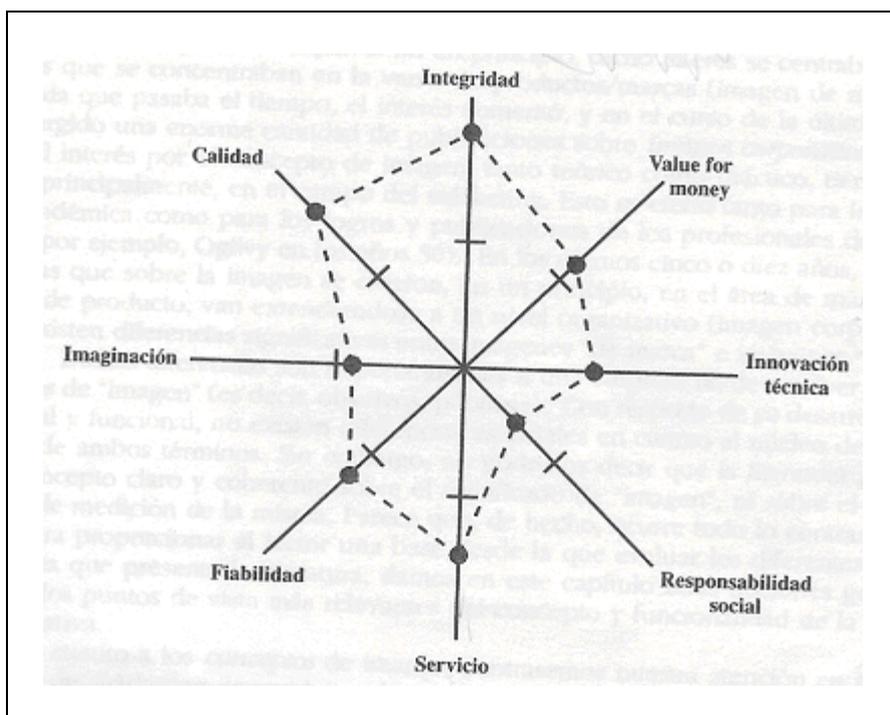


Fuente: Cess Van Riel – Comunicación Corporativa

⁵⁹ VAN RIEL, C. (1997). Op. Cit. Pág. 49.

Los participantes deben evaluar al público de la empresa en cada uno de los valores, luego se hace que los participantes den su evaluación personal. Se comparan las diferencias entre la visión colectiva de los participantes, y la estimación sobre la visión del público.

Gráfico N° 3.5 MÉTODO DE LA TELARAÑA: Después de la discusión



Fuente: Cess Van Riel – Comunicación Corporativa.

Este diagrama permite estimular una discusión que llevará a un acuerdo sobre los principios más importantes para la construcción o modificación de la identidad corporativa.

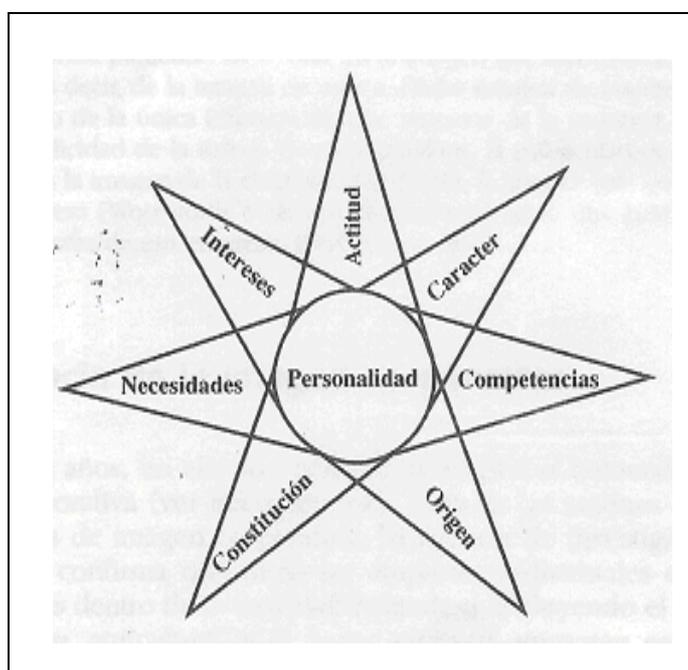
3.7.1.2 Método de Estrella de Lux

Aparece en 1986 y es similar al de la Telaraña, este también estimula la discusión entre la dirección sobre la línea que debe seguir en el Método de Lux los atributos distintivos de la empresa vienen predeterminados. Lux mantiene que hay siete dimensiones.

Las dimensiones son las siguientes:

1. **Necesidades:** Motivación externa e interna, son los elementos centrales de la personalidad corporativa. Son esenciales para la supervivencia de la empresa.
2. **Competencias:** Son las habilidades especiales y las ventajas competitivas de la empresa.
3. **Actitud:** La base filosófica y política de la empresa. Es la dimensión en la que la empresa se ve a sí misma y a su entorno.
4. **Constitución:** El espacio de trabajo físico, estructural, y legal de una empresa.
5. **Temperamento:** La forma en que una empresa consigue algo. Esta es la dimensión que mide la fuerza, intensidad, velocidad, y sentimiento de las acciones de la empresa.
6. **Orígenes:** En esta dimensión se ve la relación entre la personalidad actual de la empresa y la del pasado. Tiene que ver, sobre todo, con los atributos que han dado forma a la empresa en el pasado.
7. **Intereses:** Estos son los objetivos concretos de la empresa a mediano y largo plazo. Esta dimensión trata de lo que la empresa quiere hacer en el futuro.⁶⁰

Gráfico N° 3.6 MÉTODO DE LA ESTRELLA DE LUX



Fuente: Cess Van Riel – Comunicación Corporativa

⁶⁰ Ibíd. Pág. 52-53.

3.7.1.3 Método de Escalada

Es descrita como la técnica de entrevista individual de profundidad a través de la cual, se logran conocer las señales que una empresa manda a su entorno como resultado de las acciones de sus empleados.

Entre sus principales interrogantes están:

- ¿Cuál es su trabajo?,
- ¿Qué hace usted exactamente?,
- ¿Por qué lo hace así?,
- ¿Por qué esto es importante?

3.7.1.4 Método Test de Mannheim de IC de Keller

El test de Mannheim de IC distingue cinco dimensiones “habilidad de identificación, actuación, satisfacción, clima corporativo, función de la empresa”,⁶¹ la combinación de las cuales mide la identificación de los trabajadores.

Mide el efecto interno de la identidad corporativa, analiza las reacciones de los públicos internos y externos y su impacto en la cultura de la organización.

Analizados cada uno de los métodos de análisis de la identidad corporativa, se resume en la siguiente tabla las ventajas y desventajas de su utilización.

⁶¹ Ibíd. Pág. 59.

3.7.1.5 Ventajas y Desventajas del Método de Análisis del Estudio Global de la Identidad Corporativa

Tabla Nº 3.2 Los métodos de Análisis del estudio global ventajas y desventajas

MÉTODOS	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Método de la Telaraña	<ul style="list-style-type: none"> Todos los miembros del consejo directivo y gente involucrada, presentan mediante una sesión de trabajo, los atributos de la empresa con el fin de identificar las diferencias entre la visión colectiva y la estimación sobre la visión del público. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo: es un método fácil y rápido de aplicar, permite obtener resultados oportunos. Esfuerzo: Requiere de poco esfuerzo. Dinero: no requiere inversión. Permite identificar la imagen que los directivos tienen de la empresa y se exponen las posibles áreas de conflicto dentro del equipo de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> Confiabilidad: debido a que el estudio se basa en la percepción de un grupo reducido pierden de vista la opinión del resto de los empleados, lo que lo hace poco objetivo. No mide la identidad actual de la empresa. Los puntos que se eligen para el análisis de la matriz son a juicio de los directivos.
Método de la Estrella de Lux	<ul style="list-style-type: none"> Método similar al de la Telaraña; sin embargo, la principal diferencia radica en que los puntos del estudio están predeterminados. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo: no requiere mucho tiempo. Esfuerzo: no requiere de gran esfuerzo, es fácil. Dinero: ninguna inversión. Puede indicar la dirección hacia la cual debe dirigirse la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Confiabilidad: al igual en el método de la Telaraña, esta técnica se presenta poco confiable por no considerar otros puntos adicionales a los establecidos en la matriz.
Método de la Escalada	<ul style="list-style-type: none"> Es descrita como técnica de entrevista individual de profundidad a través de la cual, se logran conocer las señales que una empresa manda a su entorno como resultado de las acciones de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzo: requiere un mayor esfuerzo para realizar las entrevistas. Dinero: la entrevista es fácil de aplicar y no una gran inversión Confiabilidad: se toma en cuenta la opinión de un mayor número de integrantes de la empresa, indagando con mayor profundidad. Permite obtener una visión en conjunto de las actividades que la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo: hay que realizar entrevistas más profundas a un universo mayor de empleados se requiere un mayor tiempo para hacerlo.
Test Mannheimer de IC de Keller	<ul style="list-style-type: none"> Mide el efecto interno de la identidad corporativa. Analiza las reacciones de los públicos internos y externos y su impacto en la cultura de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo: no requiere de una inversión importante de tiempo. Dinero: no requiere una gran inversión Confiabilidad: permite identificar con claridad y confiabilidad aquellos aspectos en los que los empleados no están bien, para aplicar correctivos 	<ul style="list-style-type: none"> No mide la identidad de la empresa, lo que mide es las consecuencias de las acciones que llevan a cabo los empleados y la forma en la que se sienten dentro de la organización

Fuente: Cess Van Riel.

Elaborado por: Rossana Flores

3.7.2 Métodos de Análisis de los Elementos Individuales del Mix de la Identidad Corporativa

3.7.2.1 Comportamiento

Para realizar este estudio se aplica el método OCIPO que significa Organizacional Climate Index for Profit Organization, sirve para medir el clima organizacional, además se utiliza el método de ROIT que significa Róterdam Organization Identification Test sirve para saber que tan identificado se siente el trabajador con la empresa, busca conocer básicamente: el sentimiento de pertenencia, congruencia entre objetivos y valores, evaluación positiva de pertenencia, y la necesidad de afiliación, reconocimiento, aceptación y seguridad.

3.7.2.2 Comunicación

Se utiliza una auditoria de comunicación significa un método de revisión periódica que sirve como preparativo para llevar a cabo cambios en la gestión de la empresa, si se la aplica con cuidado puede conducir a mejoras comunicacionales para la empresa, entre otros.

3.7.2.3 Simbolismo

Se realiza un inventario de todos los símbolos que identifican a la empresa - identidad visual- que es una auditoria de comunicación gráfica que es un inventario de todas las aplicaciones impresas que existen en la empresa.

A continuación, se resume los métodos de análisis de los elementos individuales del mix de la identidad corporativa en el que se muestra las ventajas y desventajas de cada uno.

3.7.2.4 Ventajas y Desventajas del Método de Análisis de los Elementos Individuales del Mix de la Identidad Corporativa

Comportamiento

Tabla Nº 3.3 Métodos de Comportamiento

MÉTODOS	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Estudios de Clima Organizativo: Método de OCIPO	<ul style="list-style-type: none"> A través de este método, se obtiene información sobre cuatro polos importantes de la empresa, es decir, define si es flexible o controladora y si es orientada a la organización o a las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo: es fácil, no requiere de una inversión de tiempo. Dinero: por el procedimiento, no requiere una gran inversión. Esfuerzo: no requiere gran esfuerzo. Confiabilidad: se aplica a un universo considerable de empleados, lo que implica resultados reales. 	<ul style="list-style-type: none"> Es un método muy útil y resulta interesante porque se logra saber cuál es la dirección de la empresa; sin embargo, la parte más complicada es definir si la empresa esta dispuesta a realizar cambios que favorezcan a los empleados.
Rotterdam Organizational Identification test (ROIT)	<ul style="list-style-type: none"> Es un método de quince aspectos incluyendo elementos afectivos, excluyendo comportamiento para determinar la intensidad individual de identificación con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Confiabilidad: Se analizan aspectos importantes para los empleados, lo que hace que se obtenga información confiable que refleja que tan identificado se siente un empleado con la empresa. Permite detectar los puntos débiles de la organización al crear y evitar actitudes de apoyo hacia la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo: muchas variables para analizar, requiere de mucho tiempo para su aplicación y análisis. Esfuerzo: Debido a la complejidad de su análisis, el esfuerzo resulta ser mayor. Dinero: Se requiere apoyo externo para su aplicación, por lo que requiera de recursos económicos.

Fuente: Cess Van Riel

Elaborado por: Rossana Flores

Comunicación

Tabla N° 3.4 Métodos de Comunicación

MÉTODOS	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Auditoría de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Es un método de revisión periódica y sirve como preparativo para llevar a cabo cambios en la gestión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> A través de estos procesos se puede evaluar diversos aspectos que permiten mejorar la comunicación. Permiten analizar la comunicación organizacional e implementar mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay desventajas ya que es un estudio real y completo que permite saber cómo está la comunicación en la empresa.
Cuestionario de Comunicación Organizativa (CCO)	<ul style="list-style-type: none"> Pretende establecer comparaciones entre las organizaciones con respecto a la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay limitación en el formato de respuesta. Fácil administración y clasificación. 	
Cuestionario de la Satisfacción Comunicativa (CSC)	<ul style="list-style-type: none"> Puntúa en una escala de diez puntos, ocho variables de satisfacción comunicativa, seis de satisfacción profesional y cinco variables demográficas generales. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor énfasis a la satisfacción comunicativa. No hay limitación en el formato de respuesta. Fácil administración y clasificación. 	
Cuestionario de Encuesta de Auditoría Comunicativa (EAC)	<ul style="list-style-type: none"> Este cuestionario se utiliza para medir la diferencia entre una situación real y una situación deseada. 	<ul style="list-style-type: none"> Es de fácil administración y moderada facilidad de clasificación. 	<ul style="list-style-type: none"> La limitación en el formato de respuesta es más extensa.
Cuestionario de Encuesta Comunicativa Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> Es la única auditoría europea conocida internacionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras de acuerdo a las necesidades de la empresa. 	

Fuente: Cess Van Riel

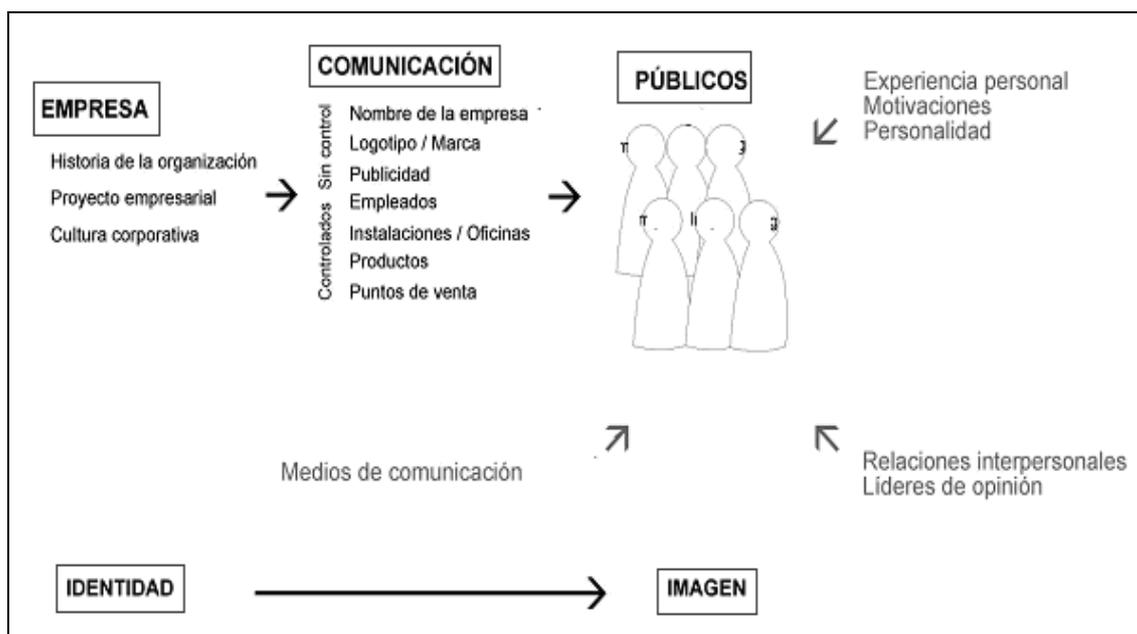
Elaborado por: Rossana Flores

3.8 DE LA IDENTIDAD A LA IMAGEN

Para que la identidad se transforme en imagen solamente hay tres pasos que seguir, así lo afirma Joan Costa en su libro Imagen Corporativa:

1. La identidad objetiva de la empresa “lo que es” es equivalente a lo que una persona es, se puede ver y leer.
2. Su personalidad, su carácter, sus actitudes, su conducta, su forma de ser, es decir, lo que no esta en el documento. Lo descubrimos, lo interpretamos y valoramos cuando entramos en contacto real: en la manera que se comporta según la experiencia subjetiva.
3. Con las percepciones (1) y las experiencias (2) construimos una síntesis mental que define a la persona. Es un conocimiento que permanece en nuestra memoria que se hace presente a la conciencia cuando la recordamos, la vemos, nos habla de ella.⁶²

Gráfico Nº 3.7 Proceso de la Identidad a la Imagen



Fuente: Joan Costa.

Elaborado por: Rossana Flores

⁶² COSTA, J. (2004). Op. Cit. Argentina: Imagen Corporativa en el Siglo XXI. La Crujía. Pág. 218.

3.9 DEFINICIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe a la empresa; es decir, la imagen no es más que el resultado de la identidad. Se la puede definir como “la apariencia visible de la organización provocada por ciertos efectos”.⁶³

Según Joan Costa “la imagen de la empresa es la representación mental, es el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”.⁶⁴

Paúl Cappriotti en su libro planificación estratégica de la imagen corporativa asegura que “la imagen corporativa es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda información relativa a la organización”.⁶⁵

Una imagen es como un carrete fotográfico que está a punto de ser revelada en la mente de las personas, se crea por medio de un conjunto de impresiones que experimentan las personas cuando se enfrentan a él, directa o indirectamente, es por ello que Van Riel dice “que la imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que tiene una persona”.⁶⁶

Luis Ángel Sanz de la Tajada expresa que la imagen de la empresa “es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución, se trata de la representación

⁶³ NUEVA ENCICLOPEDIA LARROUSSE. Imagen. España: Planeta. Pág. 5098.

⁶⁴ COSTA, J. (2004). La Empresa y su Imagen Hoy. Argentina: Imagen Corporativa en el Siglo XXI. La Crujía. Pág. 58.

⁶⁵ CAPRIOTTI, P. (1999). El Concepto de la Imagen Corporativa. Barcelona: Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Ariel. Pág. 29.

⁶⁶ VAN RIEL, C. (1997). Imagen Corporativa. Madrid: Comunicación Corporativa. Prentice Hall. Pág. 77.

mental de un individuo sobre la organización como reflejo de la cultura de la empresa en las percepciones del entorno”.⁶⁷

En conclusión, la imagen corporativa es únicamente la proyección de la identidad de la empresa; y, es una representación que los públicos se hacen de la misma tomando en cuenta todos los factores que hacen a la empresa tanto internos como externos.

3.10 COMPONENTES DE LA IMAGEN

Los elementos componentes de una imagen son la notoriedad, la fuerza y el contenido.

1. **Notoriedad:** Se refiere al grado de conocimiento –espontáneo o no- que se los tienen de los mismos productos o de las empresas concurrentes. Sin notoriedad, no podría haber imagen; no obstante, una empresa puede tener una notoriedad débil, es decir, ser conocida por un pequeño grupo de individuos; y, sin embargo, disfrutar de una buena imagen.
2. **Fuerza:** Tiene que ver con la rapidez y espontaneidad con la que un producto, una marca o una empresa se asocia a un estímulo relacionado con él: una imagen cercana tiene mucha fuerza y una imagen lejana carece de ella. Se relaciona a la fuerza con la notoriedad, es muy posible encontrar una empresa con alta notoriedad y escasa fuerza en imagen, pero no es posible el fenómeno contrario, ya que una imagen cercana tiene siempre una alta notoriedad.
3. **Contenido:** Hace referencia a las notas características (atributos) que se asocian al producto empresa en estudio. Es el inventario de los diferentes aspectos bajo los cuales son conocidas las diferentes sociedades en un campo de actividad.⁶⁸

3.11 NIVELES DE LA IMAGEN

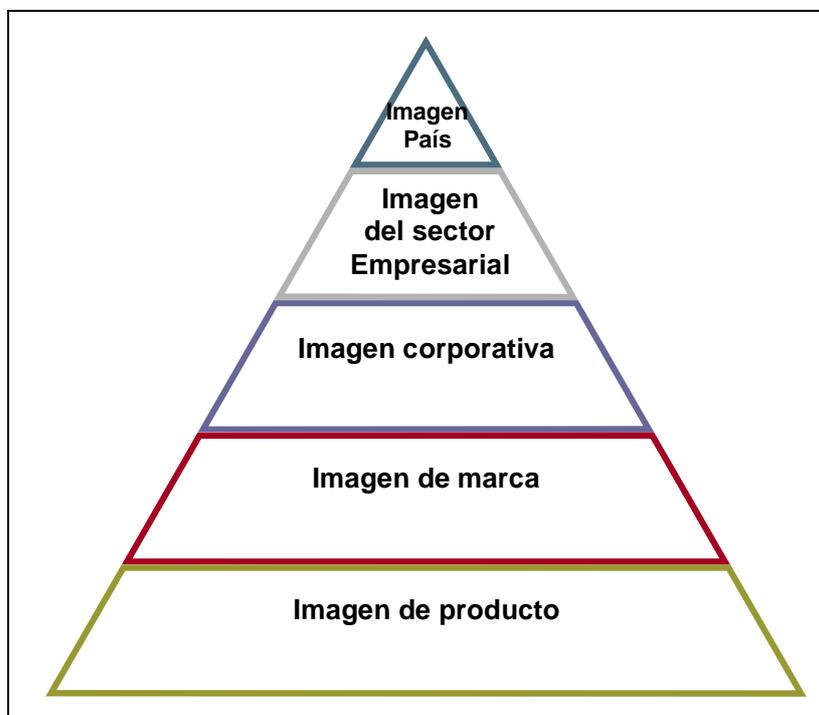
Los diferentes públicos de una empresa pueden considerar objetos a diversos niveles de la organización, ya sea de sí misma, de sus productos o servicios es así que Capriotti identifica cinco diferentes niveles de imagen dentro del ámbito empresarial los cuales son: “Imagen de productos genérico, imagen de marca

⁶⁷ SANZ, L. El Resultado a Obtener: La Imagen de la Empresa. España: Integración de la identidad e imagen de la empresa. Esic. Pág. 131.

⁶⁸ *Ibíd.* Pág. 133.

de producto o servicio, imagen corporativa o de marca corporativa, imagen del sector empresarial e imagen de país”.⁶⁹

Gráfico N° 3.8 Niveles de la Imagen según Capriotti



Fuente: Paúl Capriotti.

Elaborado por: Rossana Flores

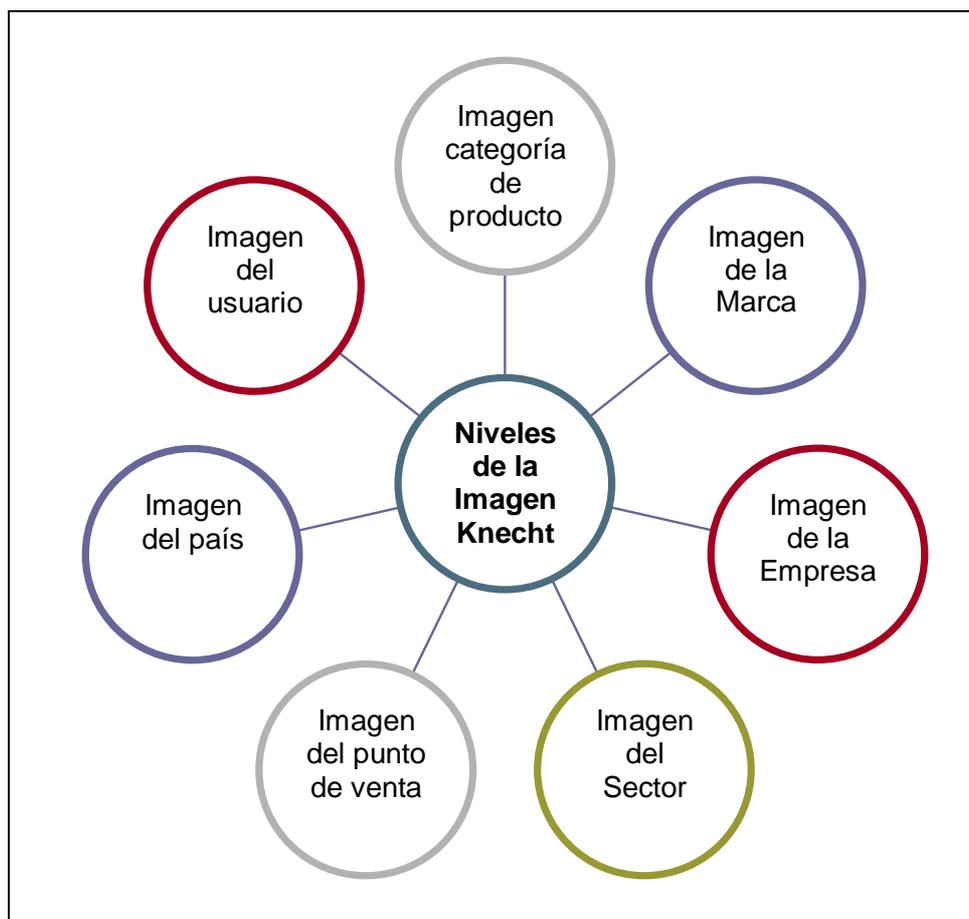
- **Imagen de país:** es la representación mental que se realiza con un determinado país, más allá de si los atributos reales o ficticios de la nación en cuestión.
- **Imagen del sector empresarial:** hace referencia a la imagen que tienen los públicos sobre todo el sector en el que se encuentra la organización.
- **Imagen corporativa:** es la percepción que tienen los públicos de la organización.
- **Imagen de marca:** es la imagen que asocian los públicos con una determinada marca o nombre del producto o servicio.

⁶⁹ CAPRIOTTI, P. (1999). Op. Cit. Pág. 27.

- **Imagen de producto:** se refiere a la imagen que tienen los públicos sobre un producto o servicio en general.

Por su parte Van Riel en su libro comunicación corporativa habla de “los objetos con los que una imagen puede asociarse, son de varias clases. Knecht (1986) distingue siete niveles de la imagen”.⁷⁰

Gráfico N° 3.9 Niveles de la Imagen según Knecht



Fuente: Comunicación Corporativa

Elaborado por: Rossana Flores

La gente se forma una imagen de un objeto por medio de cadenas o redes de asociaciones que se van construyendo durante un periodo de tiempo como resultados de estímulos que se acumulan lentamente.

⁷⁰ VAN RIEL, C. (1997). Op. Cit. Pág. 78.

3.12 CONDICIONES DE LA IMAGEN CORPORATIVA

La imagen de la empresa no es un concepto abstracto, es un instrumento estratégico y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria sensorial. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.

La imagen posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la empresa hasta el largo plazo porque la imagen corporativa:

- Es lo único que diferencia globalmente una empresa de todas las demás. La gente no los compra por ellos mismos ni por la marca, sino por su imagen, que les confiere significación y valores;
- Es lo único que agrega valor duradero a todo cuánto hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica;
- Es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y patrocinios han sido olvidados;
- Además, todas estas condiciones son medibles, cuantificables, controlables y sustentables.⁷¹

3.13 FUNCIONES DE LA IMAGEN

Para que la imagen tenga éxito en los negocios Joan Costa propone “quince funciones específicas y concretas”⁷² de la misma.

- 1. Destacar la identidad diferenciadora de la empresa:** la identidad corporativa tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. Es el ADN, por lo cual toda empresa es única, diferente e irrepetible. Estas claves identitarias contienen la virtualidad diferenciadora que sus máximos gestores inyectan a la empresa.

⁷¹ COSTA, J. (2004). *Op. Cit.* Pág. 67.

⁷² *Ibíd.* Pág. 68-76.

- 2. Definir el sentido de la cultura organizacional:** sin la base identitaria, la cultura simplemente sería una cuestión organizativa, funcional y no estratégica. La cultura organizacional se manifiesta en la relación con los públicos.
- 3. Construir la personalidad y el estilo corporativo:** identidad es la sustancia diferenciadora, la cultura, su vehículo y su forma más sólida de expresión de comunicación. La personalidad hace la identidad comunicable y valorizable por y para los públicos. Es un componente fundamental porque constituye la parte emocional de la imagen corporativa.
- 4. Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo:** la identidad y la cultura son generadoras de la personalidad sobre la que se funda el liderazgo y las preferencias de los públicos. La imagen empieza dentro, la integración motivada y activa de los empleados es un pilar de la excelencia corporativa.
- 5. Atraer a los mejores especialistas:** una imagen favorable capta a los mejores profesionales, ya que se fundamentan en la fuerza y convicción que ésta emana.
- 6. Motivar al mercado de capitales:** la imagen favorable en un empresa hace que los inversionistas la tomen en cuenta al momento de buscar donde invertir.
- 7. Evitar situaciones críticas:** todo plan estratégico que incluye explotar la imagen eficaz de la empresa, implica basarse en una cultura organizacional fuerte.
- 8. Impulsar nuevos productos y servicios:** la imagen se pone al servicio de la innovación ya que la empresa siempre debe estar a la vanguardia.

- 9. Relanzar la empresa:** relanzar la imagen de la empresa, rejuvenecerla o amplificarla genera beneficios a la empresa. Relanzar la imagen equivale a extender el negocio.
- 10. Generar una opinión pública favorable:** la gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen. La empresa es vista como un actor social.
- 11. Reducir los mensajes involuntarios:** ya que la imagen se la planifica y esto permite que los mensajes que se van a emitir tengan un fin.
- 12. Optimizar las inversiones en comunicación:** una marca global, una identidad corporativa y una imagen única, concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan, ya que gestionar una imagen global es más económico y eficaz.
- 13. Acumular reputación y prestigio:** la imagen de la empresa es una medalla de dos caras, una de ellas es la notoriedad y la otra la notabilidad. Ambas dependen de la otra. La imagen acompaña a la empresa en su expansión y contribuye a su desarrollo y crecimiento.
- 14. Atraer a los clientes y fidelizarlos:** el número de clientes atraídos por la imagen de la empresa cuando es fuerte, es superior a la gestión comercial, la fidelidad del cliente es cuestión de satisfacción, buena opinión pública, entre otros aspectos.
- 15. Inventar el futuro:** el futuro de la empresa es inseparable de su imagen, si la empresa cuenta con una trayectoria de calidad y satisfacción al cliente, y si cuenta con una opinión pública favorable garantiza el éxito en las nuevas actividades.

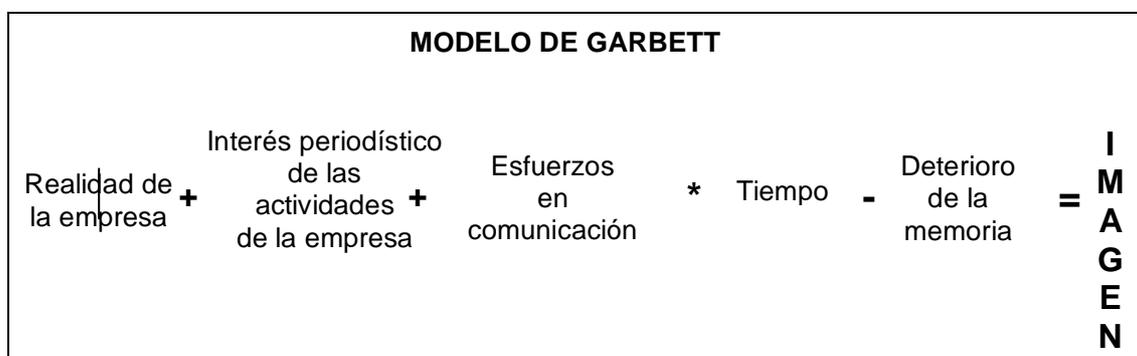
Estas 15 funciones son los potenciales latentes de la empresa pero no se pueden orientar por sí solas, por lo cual hay que realizarlas a través de una acción productiva y comunicativa.

3.14 CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

La formación de la imagen corporativa surge por las impresiones personales, la comunicación interpersonal, y la comunicación de los medios masivos de comunicación que al combinarse producen una mezcla de impresiones reales y paralelas cuya totalidad forma la imagen corporativa.

Hay varios factores importantes en la formación de la imagen, sobre todo, el comportamiento interno de la organización, el retrato transmitido por los medios al mundo exterior y las experiencias personales y de comunicación. “Garbett (1988) toma algunos elementos que en su totalidad forman una imagen corporativa”.⁷³

Gráfico N° 3.10 Proceso de la Imagen según Garbett



Fuente: Comunicación Corporativa

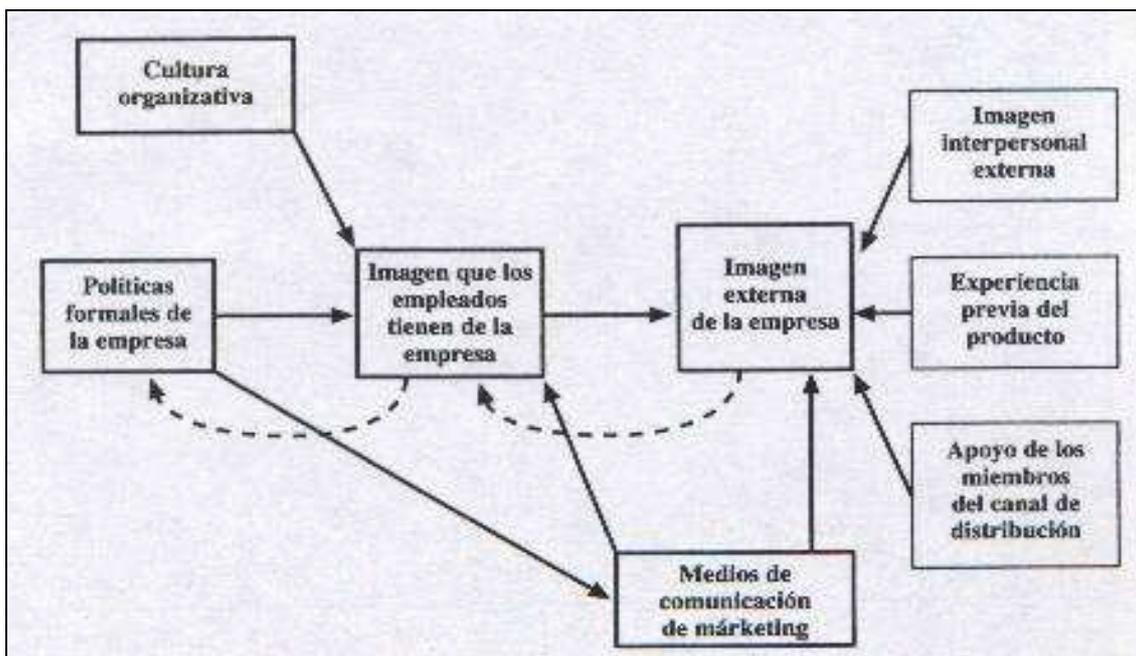
Elaborado por: Rossana Flores

Un modelo más elaborado para el desarrollo de la imagen corporativa fue el que hizo Dowling (1986), “el modelo deja claro que hay varios factores importantes en la formación de la imagen, sobre todo, el comportamiento interno y el retrato transmitido por los medios”.⁷⁴

⁷³ VAN RIEL, C. (1997). Op. Cit. Pág. 95.

⁷⁴ Ibíd.

Gráfico N° 3.11 La creación de la Imagen Corporativa



Fuente: Dowling (1986) – Comunicación Corporativa

Elaborado por: Rossana Flores

En fin los grupos externos a la organización son quienes juzgan la imagen de la organización basándose en varios factores como productos, calidad, servicio, actitud de los empleados, etc. los factores más importantes a considerar son la comunicación transmitida por la empresa, y las experiencias previas de los públicos. Se puede decir que:

- Gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso.
- La imagen necesita sustancia real: las cinco dimensiones de la identidad más la cultura.
- La imagen se gestiona, por tanto, indirectamente. Porque la identidad y la cultura, como tal son mensajes, cosas y relaciones emitidas y protagonizadas por la empresa y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos.⁷⁵

⁷⁵ COSTA, J. (2004). Op. Cit. Pág. 237.

3.15 IMPORTANCIA

Se habla mucho de proteger, preservar y cuidar la imagen corporativa porque es el activo más valioso de una compañía. Los edificios, equipos, productos, incluso las marcas, tienen un valor ínfimo comparado con el de la imagen corporativa, que se va forjando a lo largo de los años y cuyo valor monetario es incalculable.

En un mundo tan competitivo como el actual, resulta sumamente importante que las empresas se preocupen de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre sus organizaciones. La mejor imagen es aquella que comulga íntegramente con los valores y las creencias de la organización; es decir, es aquella que refleja fielmente las características de la filosofía y cultura organizacional. Además se apega a las características de la misión como empresa y logra empatar lo que hacen con lo que dicen.

Por qué es tan importante entonces mantener una buena imagen corporativa:

1. Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico. Ya no se trata de una simple medida de mercadotecnia sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección.
2. Una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios. Ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados, atrae inversionistas, genera confianza entre los públicos internos y externos.
3. Una imagen corporativa firme crea un valor agregado a una empresa y asegura que esté un paso adelante de sus competidores.
4. Una buena imagen ayuda a la empresa a atraer a la gente necesaria para su éxito: Clientes, socios y empleados. La gestión de una identidad sólida asegura esa buena imagen.⁷⁶

Joan Costa asegura que una buena imagen da como resultado:

1. Destacar la verdadera identidad de la organización.
2. Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la organización.
3. Organizar el futuro de la organización.

⁷⁶ VAN RIEL, C. (1997). *Op. Cit.* Pág. 80.

4. Conseguir una opinión pública favorable.
5. Transmitir notoriedad y prestigio.⁷⁷

En conclusión, una buena imagen busca posicionar a la organización en la mente de los públicos, de la misma manera que se inserta un producto en un mercado determinado. Sin la imagen la empresa no existe, y a través de una buena gestión de la misma se logra una excelente reputación corporativa.

3.16 MÉTODOS DE MEDICIÓN

La imagen corporativa es el “factor diferenciador que agrega valores, permanencia en el tiempo y en la memoria del público objetivo, por tanto, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la compañía tengan una imagen corporativa acorde a los intereses y deseos de la entidad y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos”.⁷⁸

Los métodos que se utilizan para medir la imagen son:

3.16.1 Listas de Impacto

Se utilizan listas de impacto para evaluar imágenes, se elabora un cuestionario para medir la imagen de la organización en base a ocho factores claros, utilizando una escala del 0 al 10, indica tendencias generales de cómo los públicos la relacionan directa o indirectamente.

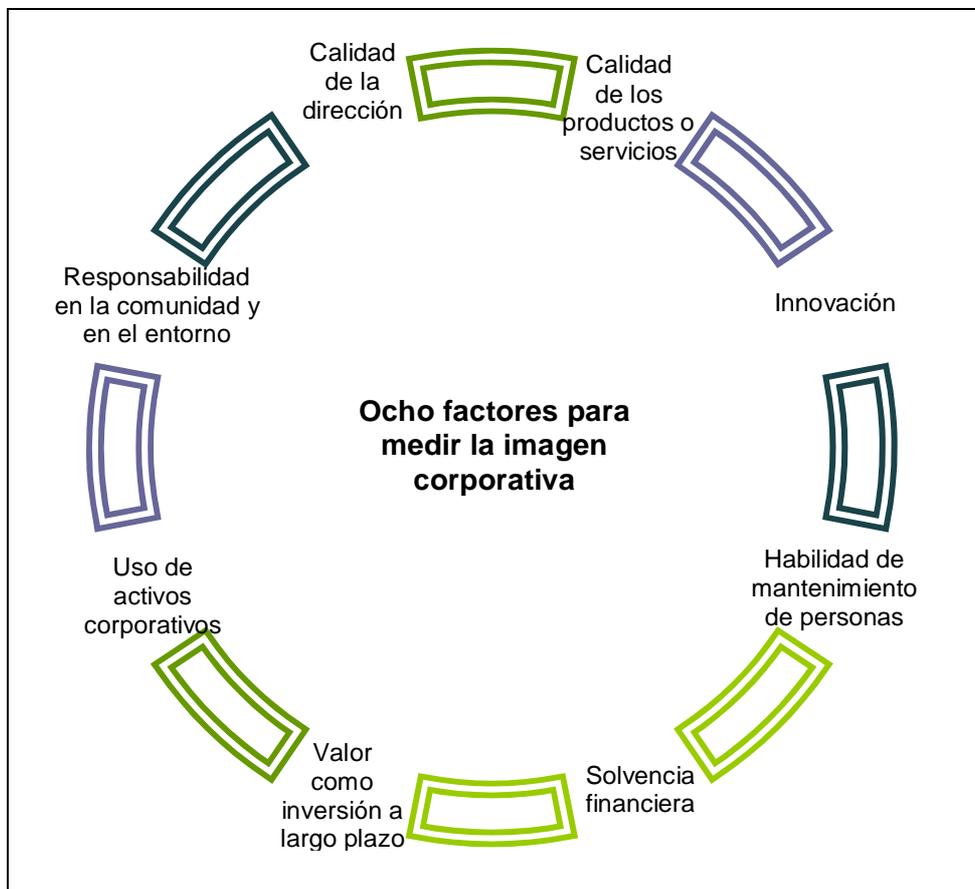
Por esta razón, la organización se verá forzada a concienciarse de que la opinión de los públicos es importante para el éxito de su funcionamiento.

⁷⁷ COSTA, J. (2007). La Imagen Pública en la Práctica: Construcción y Medición. España: El Dircom de Hoy. Costa Punto Com. Pág. 100.

⁷⁸ VAN RIEL, C. (1997). Op. Cit. Pág. 104-117.

Estos factores son:

Gráfico N° 3.12 Factores para medir la Imagen



Fuente: Comunicación Corporativa.

Elaborado por: Rossana Flores

3.16.2 Métodos de Investigación: Visión Global de la Práctica

Dentro de los métodos de investigación se encuentran cinco que son los más reconocidos, el barómetro de la imagen corporativa es un modelo extenso fue desarrollado en Heerlem - Holanda por Research and Marketing Ltd, el modelo AICA de motivación, la técnica CS (NSS), la agrupación natural y el método de clasificación de fotos (FHV/BBDO) fueron inspirados por el estudio de la agencia Inglesa MORI (Marketing and Opinión Research Internacional).

Sin duda alguna existen más métodos pero éstos se encuentran entre los principales:

Gráfico N° 3.13 Clasificación de los métodos de Investigación



Fuente: Comunicación Corporativa
Elaborado por: Rossana Flores

3.16.2.1 Barómetro de Imagen Corporativa (R + M)

Nació en Holanda el barómetro de imagen corporativa (BIC), un estudio con cerca de dos mil líderes de opinión. Este modelo se centra en torno a dos elementos:

- La familiaridad de la empresa.
- La valoración de la empresa respecto a sus públicos: este elemento se divide en diez aspectos generales (beneficios, observación del medio ambiente, materias primas y seguridad, la empresa como empleado, innovación, grado de orientación al mercado, importancia en la economía, expectativas del futuro, calidad del producto y suministro de información) que miden los componentes a evaluar y uno que mide el componente

conductista o conativo (el componente conductista se evalúa al preguntar si los encuestados recomendarían a la empresa como inversión).

3.16.2.2 El Modelo de AICA de Motivación

El modelo AICA sirve para medir la imagen (reconocimiento y evaluación) y la actuación de la empresa. Esto quiere decir que se mide las actitudes de los encuestados hacia las empresas tomando en cuenta sus puntos débiles y fuertes. El modelo abarca seis temas:

1. Un mapa de composición de toma de decisiones (UTD) y los criterios de evaluación utilizados;
2. La determinación de una actitud hacia las empresas: el grado de conocimiento (espontánea e inducida) y el grado de apreciación, cuyo resultado sería el análisis de los puntos fuertes y débiles de una empresa respecto de sus competidores;
3. La comprobación de la satisfacción con ciertos aspectos de la empresa;
4. La determinación del perfil de la imagen; relativo a la desconfianza, dinamismo y progresividad;
5. Un mapa de los canales y medios de comunicación importantes en la creación de la imagen;
6. La determinación de las oportunidades y amenazas de la organización, junto con las tendencias en el mercado o sector.

El estudio AICA se lleva a cabo por medio de entrevistas cara a cara, es un método que traza en un mapa la posición de la empresa según es percibida por los consumidores y la competencia.

3.16.2.3 La Técnica CS (NSS)

La técnica CS tiene como finalidad medir la imagen “genuina”, es decir, el trazado de reacciones asociativas, esta técnica se distingue por su simplicidad y rapidez de aplicación. Se muestra a los encuestados una serie de atributos y se les pide que digan cuales describen mejor a la empresa. Después se muestra los atributos una segunda vez, y se les pide que digan cuales no la describen a la empresa. O tan solo se enseña a los encuestados los atributos una sola vez y se pide que los clasifiquen según tres categorías:

1. Encaja bien,
2. No encaja en absoluto,
3. Ninguna elección.

La descripción se basa en el número total de elecciones tomadas, un alto nivel indica la importancia del atributo y le da un valor relativo a la imagen que indica su calidad.

3.16.2.4 Método de Agrupación Natural

Dicho método combina elementos del método estructural con elementos del método implícito, y se puede utilizar para medir el total de todas las asociaciones, características y conceptos que provoca la imagen. Implica la presentación a los encuestados de un gran número de objetos, hasta un máximo de ochenta, a quines se pide que los clasifiquen en dos subconjuntos.

Además se les pide que declaren los criterios que han utilizado en la clasificación, y describan los subconjuntos con sus propias palabras. El proceso se repite hasta que los encuestados no pueden hacer más subdivisiones.

3.16.2.5 El Método de Clasificación de Fotos (FHV / BBDO)

Es una técnica de investigación proyectiva para la medición de imágenes. Esta técnica de clasificación de fotos, puede ofrecer una forma de sacar a la superficie, mediante el uso de fotografías, sentimientos y asociaciones menos concientes y profundas, las cuales son difíciles de expresar de manera oral.

El procedimiento de clasificación de fotos es un método clásico, una técnica no verbal para medir los componentes afectivos de la imagen corporativa. Los encuestados no tienen dificultad inicial para establecer asociaciones entre objetos y fotografías.

En el estudio, cuando los sujetos asocian una fotografía a un objeto, se les pide que den las razones que les ha llevado a dicha elección, también se les pide que digan, en su opinión, que debería tomarse como ilustrativo para la imagen de la empresa.

El resultado final del estudio es la descripción de la imagen en términos de un conjunto de atributos interrelacionados, y que juntos representan el Gestalt de una marca o empresa.

En la tabla que se encuentra a continuación se resume cada uno de los métodos de investigación de la imagen, donde se detalla su principal representante, una breve descripción y las ventajas o desventajas de su utilización.

3.16.2.6 Cuadro Explicativo

Tabla N° 3.5 Resumen de los métodos de investigación de la imagen

	BARÓMETRO	MÉTODO AICA	TÉCNICA CS (NSS)	AGRUPACIÓN NATURAL	CLASIFICACIÓN DE FOTOS
Origen	Holanda	Inglaterra	Inglaterra	Inglaterra	Inglaterra
Actor	Bonaventura y de Telegraaf		Van Westendorp y Van Herberg	Verhallen	Russel y Starkman
Se refiere	Es un modelo que se centra en: la familiaridad y la valoración de la empresa respecto a sus públicos.	Mide la imagen y actuación de la empresa.	Mide la imagen genuina de la empresa, las reacciones de los públicos de la empresa.	Sirve para medir el total de todos los conceptos que provoca la imagen objeto.	Es un método no verbal que sirve para medir los elementos afectivos de una imagen.
Ventaja	Claro retrato de la imagen corporativa. Permite tomar decisiones efectivas y especificar los elementos de la imagen.	Entrevista cara a cara Poca inversión	Es una técnica simple y sencilla. Ahorra tiempo.	No requiere conocimiento previo del nivel en que la imagen es almacenada en la memoria del sujeto.	Es clásico. Poca inversión de tiempo y dinero.
Desventaja	No es muy completo.	Solo permite analizar seis factores de la empresa.	Solo sí los públicos conocen bien a la empresa, los resultados serán buenos.	La interpretación depende del grado de importancia que tengan los temas para los públicos.	Se requiere expresar las imágenes en palabras.

Fuente: Comunicación Corporativa

Elaborado por: Rossana Flores

3.17 DEFINICIÓN DE OPINIÓN PÚBLICA

La opinión pública “es un fenómeno de tipo psico-social en continua transformación”.⁷⁹ Por ello es necesario analizar los componentes de la palabra “opinión pública” ya que estos sin duda alguna afectan al significado global del concepto.

Opinión proviene etimológicamente el término opinión proviene del latín opinión que significa concepto. Según el diccionario Larousse opinión “es un concepto o parecer que se forma de una cosa cuestionable, fama o concepto que se tiene de una persona o cosa”⁸⁰ una opinión es una creencia bastante fuerte o más intensa que una mera noción o impresión, pero menos fuerte que un conocimiento positivo basado sobre pruebas completas o adecuadas; es decir, las opiniones son creencias acerca de temas controvertidos.

La opinión depende de dos factores “las características individuales, las cuales son producto de la biología y rasgos hereditarios; y, los factores colectivos como la pertenecía a un grupo, que influye sobre las posturas que el individuo adopta respecto a las cosas”.⁸¹ En fin una opinión no es, sin duda, algo tan cierto como una convicción, que se relaciona más estrechamente con el sentimiento.

Por otra parte, público es un sustantivo que significa “gente o relativo a la comunidad”⁸² está relacionada para denotar o clasificar un cuerpo de adultos o ciudadanos interesados en un problemas. En conclusión, público se refiere a hechos o actividades humanas que concentran el interés general de la comunidad: todo aquello que es visto, oído o conocido en común y que está abierto al uso general.

⁷⁹ MURIEL, M. y ROTTA, G. (2002). Opinión Pública. Ecuador: Comunicación Institucional. Andina. Pág. 333.

⁸⁰ NUEVA ENCICLOPEDIA LAROUSSE. Opinión. España: Planeta. Pág. 7220.

⁸¹ MURIEL, M. y ROTTA, G. (2002). Op. Cit. Pág. 334.

⁸² NUEVA ENCICLOPEDIA LAROUSSE. Público. España: Planeta. Pág. 8124.

Una vez definido que es opinión y público se puede decir, que la opinión pública es la tendencia o preferencia, real o estimulada, de una sociedad hacia hechos sociales que le reporten interés o un “conjunto o agregado de opiniones individuales respecto a un tema de interés general”.⁸³

La opinión pública consiste en las opiniones sostenidas por un público en cierto momento. Sin embargo, hay dos tipos de enfoques: el primero considera a la opinión pública como algo estático, como un compuesto de creencias y puntos de vista, el segundo enfoque toma en cuenta el proceso de formación de la opinión pública; su interés se concentra en el crecimiento interactivo de la opinión, entre los miembros de un público. Se puede decir que no hay una definición generalmente aceptada de opinión pública, pero hay muchas que se asemejan a lo que podría ser.

3.18 FACTORES QUE COMPONEN LA OPINIÓN PÚBLICA

El profesor Bernard C. Hennessy en su libro “Opinión pública”, dice que los factores o componentes de la opinión pública son los siguientes:

- 1. La presencia de un tema:** La opinión pública se forma alrededor de un tema o conjuntos de temas públicos que ocasionan posturas contrapuestas.
- 2. La naturaleza del público:** Hay muchos públicos volcados hacia diferentes focos de interés. Cada tema genera su propio público.
- 3. Un complejo de creencias del público:** Se trata de la distribución de las opiniones sobre un tema. Ellas están en función de las actitudes y experiencias anteriores, como de la complejidad del tema.

⁸³ MURIEL, M. y ROTTA, G. (2002). Op. Cit. Pág. 334.

4. La expresión de la opinión pública: Resulta desde los medios de comunicación de toda su variedad hasta los gestos, mímica y todos los códigos simbólicos.

5. Número de personas involucradas: En cada caso el número es diferente y quizá incierto; lo importante es que el número sea capaz de producir algún efecto.

Estos componentes son básicos para entender los complejos pasos que conforman la estructuración y cambios en la opinión pública.

3.19 CARACTERÍSTICAS DE LA OPINIÓN PÚBLICA

Existen dos características básicas de la opinión pública: la primera característica es la direccionalidad y la segunda la intensidad.

1. Direccionalidad: Se refiere a la inclinación de la opinión pública ya sea a favor o en contra de la proposición a elegir, es decir, se forma una actitud de aceptación o rechazo.

2. Intensidad: Según Key las fuentes son las siguientes:

- a) El interés puro, que conduce a una opinión más intensa, ya que hace que se ponga más atención en el tema de interés.
- b) La identificación con el grupo, que conduce a un sentimiento mucho más intenso sobre el tema.
- c) Los valores sociales generales, los cuales generan un modelo de intensidad que no depende de las ventajas especiales ni del interés propio, e incluso puede entrar en conflicto con estos.
- d) El tipo especial de interés propio, por lo tanto, la intensidad de la posición o actitud del sujeto en cuestión será mayor.⁸⁴

⁸⁴ Ibíd. Pág. 342.

3.20 PROCESO DE LA FORMACIÓN DE LA OPINIÓN PÚBLICA

Existen diversas concepciones respecto al proceso de la formación de la opinión pública.

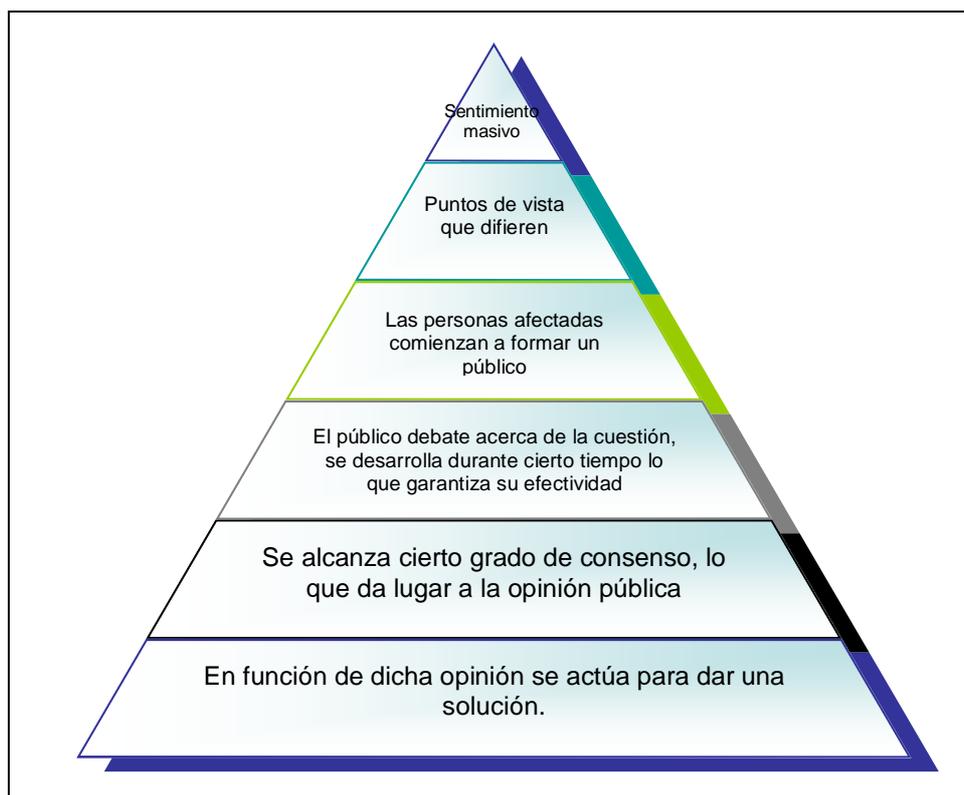
Raúl Rivadeneira señala que para que se de este fenómeno debe darse las siguientes etapas:

- a)** Disposición individual y clima comunicativo,
- b)** Información a través de medios masivos,
- c)** Intercambio de puntos de vista entre miembros del grupo social,
- d)** Problematización del hecho,
- e)** Confrontación de los puntos de vista con miras a integrar elementos básicos de coincidencia,
- f)** Proposición de vías de solución,
- g)** Debate en torno a las proposiciones,
- h)** Acuerdos más o menos compartidos sobre el modo que es o parece ser la vía de solución.
- i)** Estimulación del consenso para pasar a la acción y completar el proceso, retroalimentando la información.
- j)** Difusión del criterio finalmente admitido por la mente colectiva.

Este proceso de diez etapas da como resultado una idea inteligentemente adoptada, o una tontería que no merezca la pena tomarse en cuenta.

Por su parte Reed Blake y Edwin proponen el siguiente modelo por etapas:

Gráfico Nº 3.14 Formación de la opinión - Modelo de Balke y Edwin



Fuente: Reed Blake - Edwin

Elaborado por: Rossana Flores

Existe un sin número de modelos para explicar la formación de la opinión pública, lo que hay que tener en cuenta para que se de este fenómeno es: Primero que haya un hecho, segundo un grupo de personas interesadas por lo mismo y por último algún tipo de interés el cual puede ser positivo o negativo dependientes los factores que rodeen a la situación.

3.20.1 Elementos que afectan al Desarrollo de la Opinión Pública

Existen varios elementos que afectan el desarrollo de la opinión pública ya formada, estos son:

Conciencia de la coincidencia o divergencia, grado de coincidencia, intensidad de la opinión en la que se coincide o difiere, canales o medios de expresión de la opinión pública, tipo de opinión, grado de proximidad de relación y de organización posible o real existentes entre quienes sustentan la opinión, tema de opinión y la cantidad y tipo de información que continué recibiendo sobre el tema.⁸⁵

1. **Conciencia de la coincidencia o divergencia:** Los sustentables de las opiniones pueden o no estar conscientes de la conciencia o en disconformidad de sus opiniones.
2. **Grado de coincidencia:** De darse coincidencia puede ser casi total o simplemente haber similitudes.
3. **Intensidad de la opinión en la que se coincide o difiere:** La opinión sobre la que hay coincidencias puede ser sustentada con alto o con bajo grado de intensidad por parte de los individuos.
4. **Canales o medios de expresión de la opinión pública:** Puede o no haber canales para que la opinión se difunda o expresa.
5. **Tipo de opinión:** La opinión pública puede ser conceptual o puede ser acerca de los cursos de acción específicos, es decir, se puede estar a favor o en contra de algo de manera general o como mera posición propia.
6. **Grado de proximidad de relación y de organización posible o real existentes entre quienes sustentan la opinión:** Pueden estar unos cerca de otros y relacionados entre sí lo cual permite que se organicen de una manera más fácil, o viceversa.
7. **Tema de opinión:** Existen temas sobre los cuales un individuo o un grupo tienen ya una actitud previa relativamente intensa o poco intensa, esto

⁸⁵ Ibíd. Pág. 343-347.

afectará la intensidad de la opinión pública que genere alrededor de un hecho.

- 8. La cantidad y el tipo de información que continúe recibiendo sobre el tema:** De no recibirse información es posible que la opinión se debilite o baje de intensidad, caso contrario es probable que la opinión se refuerce y conserve su intensidad.

Todas estas variables se relacionan de diversas maneras entre sí y pueden dar por resultado el que la opinión pública se refuerce o debilite, se mantenga o se cambie, continúe latente o se manifieste en menor o mayor grado.

CAPÍTULO IV

La curiosidad e investigación la clave del éxito.

En acción

4 ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 General

Identificar las estrategias de comunicación apropiadas para optimizar la imagen empresarial de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

4.1.2 Específicos

1. Determinar la imagen que tiene actualmente la CAPEIPI entre sus públicos estratégicos.
2. Conocer cuáles son las herramientas de comunicación más efectivas y utilizadas para diseñar el plan.
3. Definir los puntos de fricción que se dan entre los públicos (internos y externos) y la CAPEIPI.
4. Determinar las técnicas de investigación adecuadas y aplicarlas en el plan de comunicación a realizar.
5. Puntualizar las ventajas del porqué vincularse a un gremio empresarial es importante.

4.2 POBLACIÓN

La imagen no solamente la hace un grupo de personas, como se encuentra detallado en el capítulo anterior; la imagen lo es todo y hay varios factores que influyen sobre ella, es por esta razón que para llevar a cabo este proyecto se realizó un estudio sobre la percepción de la imagen que tienen tanto el público

interno de la CAPEIPI como el público externo estratégico (afiliados). ¿Por qué estos dos públicos?, sencillamente porque son los que se encuentran relacionados directamente con la Cámara, sin éstos no tendría sentido su existencia.

4.2.1 Público Interno

La CAPEIPI cuenta con 24 trabajadores, a los cuales se los clasificó de la siguiente manera:

Tabla Nº 4.1 Distribución del personal de la CAPEIPI

#	Cargo	Género	Edad	Nivel de Educación	Nivel Económico
1	Secretaria Sector Tic's	Femenino	33	Segundo Nivel	Medio
2	Auditor Interno	Masculino	66	Tercer Nivel	Medio
3	Asistente de Presidencia	Femenino	45	Tercer Nivel	Medio
4	Mensajero Sector Textil	Masculino	27	Segundo Nivel	Medio Bajo
5	Mensajero de la CAPEIPI	Masculino	28	Segundo Nivel	Medio Bajo
6	Secretaria Sector Alimenticio	Femenino	24	Segundo Nivel	Medio
7	Recaudador	Masculino	45	Primer Nivel	Medio Bajo
8	Secretaria Sector Gráfico	Femenino	22	Segundo Nivel	Medio
9	Secretaria Sector Textil	Femenino	53	Tercer Nivel	Medio
10	Directora Ejecutiva	Femenino	-	Tercer Nivel	Medio Alto
11	Asistente de la dirección administrativa y financiera	Femenino	28	Tercer Nivel	Medio
12	Coordinador de proyectos	Masculino	24	Segundo Nivel	Medio
13	Director ejecutivo Sector Metal mecánico	Masculino	58	Segundo Nivel	Medio
14	Auxiliar de servicios	Femenino	22	Primer Nivel	Medio Bajo
15	Asistente de recaudación	Femenino	27	Tercer Nivel	Medio Alto
16	Asistente del departamento de sistemas	Femenino	23	Tercer Nivel	Medio
17	Director de Comunicación	Masculino	50	Tercer Nivel	Medio Alto
18	Coordinadora de proyectos	Femenino	25	Segundo Nivel	Medio
19	Contador general	Masculino	35	Tercer Nivel	Medio
20	Coordinadora de proyectos	Femenino	22	Segundo Nivel	Medio
21	Asistente de contabilidad	Femenino	32	Segundo Nivel	Medio
22	Recaudador	Masculino	32	Segundo Nivel	Medio Bajo
23	Secretaria Sector madera	Femenino	21	Segundo Nivel	Medio
24	Recepcionista	Femenino	32	Segundo Nivel	Medio

Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Rossana Flores

El personal de CAPEIPI está conformado por 15 mujeres y 9 hombres, 9 personas tienen un título profesional, y la edad promedio es 32 años.

4.2.2 Público Externo

En la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha se encuentran afiliados 1014 empresas agrupadas así:

Tabla N° 4.2 Sectores y Afiliados a la Cámara

SECTOR	NÚMERO DE AFILIADOS
Alimenticio	149
Gráfico	82
Maderero	84
Materiales de la Construcción	84
Metal Mecánico	192
Químico	201
Tic's	31
Textil	138
Otros	53
	1014

Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Rossana Flores

4.3 MUESTRA

Es un subconjunto de la población escogida al azar de forma aleatoria para realizar el estudio.

4.3.1 Público Interno

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha como se determina en la tabla de la distribución del personal, cuenta con 24 trabajadores, a todos ellos se les aplicó una encuesta.

4.3.2 Público Externo (Afiliados)

N = Población

E = error (6%)

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{1014}{0.0036 (1014 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1014}{4.646}$$

$$n = 218$$

La muestra es de 218 empresas para ser encuestadas, las cuales se repartieron dependiendo del número de afiliados por sector para ser lo más objetivo y equitativo al momento de recopilar la información.

Tabla N° 4.3 Distribución de las encuestas aplicadas por sector

SECTOR	Número de Afiliados	Número de Encuestas
Químico	201	43
Metal Mecánico	192	41
Alimenticio	149	32
Textil	138	30
Maderero	84	18
Materiales de la Construcción	84	18
Gráfico	82	18
Otros	53	11
Tic's	31	7
Total	1014	218

Elaborado por: Rossana Flores

4.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar este proyecto se utilizó dos tipos de investigación:

- **Documental:** La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, registros, etc.), “analiza los datos de observaciones, estudios, investigaciones realizadas anteriormente”.⁸⁶ Para poder plantear el plan de comunicación se debe tener un gran sustento teórico para fundamentar las bases en las cuales se apoya el proyecto.
- **De campo:** es una investigación directa la que se efectúa en el lugar y en el tiempo en que ocurren los fenómenos de estudio, “se detecta las variaciones producidas en las variables dependientes en relación con las variables independientes”.⁸⁷ Por lo cual, se realizó un exhaustivo estudio dentro de la Cámara y sus diferentes departamentos, para conocer todos los factores que inciden en la imagen que proyecta la CAPEIPI a sus públicos externos.

4.5 LA ENTREVISTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación, “es una conversación, generalmente oral, entre dos personas, tienen como finalidad obtener información sobre un tema de interés”.⁸⁸

Sus funciones son:

- Obtener información de individuos y grupos.

⁸⁶ GALARZA, E. (1998). Diseño de Prueba. Ecuador: Metodología de la Investigación. Vértice Studio. Pág. 84.

⁸⁷ *Ibíd.* Pág. 84

⁸⁸ *Ibíd.* Pág. 92.

- Facilitar la recolección de información.
- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta de una persona o grupo (opiniones, sentimientos, comportamientos, etc.)
- Es una herramienta y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que pueden encontrar la persona entrevistada.

4.5.1 Tipos de Entrevista

- **Estructurada:** es un interrogatorio en el cual las preguntas se plantean siempre en el mismo orden, y se formulan con los mismos términos. Se realiza la entrevista sobre la base de un formulario previamente preparado.
- **No Estructurada:** deja una mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al encuestador, tratándose de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación. Puede adoptar tres modalidades: focalizada se centra en varios aspectos del problema que se investiga; clínica se asemeja a la entrevista focalizada, pero se analiza las motivaciones y sentimientos; y no dirigida el entrevistado tiene plena libertad para expresar sus sentimientos y opiniones al encuestador.

PREPARACIÓN Y REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

Para preparar la entrevista que se realizó a los diferentes actores de la CAPEIPI se tomó en cuenta cinco pasos fundamentales para la realización de las preguntas.

1. Determinar la posición que ocupa en la organización el entrevistado, sus responsabilidades básicas, actividades, etc.
2. Preparar las preguntas que van a plantearse a los diferentes entrevistados.
3. Fijar un límite de tiempo de acuerdo a la extensión de la entrevista y la disponibilidad de tiempo del entrevistado.
4. Elegir un lugar donde se puede conducir la entrevista con la mayor comodidad.
5. Hacer la cita con la debida anticipación.

4.6 APLICACIÓN DE ENTREVISTAS

4.6.1 Entrevista al Licenciado Oswaldo Morocho

(Ver Anexo 1)

Cargo: Director de Comunicación de la CAPEIPI.

Fecha: Martes, 8 de junio de 2010

Lugar: Oficina de Comunicación de la Cámara.

4.6.1.1 Síntesis de la Entrevista

La CAPEIPI no tiene un plan de comunicación pero están trabajando para corregir esta falencia; además, no cuenta con indicadores ni procedimientos en el área de comunicación.

No existe herramientas de comunicación por falta de presupuesto; adicionalmente, el departamento de comunicación no tiene el recurso humano ni financiero requerido; por consiguiente, la información no fluye hacia ésta.

El área de comunicación siempre ha estado relegada de otros departamentos. La página web es exclusivamente manejada por el departamento de sistemas, el departamento de comunicación no tiene injerencia alguna.

Pese a todo esto, la imagen de la Cámara es buena debido a los años de trayectoria, sin embargo, es necesario trabajar en la marca para posicionarla.

4.6.2 Entrevista a la Economista Catalina Castellanos

(Ver Anexo 2)

Cargo: Directora Ejecutiva.

Fecha: Miércoles, 23 de junio de 2010.

Lugar: Oficina de dirección ejecutiva CAPEIPI.

4.6.2.1 Síntesis de la Entrevista

La nueva administración tiene una visión nueva, moderna y dinámica, se están implementando nuevos servicios para los afiliados.

Actualmente, la Cámara está en un proceso de reestructuración, se está trabajando en todas las aéreas para fortalecerlas, el personal interno posee el potencial científico y técnico para solventar todos los requerimientos de los afiliados.

La comunicación en la Cámara, tanto externa como interna, no se encuentra en las mejores condiciones, por lo que hay que trabajarla y realizar muchos cambios. El departamento de comunicación no goza de la misma importancia como los otros departamentos de la organización.

La Cámara quiere posicionarse como un ente constructivo, no politizado.

4.6.3 Entrevista al Ingeniero Ricardo Flor

(Ver Anexo 3)

Cargo: Presidente de la CAPEIPI.

Fecha: Viernes, 9 de julio de 2010.

Lugar: Oficina de Presidencia.

4.6.3.1 Síntesis de la Entrevista

Servicios y más servicios debe ser prioridad para agradar a los afiliados, además atacarlos con información para difundir éstos.

La directiva de la Cámara está conformada por profesionales quienes están capacitados para brindar apoyo y asesoría a los afiliados.

Los afiliados están muy insatisfechos con la Cámara y sus servicios, pues no hay herramientas de comunicación con el transcurso del tiempo se van a ir implementando, es por ello que se está preparando un gran plan de comunicación tanto interno como externo para corregir las falencias.

La Cámara cuenta solo con el 5% de PYMES de Pichincha afiliadas, pero más del 50% no se encuentra afiliada a ningún gremio, por lo que hay que fortalecer la imagen de la CAPEIPI.

4.7 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA

- No cuentan con un plan de comunicación ni con indicadores en el área de comunicación pero están trabajando para corregir esta falencia.

- La imagen es buena debido a los años de trayectoria de la Cámara, ya que es una institución respetable.
- Las herramientas de comunicación están en espera y pues no existe ni el recurso humano ni financiero para el departamento de comunicación.
- El departamento de comunicación siempre ha estado relegado de otros departamentos, esta nueva administración le está dando fuerza.
- La página web de la CAPEIPI es un recurso mal utilizado, ya que es exclusivamente manejada por el departamento de sistemas y comunicación no tiene injerencia alguna.
- La CAPEIPI es una marca y se está trabajando en ello para posicionarla.
- La nueva administración tiene una visión moderna y dinámica, en este período se está implementando nuevos servicios para sus afiliados.
- La Cámara cuenta con excelentes profesionales en todas sus áreas, dispuestos a solventar todas las inquietudes de los afiliados.
- La comunicación es vital como la vida y la muerte, pero lamentablemente, la comunicación en la Cámara tanto externa como interna está en deplorables condiciones motivo por el cual hay que trabajarla y realizar muchos cambios.
- La directiva de la Cámara la conforman profesionales y están capacitados para brindar apoyo y asesoría a los afiliados.
- Fortalecer la imagen, el número de afiliados y el sistema productivo son las prioridades de la CAPEIPI.

4.8 LA ENCUESTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Una encuesta “es una técnica cuantitativa y/o cualitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de una población”.⁸⁹ El instrumento básico es el cuestionario que es un “conjunto de preguntas preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en la investigación”,⁹⁰ con el fin de conocer la opinión de los encuestados o hechos específicos sobre un tema determinado.

4.8.1 Tipos de Encuestas

La encuesta se caracteriza por estar conformada por una cantidad de preguntas sobre un tema establecido, y en base a estas se clasifican en:

- **Abiertas:** deja libertad a la persona encuestada para que responda de la forma que considere conveniente y de acuerdo a sus conocimientos;
- **Cerradas:** sólo admiten dos tipos de respuestas para elegir una de ellas.
- **Preguntas de opción múltiple:** permiten seleccionar la respuesta entre varias opciones presentadas.

4.9 DISEÑO DE ENCUESTAS

4.9.1 Prototipo para el Público Interno

(Ver Anexo 4)

4.9.2 Prototipo para el Público Externo

(Ver Anexo 5)

⁸⁹ NUEVA ENCICLOPEDIA LARROUSSE. Encuesta. España: Planeta. Pág. 3309.

⁹⁰ GALARZA, E. (1998). Op. Cit. Pág. 90.

4.10 RESULTADOS Y TABULACIÓN

4.10.1 Público Interno

1. ¿Qué lo impulsó a usted a trabajar en la CAPEIPI?

Nombre	4
Experiencia	9
Necesidad	7
Concurso	4

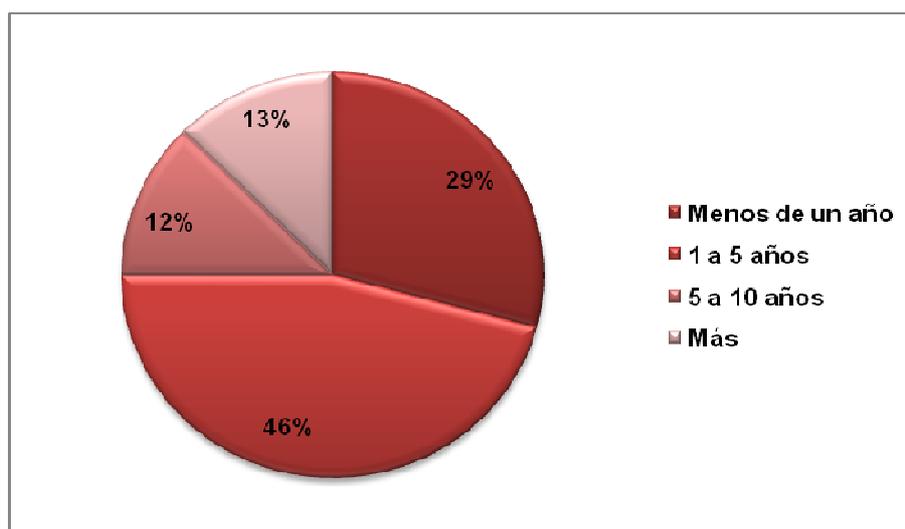


Interpretación:

El 37% de los empleados de la CAPEIPI coincidieron que la experiencia que están adquiriendo es lo que les impulsó a trabajar ahí, seguido por la necesidad en un 29% de tener un trabajo seguro.

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?

Menos de un año	7
1 a 5 años	11
5 a 10 años	3
Más	3

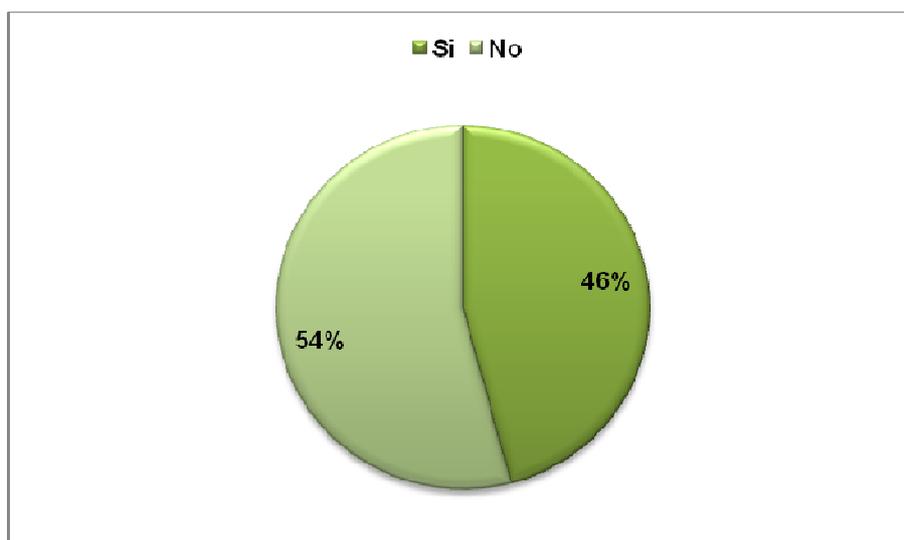


Interpretación:

El 46% del personal de la Cámara labora un promedio de tres años, un 29% son recién llegados a la organización, y solo un 13% trabaja alrededor de 18 años en la entidad.

3. ¿Conoce la misión y la visión de su empresa? ¿Podría esbozarla?

Si	11
No	13



Interpretación:

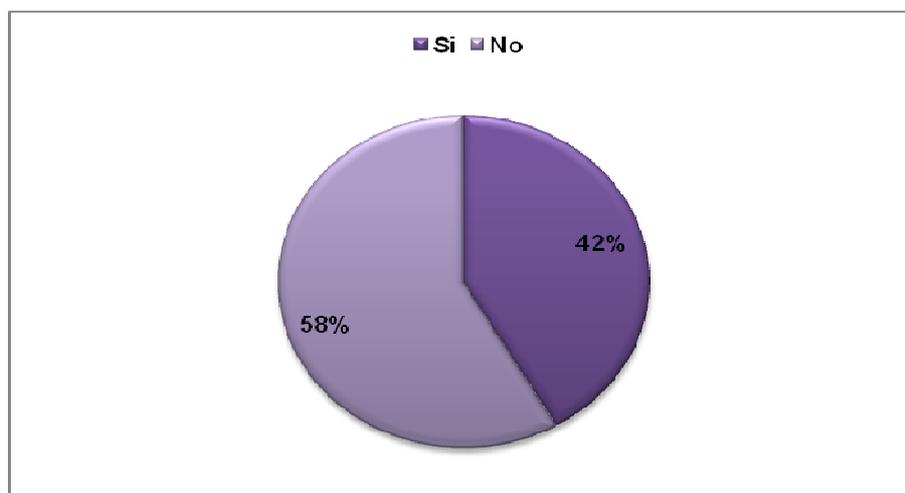
El 54% de los trabajadores desconoce la filosofía empresarial de la CAPEIPI.

Misión Correcta	7
Visión Correcta	4

De los 11 empleados que manifestaron, que efectivamente conocían la misión y visión de la CAPEIPI, únicamente siete proporcionaron la misión correcta y cuatro la visión.

4. ¿El clima laboral es favorable para su desempeño?

Si	10
No	14

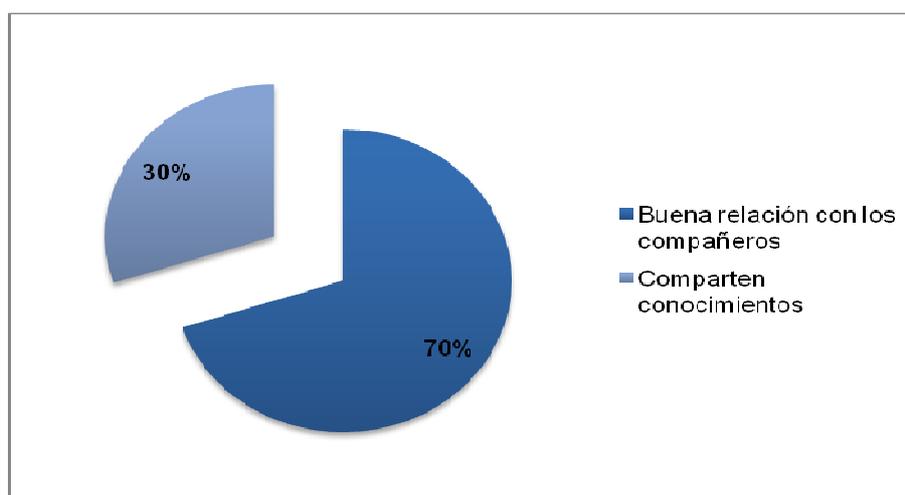
**Interpretación:**

El 58% de los trabajadores concuerdan que el clima laboral afecta en su desempeño tanto profesional como emocional.

Por qué:

- Si

Buena relación con los compañeros	7
Comparten conocimientos	3

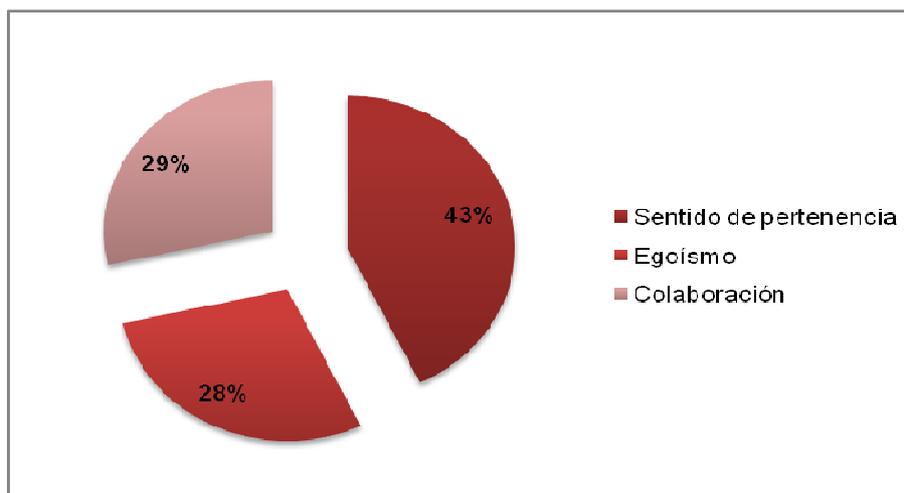


Interpretación:

El 70% de los empleados concuerdan que existe una buena relación con los compañeros.

- No

Sentido de pertenencia	6
Egoísmo	4
Colaboración	4

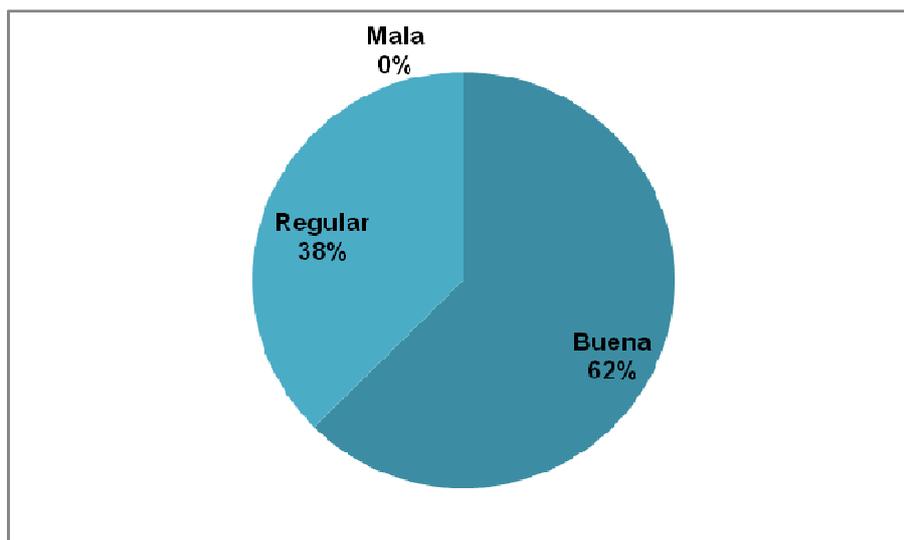


Interpretación:

El 43% de los trabajadores manifestaron que no se sienten a gusto en su puesto de trabajo, porque no hay sentido de pertenencia hacia la organización, además que existe egoísmo (28%) y falta de colaboración (29%) por parte de los compañeros de trabajo.

5. ¿Su relación con los ejecutivos y con sus compañeros de trabajo?

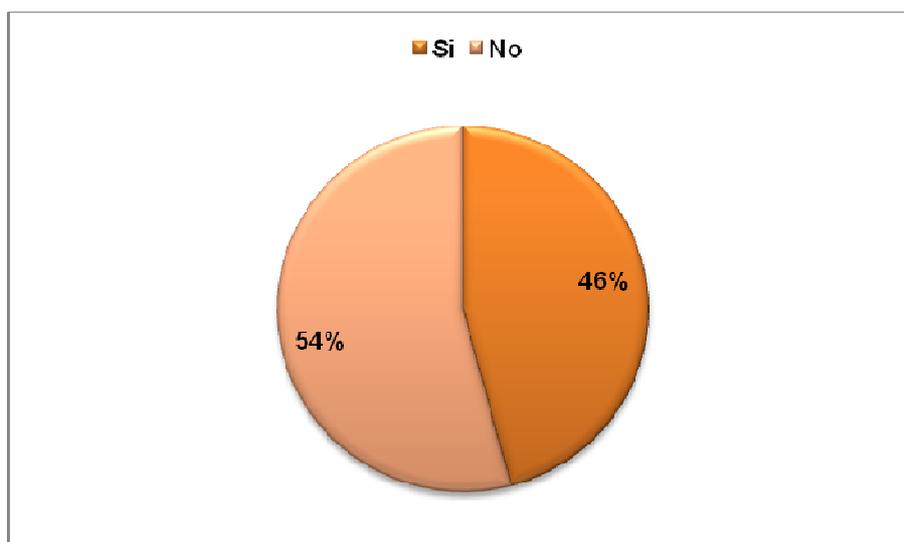
Buena	15
Regular	9
Mala	-

**Interpretación:**

El 62% de los empleados coinciden en que la relación con los jefes y compañeros es buena.

6. ¿Se siente a gusto con su uniforme de trabajo?

Si	11
No	13

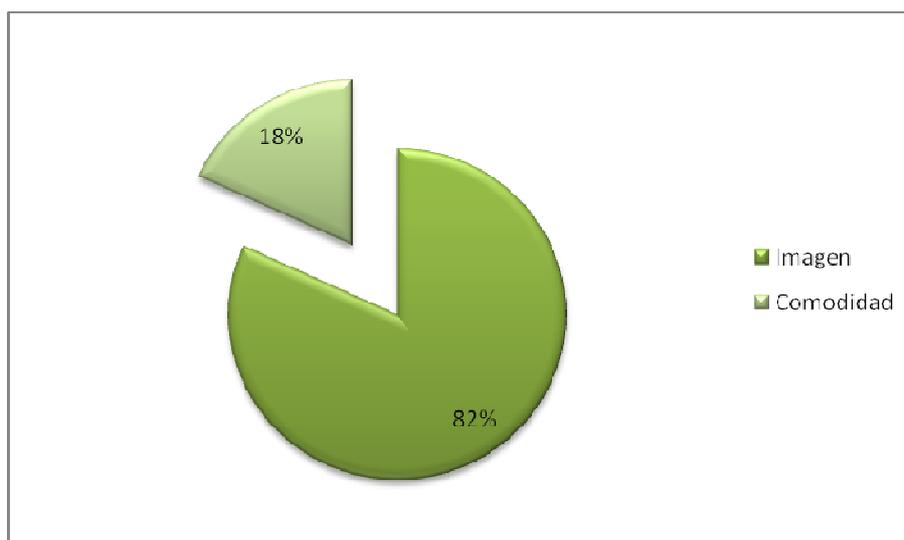
**Interpretación:**

El 54% de los trabajadores no se siente a gusto con su uniforme, mientras que el 46% si les gusta o les parece indiferente.

Por qué:

- Si

Imagen	9
Comodidad	2

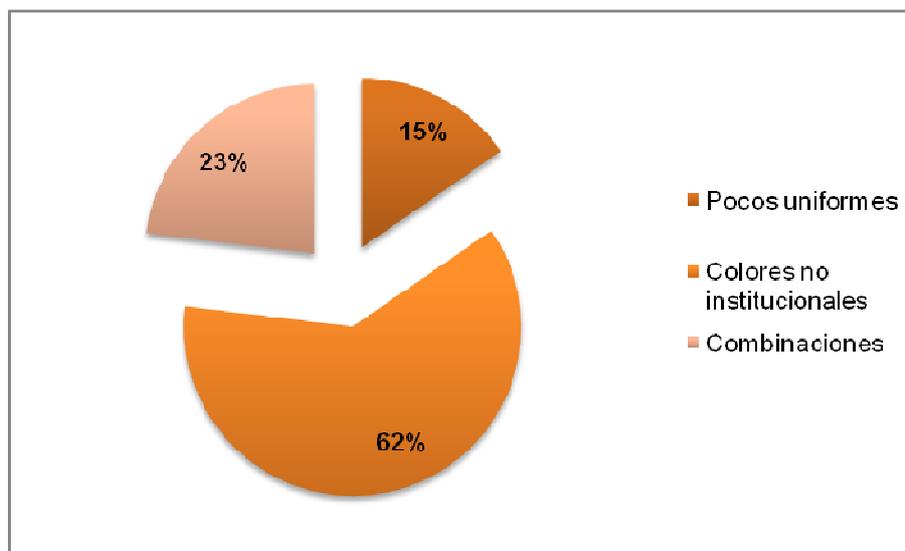


Interpretación:

El 82% de los empleados concuerdan que el usar uniforme ayuda a la imagen de la organización, y un 18% manifestó que es para comodidad.

- No

Pocos uniformes	2
Colores no institucionales	8
Combinaciones	3

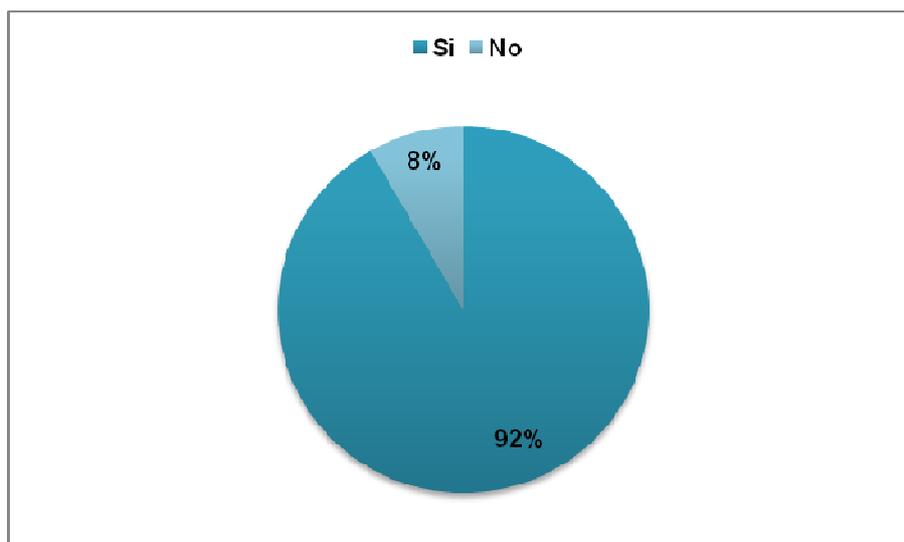


Interpretación:

El 62% de los trabajadores consideran que no tienen el suficiente número de uniformes para la semana, además que las combinaciones (23%) son de mal gusto, y que no utilizan los colores corporativos (15%) de la organización.

7. ¿Tiene un determinado espacio físico para usted y está acorde a su actividad?

Si	22
No	2

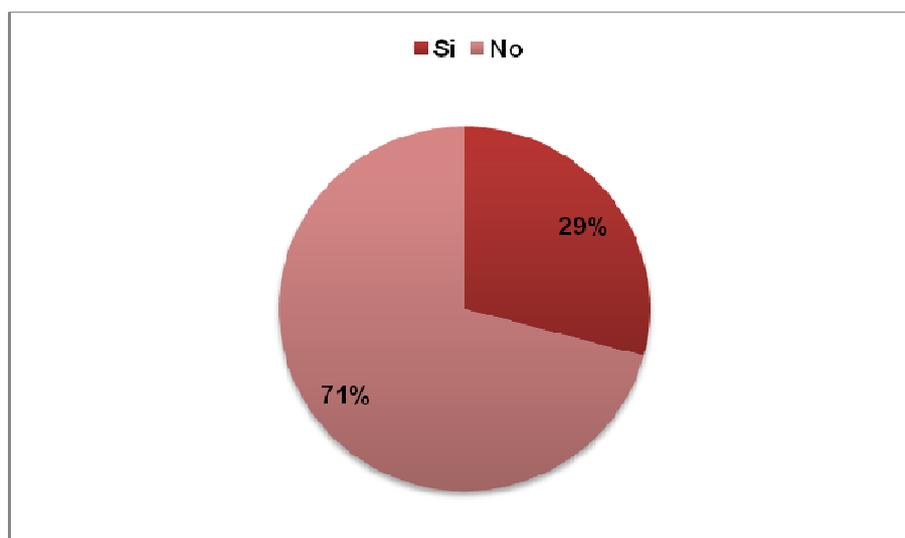


Interpretación:

El 92% de los colaboradores de la CAPEIPI tienen su propio espacio, sea una oficina o tan solo un escritorio equipado para cubrir sus necesidades.

8. ¿La Cámara le brinda la posibilidad de crecer profesionalmente?

Si	7
No	17

**Interpretación:**

El 71% de los trabajadores afirma que la CAPEIPI no brinda la oportunidad de crecer profesionalmente, pues llevan años desarrollando las mismas funciones. El 29% considera que recibir capacitaciones les permite superarse.

9. ¿Qué beneficios adicionales a los obligatorios le brinda la organización?

Tarjetas de descuentos	6
Ninguno	18

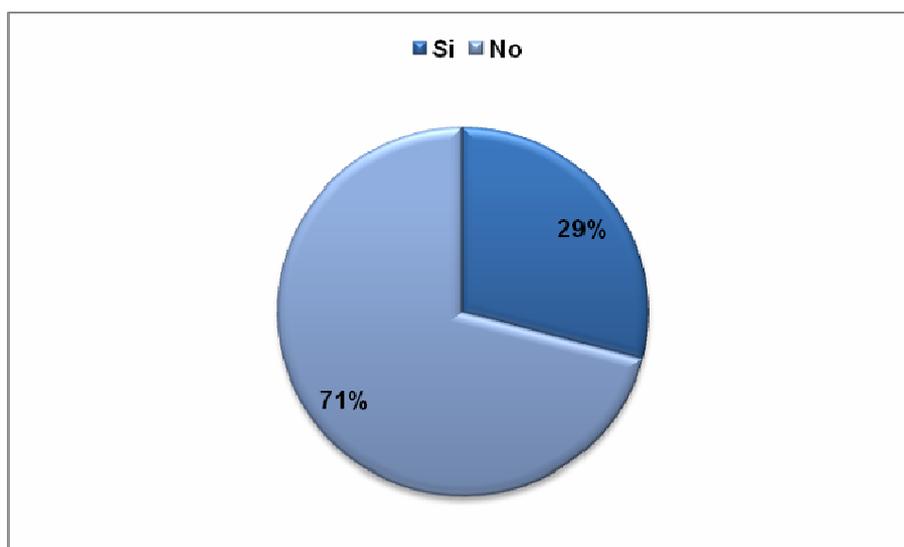


Interpretación:

El 75% de los empleados confirmaron que no reciben ningún beneficio adicional a los obligatorios por parte de la CAPEIPI, únicamente un 25% comentó que la organización les proporcionó una tarjeta de descuento (Fybeca o Supermaxi).

10. ¿La CAPEIPI organiza reuniones sociales para su personal?

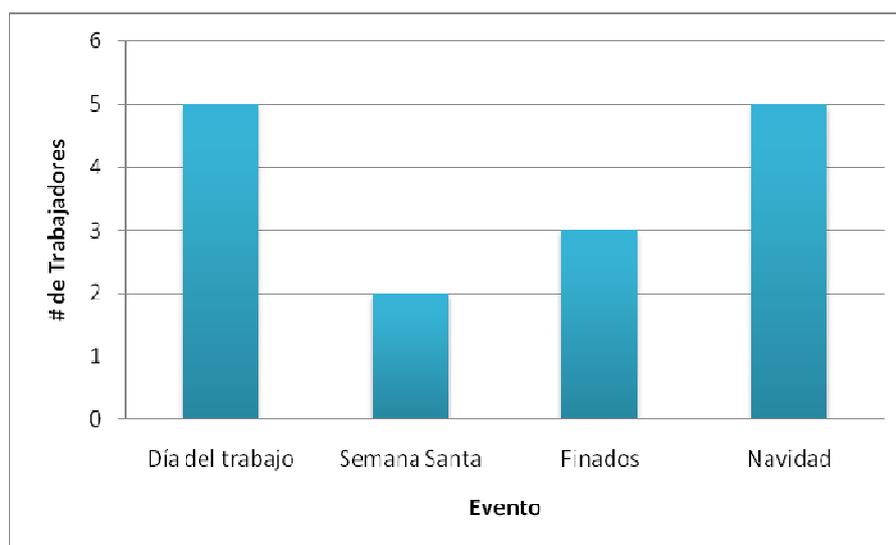
Si	7
No	17

**Interpretación:**

El 71% del personal explicó que la CAPEIPI no organiza reuniones sociales para ellos. Por otro lado, el 29% comentó lo contrario.

Cuáles:

Día del trabajo	5
Semana Santa	2
Finados	3
Navidad	5

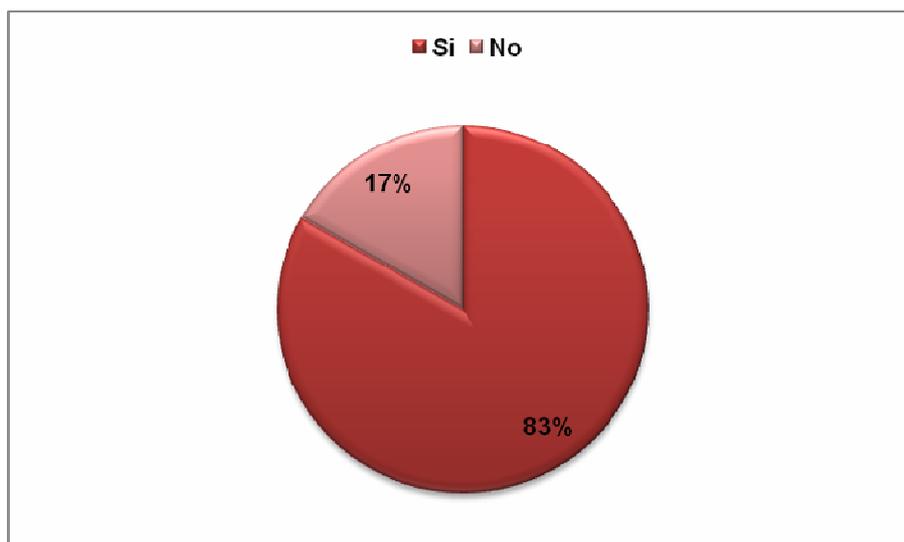


Interpretación:

El día del trabajo, Semana Santa, finados y navidad, son los eventos que los trabajadores comentaron que la Cámara organiza para ellos.

11. ¿Las funciones que desempeña van acorde a su preparación académica?

Si	20
No	4

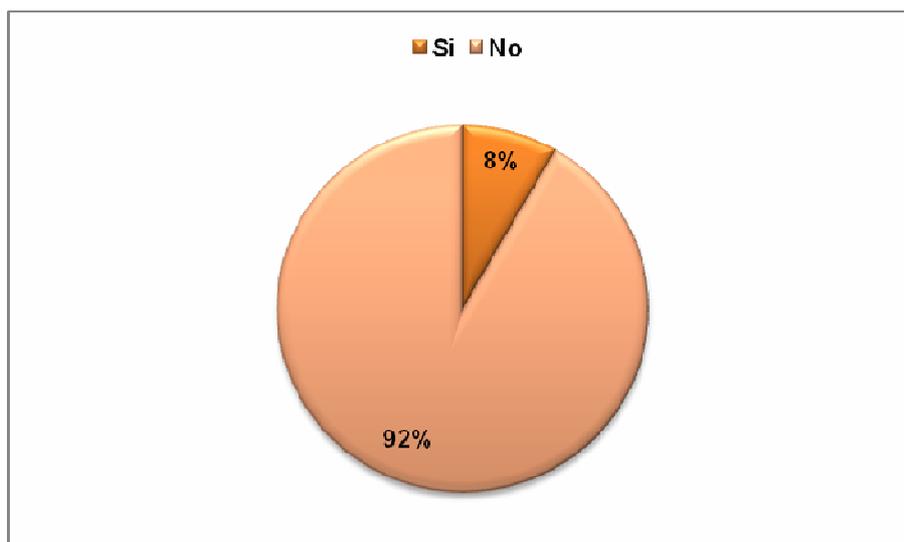


Interpretación:

El 83% de los empleados de la CAPEIPI afirmaron que las funciones que desempeñan van acorde a preparación académica que poseen.

12. ¿Piensa usted que la comunicación interna que se maneja es eficaz y eficiente?

Si	2
No	22



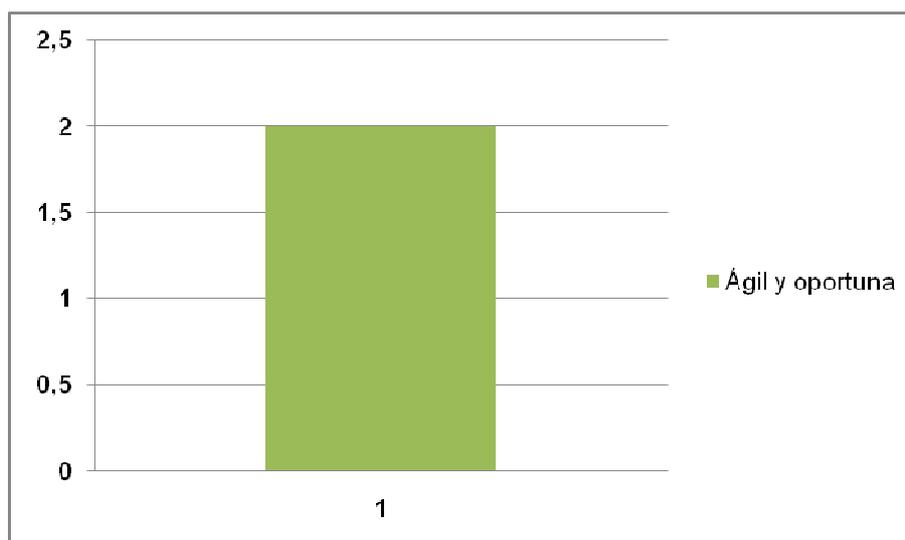
Interpretación:

El 92% del personal concuerda que la no existe “comunicación” entre ellos.

Por qué:

- Si

Ágil y oportuna	2
-----------------	---

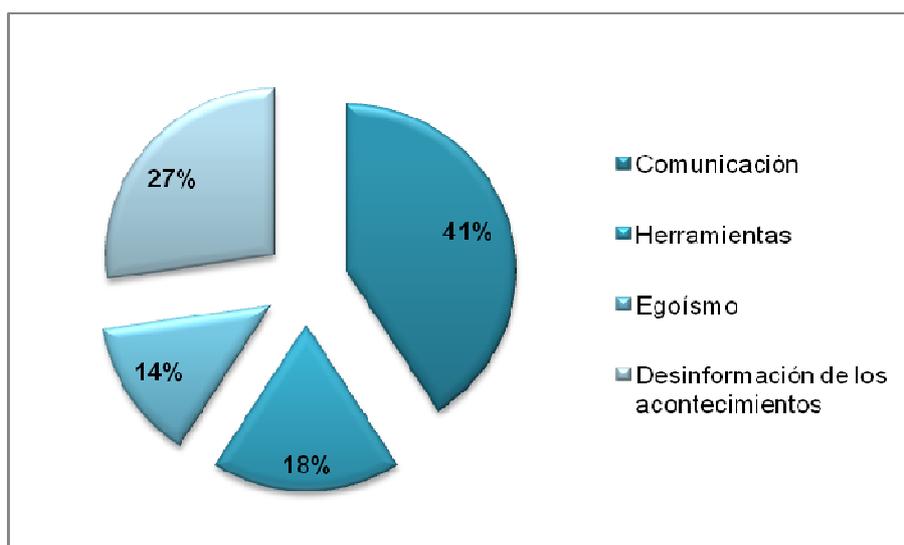


Interpretación:

De todo los trabajadores unicamente dos opinan que sí hay comunicación en la Cámara y que es ágil y oportuna.

- No

Comunicación	9
Herramientas	4
Egoísmo	3
Desinformación de los acontecimientos	6

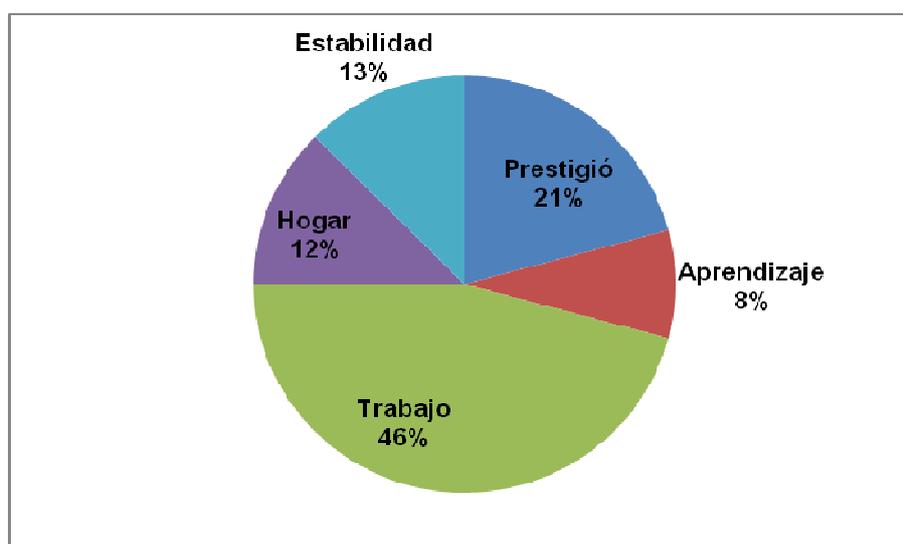


Interpretación:

El 41% de los trabajadores afirma que no hay comunicación entre departamentos, el 18% concuerda que no hay herramientas ni medios de comunicación, un 27% del personal asegura que siempre se encuentran desinformados de lo que ocurre en su sitio de trabajo, y existe en un 14% egoísmo y celo por parte de los compañeros para emitir información.

13. ¿En una palabra que representa para usted la CAPEIPI?

Prestigio	5
Aprendizaje	2
Trabajo	11
Hogar	3
Estabilidad	3



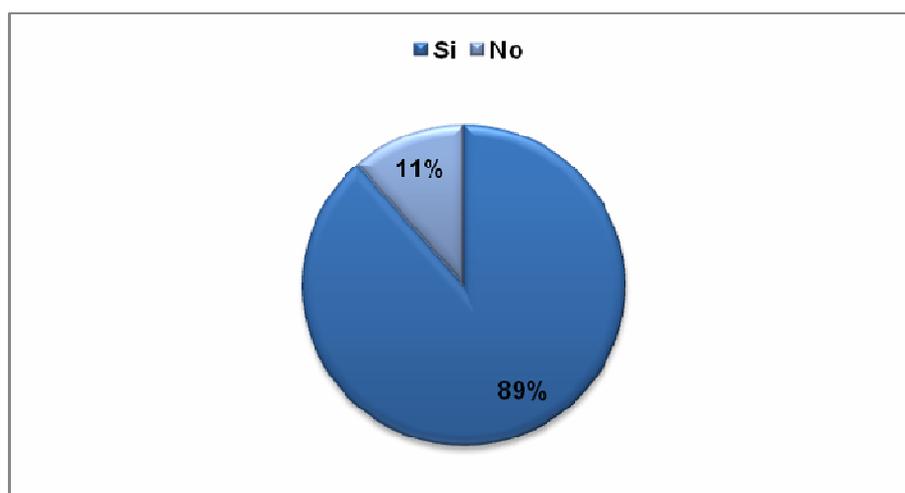
Interpretación:

Los empleados determinaron que la CAPEIPI es únicamente su sitio de trabajo (46%), un 21% considera que la Cámara es prestigio, y un 12% afirma que la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha es su segundo hogar.

4.11.2 Público Externo

1. ¿Considera usted que es necesario estar afiliado a un gremio?

Si	193
No	25



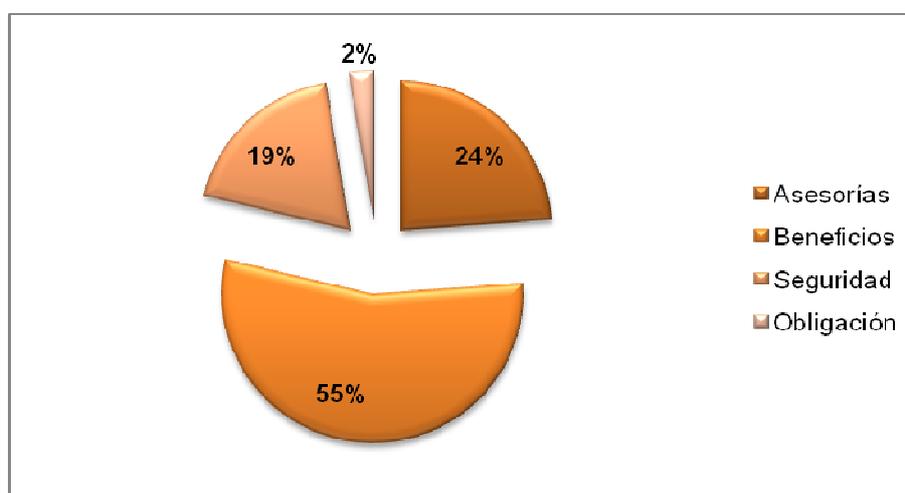
Interpretación:

El 89 % de los afiliados piensa que es necesario estar afiliado a un gremio, mientras que el 11% opina lo contrario.

Por qué:

- Si

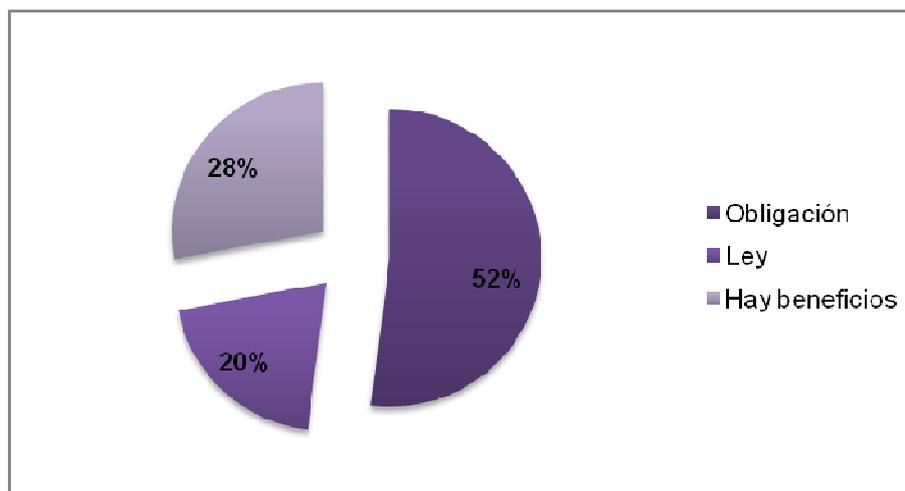
Asesorías	46
Beneficios	106
Seguridad	36
Obligación	5

**Interpretación:**

Las empresas encuestadas concuerdan que la principal razón para estar afiliada es en un 55% por los beneficios que se obtienen, seguido en un 24% por las asesorías que reciben.

- No

Obligación	13
Ley	5
Hay beneficios	7

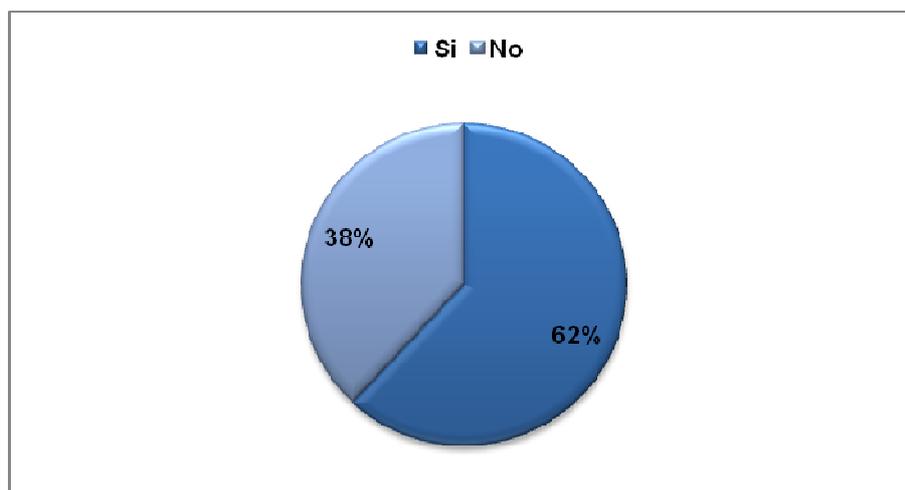


Interpretación:

Las empresas encuestadas opinan que no es necesario estar afiliado a un gremio ya que no representa beneficio alguno (28%), y que la única razón por lo que se encuentran agremiadas es por obligación (52%).

2. ¿Su organización ha participado de los cursos del ICAPI?

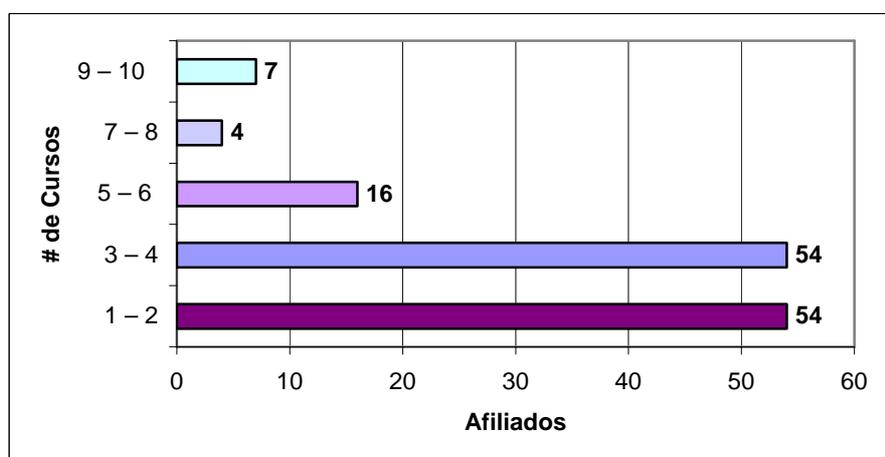
Si	135
No	83

**Interpretación:**

El 62% de los afiliados han asistido a los cursos que dicta el Instituto de Capacitaciones de la Pequeña Industria (ICAPI) un servicio que brinda la CAPEIPI a éstos.

Cuántos:

1 – 2	54
3 – 4	54
5 – 6	16
7 – 8	4
9 – 10	7

**Interpretación:**

De las empresas que han asistido a las capacitaciones que imparte la ICAPI, únicamente lo han hecho en dos o tres ocasiones, pues consideran que los temas no son de interés y actualidad, además que su costo es elevado y que los horarios no son tan convenientes para asistir.

3. ¿Considera usted que la información que se encuentra en la página web de la CAPEIPI es suficiente para despejar sus inquietudes o dudas?

Nunca a visitado la página web	122
Si	61
No	35



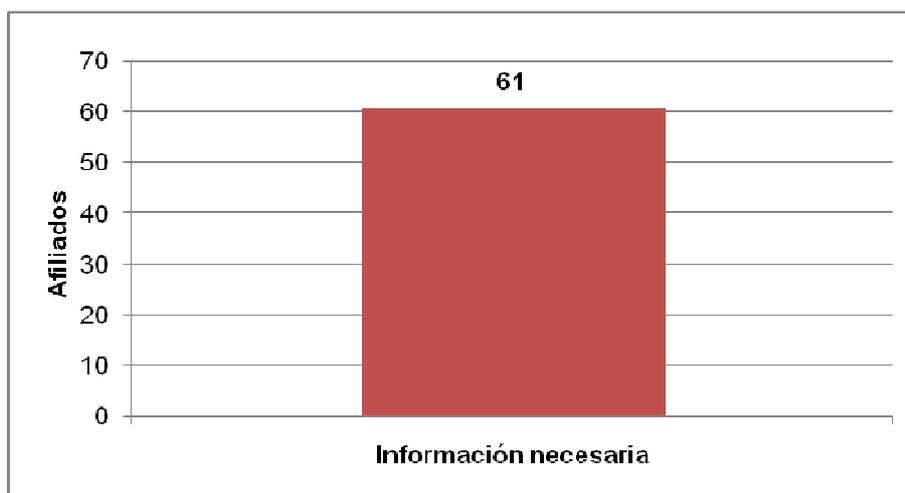
Interpretación:

El 56% de los afiliados nunca ha visitado la página web de la CAPEIPI, y los pocos que lo han hecho (28%) no encontraron la información suficiente para despejar sus dudas e inquietudes.

Por qué:

- Si

Información necesaria	61
-----------------------	----

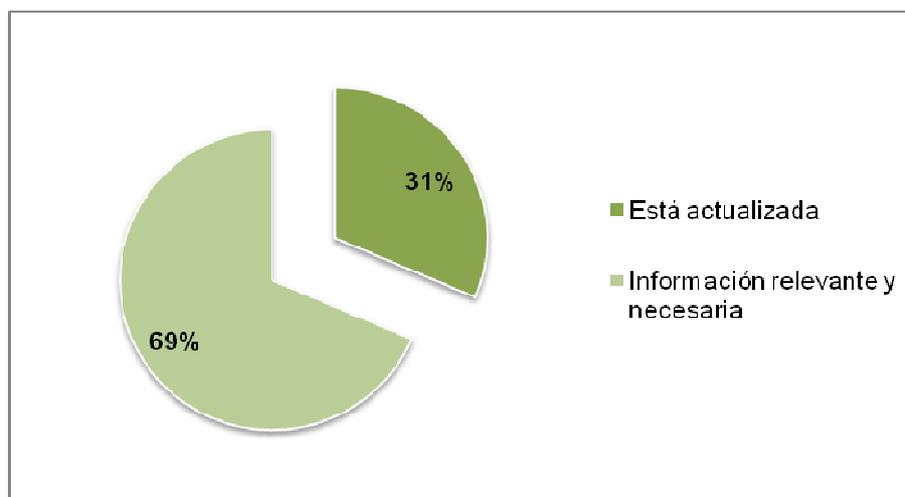


Interpretación:

De 218 empresas, únicamente 61 respondieron que sí existe la información que ellos necesitaban al momento de consultar en el sitio web.

- No

Está actualizada	11
Hay información relevante y necesaria	24

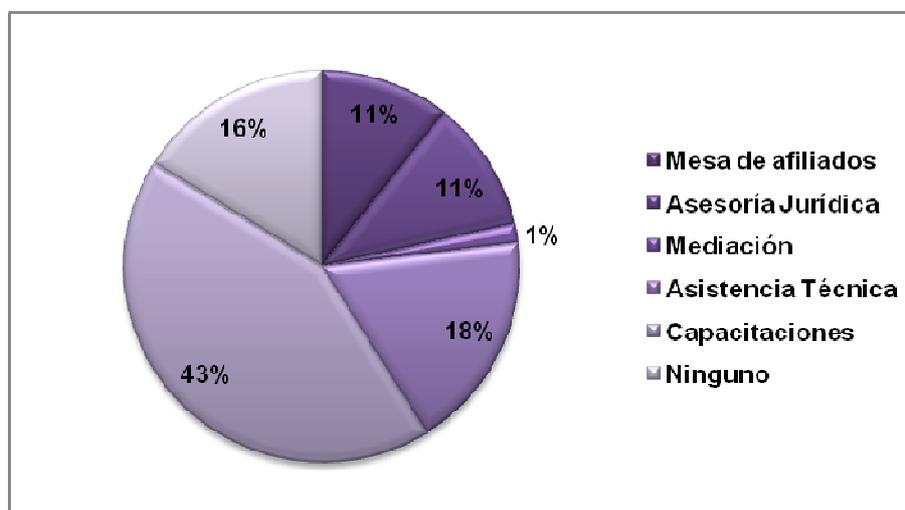


Interpretación:

El 69% de los afiliados que han visitado la página web de la organización concuerdan que la información no es relevante ni necesaria para ellos, y un 31% comentó que el sitio nunca está actualizado.

4. ¿De los servicios que brinda la CAPEIPI cuáles han sido utilizados por su organización?

Mesa de afiliados	34
Asesoría Jurídica	35
Mediación	5
Asistencia Técnica	58
Capacitaciones	137
Ninguno	52



Interpretación:

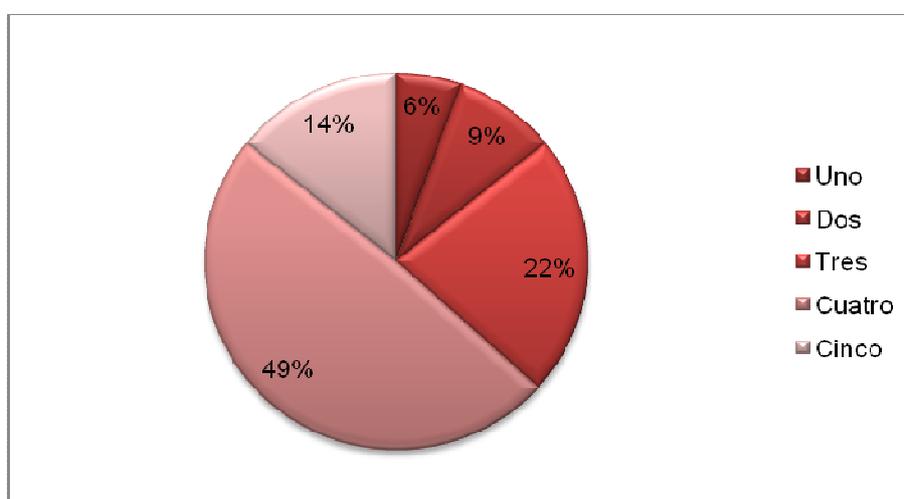
El 43% de los afiliados aprovechan de las capacitaciones, pues el único servicio que conocen, un 18% se refirió que utiliza asistencia técnica y un 16% concordó que no utilizan ningún servicio de CAPEIPI ya que no conocen la existencia de éstos.

5. ¿Qué sugerencias haría para mejorar los servicios que ofrece la Cámara?

- Difundir los servicios que ofrece a través de material impreso y/o electrónico.
- Que la información llegue con anticipación.
- Incrementar y mejorar los servicios.
- Comunicarse con los afiliados (contacto).
- Actualizar la página web y modificar sus contenidos.
- Reforzar las capacitaciones.
- Reuniones periódicas con los afiliados.
- Fortalecer los sectores.
- Cursos gratuitos para los afiliados.
- Bajar los costos de los cursos del ICAPI.
- Información sobre la CAPEIPI.
- Préstamos.
- Llegue a otras ciudades.
- Capacitaciones gratuitas.
- Seguimiento a los afiliados.
- Publicidad para la Cámara.
- Hacer reuniones mensuales por sector con los afiliados.
- Apoyar más a los gremios.
- Mejorar las capacitaciones, con temas de interés y actualidad.
- Hacer un estudio de las necesidades de los afiliados.
- Informar cuando se realicen cambios.
- Ferias más económicas.
- Mejorar los servicios existentes.

6. Califique del 1 al 5, considerando 1 mala y 5 muy buena ¿La imagen que proyecta la Cámara?

Uno	12
Dos	19
Tres	49
Cuatro	107
Cinco	31

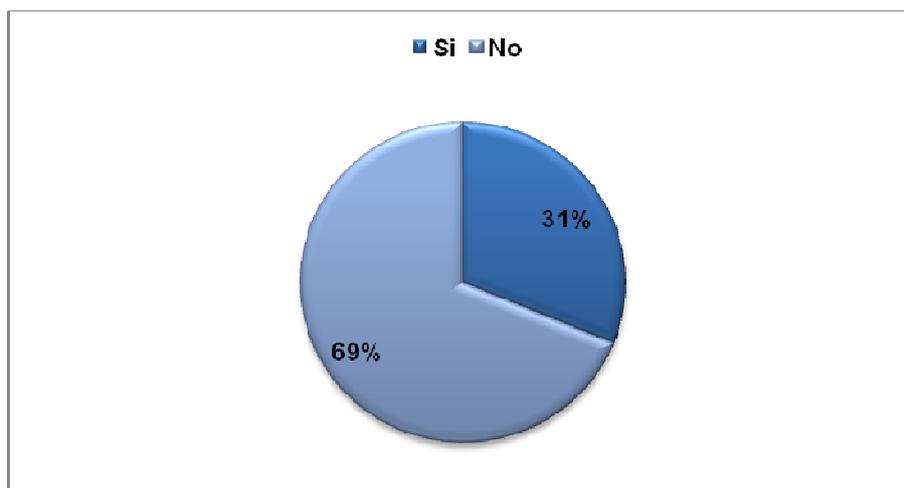


Interpretación:

El 49% de los afiliados concuerdan que la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha posee una buena imagen debido a su trayectoria y prestigio.

7. ¿Piensa que la comunicación entre la cámara y sus afiliados esta bien manejada?

Si	68
No	150



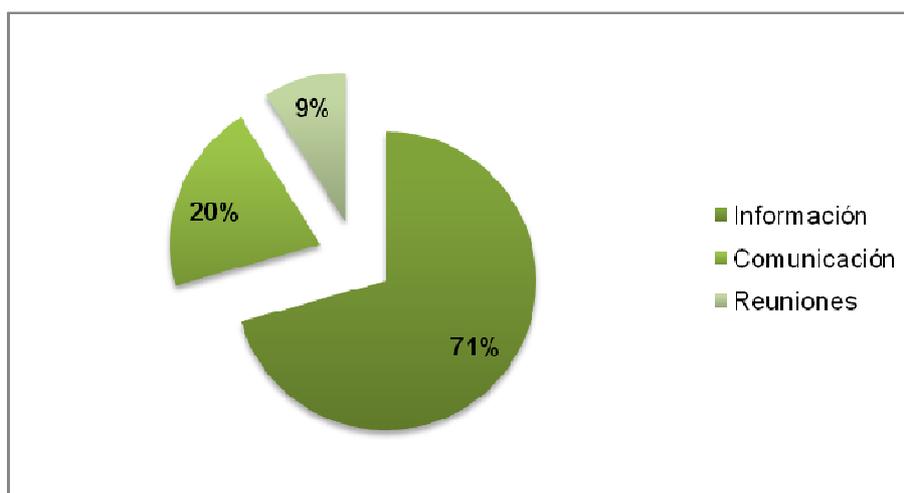
Interpretación:

El 69% de los afiliados considera que “comunicación” no existe en la CAPEIPI. Solo el 31% piensa que hay algo de información entre afiliados y Cámara.

Por qué:

- Si

Información	48
Comunicación	14
Reuniones	6

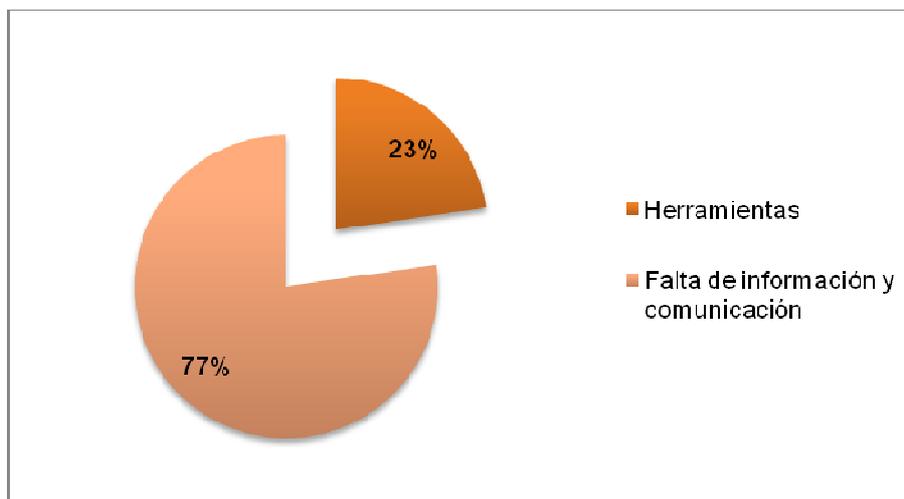


Interpretación:

De las empresas que opinan que si hay comunicación el 71% considera que hay una retroalimentación a sus requerimientos.

- No

Herramientas	34
Falta de información y comunicación	116

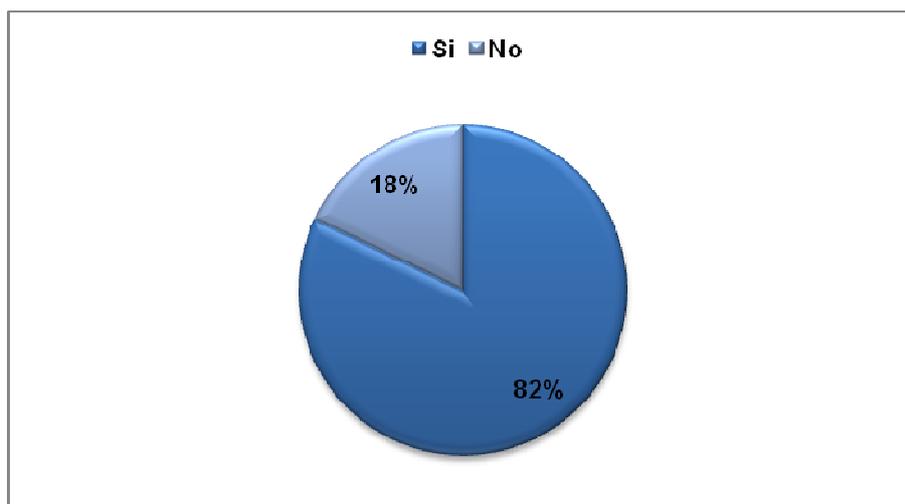


Interpretación:

El 77% de los afiliados concuerda que no hay información ni comunicación por parte de la Cámara, pues no existen las herramientas (23%) necesarias e idóneas para que se de este fenómeno. Esta es una de las principales causas de su insatisfacción.

8. ¿Considera que el precio que paga por la afiliación a la cámara es justo?

Si	179
No	39



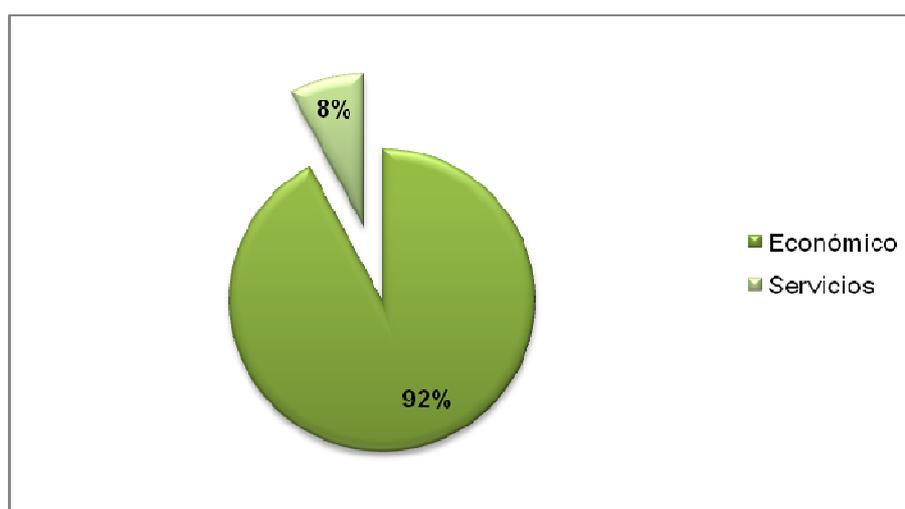
Interpretación:

El 82% de las empresas asociadas coincide que el precio que pagan por su afiliación es justo en relación a otras Cámaras y al costo - beneficio.

Por qué:

- Si

Económico	165
Servicios	14

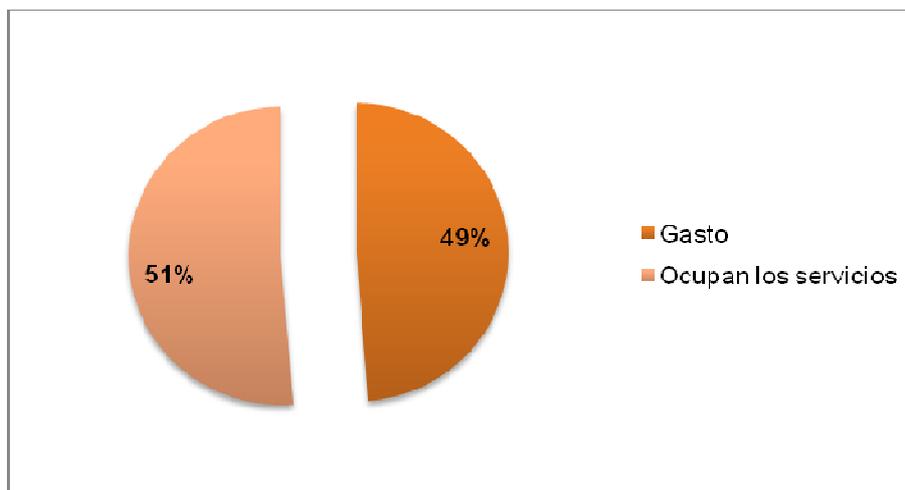


Interpretación:

El 92% de los encuestados considera que el pago que realizan es económico.

- No

Gasto	19
Ocupan los servicios	20

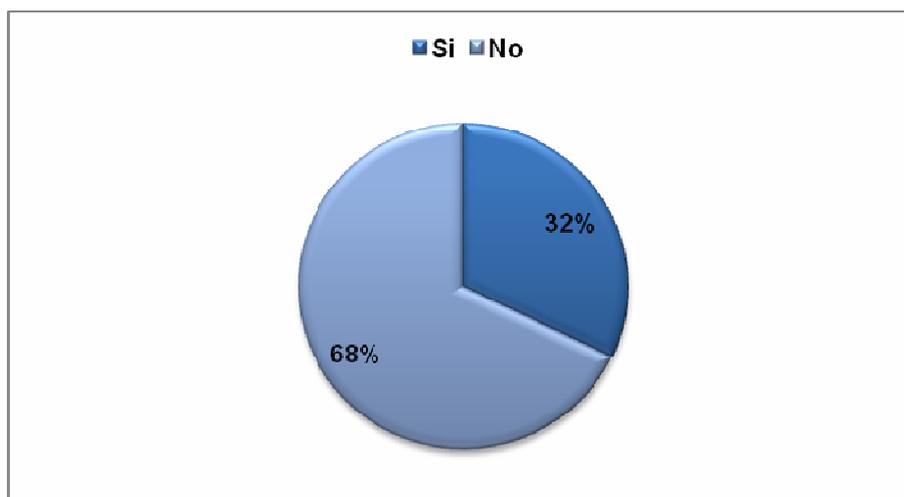


Interpretación:

El 49% de los afiliados piensa que el pago de la cuota es un gasto para sus empresas, debido a que no ocupan los servicios que la CAPEIPI les brinda (51%).

9. ¿Si hubiera otro tipo de organización que brinde los mismos servicios de la CAPEIPI usted se cambiaría a ésta?

Si	70
No	148



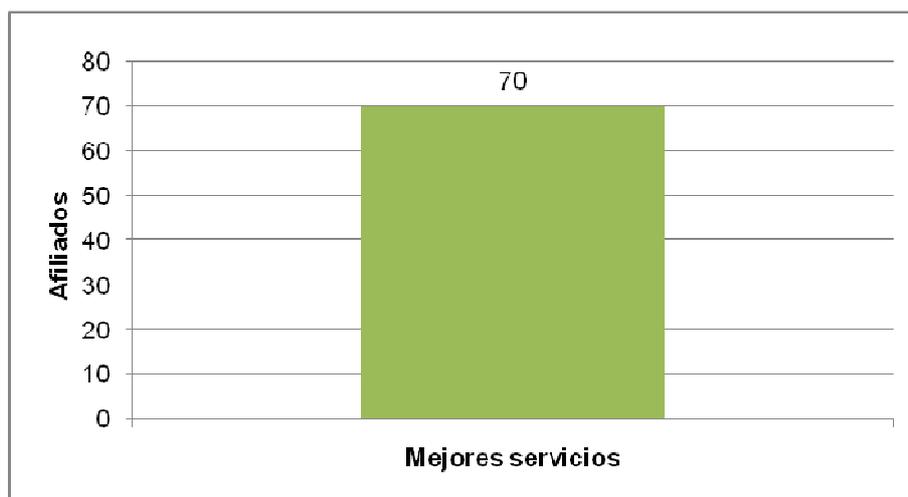
Interpretación:

El 68% de los afiliados considera que no se cambiarían a otra organización debido a que llevan varios años junto a la CAPEIPI y que ésta es una entidad que goza de gran prestigio a nivel provincial y país.

Por qué:

- Si

Mejores servicios	70
-------------------	----

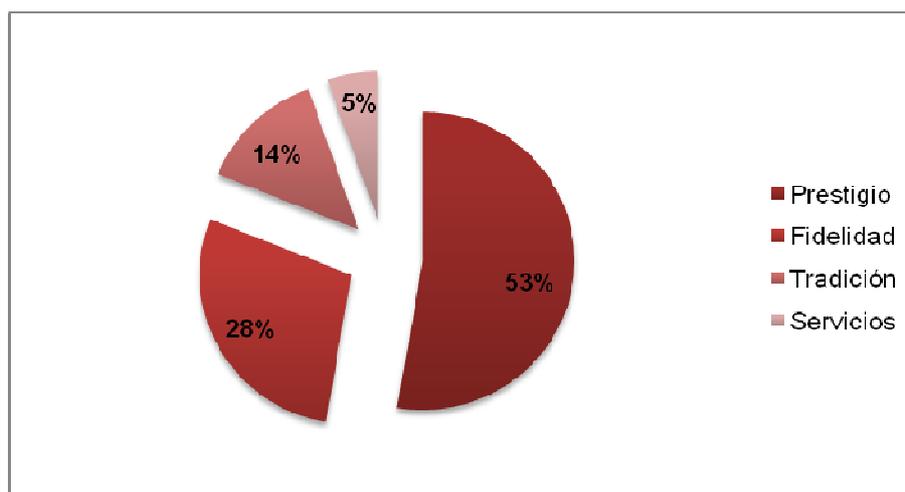


Interpretación:

De las 218 empresas encuestadas 70 contestaron que sí se cambiarían a otra organización, siempre y cuando ésta brinde mejores servicios y sea de igual o menor costo.

- No

Prestigio	78
Fidelidad	42
Tradición	20
Servicios	8

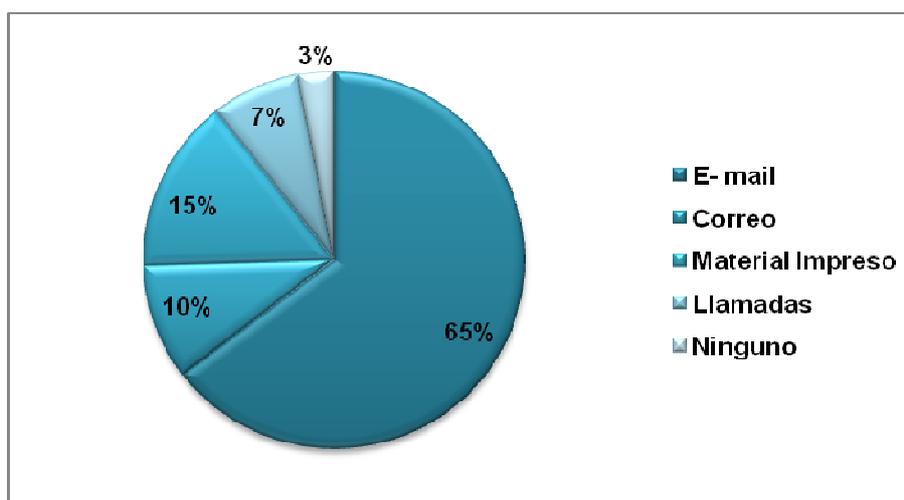


Interpretación:

Entre las principales razones por las cuales los afiliados no dejarían a la CAPEIPI se encuentran, por su prestigio con un 53%, fidelidad 28%, tradición 14% y por los servicios que brinda con un 5%.

10. ¿A través de que medios recibe información de la CAPEIPI?

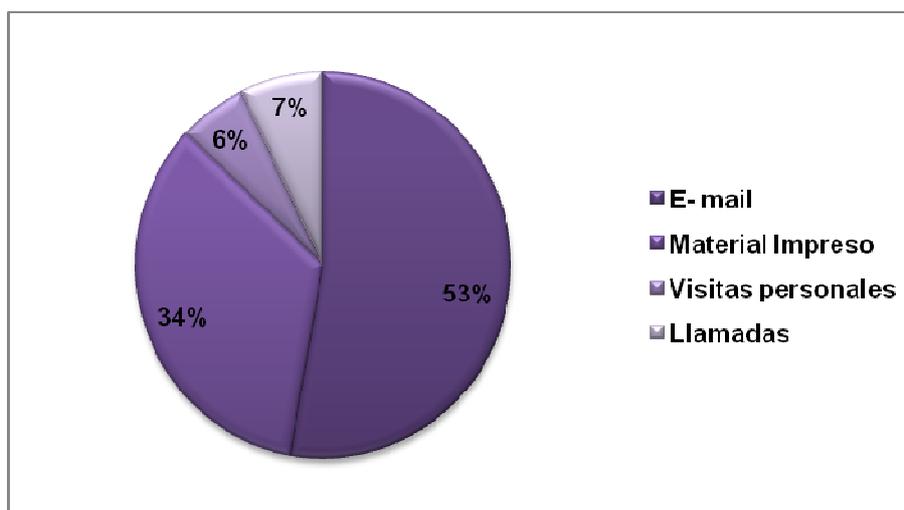
E- mail	170
Correo	26
Material Impreso	39
Llamadas	20
Ninguno	8

**Interpretación:**

El 65% de los afiliados recibe información vía correo electrónico, únicamente sobre capacitaciones, un 15% le llega algún tipo de material impreso, esporádicamente y un 3% no ha tenido información alguna por ningún medio.

11. ¿A través de que medios le gustaría recibir información de la CAPEIPI?

E- mail	161
Material Impreso	104
Visitas personales	18
Llamadas	22



Interpretación:

El 53% de los afiliados opinan que la manera más efectiva para informar es a través de correo electrónico ya que es un medio ecológico y rápido, pero sin dejar a un lado con un 34% algún material impreso debido que se lo puede revisar en cualquier lugar y momento.

4.11 CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS

4.11.1 Público Interno

- A pesar de que el número de trabajadores no es tan grande, existe bastante rotación del personal, la mayoría no tiene más de 5 años en la institución y existe muchos talentos nuevos.
- La filosofía corporativa no es compartida por el personal, pues no existe difusión de la misma y es indiferente para el personal conocerla.
- El clima laboral de la CAPEIPI está deteriorado, los mismos compañeros no comparten información, lo cual ha afectado tanto en el desempeño profesional como emocional de los empleados.
- No existe sentido de pertenencia alguno, pues los empleados no se sienten parte de la organización sus sugerencias no son escuchadas y no existe posibilidad de ascenso, por estas razones se sienten desmotivados.
- No hay “comunicación” de ninguna manera dentro de la Cámara, la única herramienta de comunicación entre departamentos es el Intranet, no existe los suficientes canales de comunicación para difundir información para el personal.
- No existe una cultura corporativa fuerte en la cámara, los trabajadores no son solidarios, hay mucho egoísmo y envidias entre ellos mismos.
- La mayoría de los empleados no son profesionales, están estudiando o en proceso de obtener su título, es gente joven, la media es de 30 años.

4.11.2 Público Externo

- Los afiliados consideran que los temas de los cursos que dicta el ICAPI, no son de actualidad ni de interés y que los costos son elevados.
- La página web de la institución es un recurso que está mal utilizado, pues la información que se encuentra ahí siempre está desactualizada y los afiliados nunca encuentran respuesta a sus inquietudes.
- No hay una correcta difusión de los servicios de la Cámara, los afiliados desconocen su existencia y de que se trata cada uno de estos, además no hay ninguna herramienta o canal adecuado para comunicarse con los afiliados.
- La CAPEIPI tiene una buena imagen como institución debido a su trayectoria y prestigio.
- Los asociados están muy insatisfechos con la Cámara y consideran que el pago que realizan por su afiliación es solamente un gasto no una inversión, sus relaciones están desgastadas, no confían en la Cámara.
- Con la nueva ley del gobierno de la no obligatoriedad de estar agremiado, la Cámara perdió más de la mitad de sus socios.
- La Cámara de Comercio de Quito es la principal competencia de la CAPEIPI, ya que muchos afiliados piensan en asociarse a ésta.
- Los afiliados consideran que el mail es un medio efectivo para informar, pero no el más convincente como algún material impreso.

- En el sector alimenticio y en el textil se encuentran la mayor cantidad de afiliados insatisfechos con la Cámara, pues de estos sectores se tuvo la mayor cantidad de encuestas negativas.
- Los afiliados comentaron que el personal de la CAPEIPI no está totalmente capacitado para atender sus requerimientos.
- Estar asociado a un gremio tiene sus ventajas, lo malo es no saber utilizar los beneficios que por derecho les corresponde por falta de información
- No existe una cultura participativa.

CAPÍTULO V

Las 3 tres D (deseo, devoción y disciplina).

*Propuesta del plan de comunicación
estratégico para optimizar la imagen de la
CAPEIPI*

5 PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA CAPEIPI

5.1 DIEZ RAZONES DEL PORQUÉ DE UN PC PARA LA CAPEIPI

1. Porque es un Cámara que presta servicios y los públicos deben saberlo, aprovecharse de ello, considerarlos parte de sus vidas y darles facilidad para que mejoren.
2. Porque necesita un seña de identidad que permita su reconocimiento inmediato, dentro y fuera de la Provincia.
3. Porque como organización debe perfeccionar la relación con los afiliados para que la información sea también comunicación bilateral.
4. Porque sus acciones de comunicación son dispersas, desorganizadas y se realizan sin segmentar a los públicos.
5. Porque no existe un equipo completo en el área de comunicación.
6. Porque no hay pautas internas de cómo se debe poner en conocimiento de los diferentes públicos cuestiones determinadas ni cómo se debe responder a sus demandas.
7. Porque la filosofía corporativa no es compartida por sus públicos.
8. Porque necesita articular de forma eficaz sus relaciones corporativas con los diversos entes del País.
9. Para reducir la insatisfacción de los afiliados.
10. Porque la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha es una marca y como tal debe posicionarse en la mente de los públicos.

5.2 MATRIZ FODA

Tabla N° 5.1 FODA de la CAPEIPI

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Eficiente servicio de Intranet. - Personal joven. - Institución de prestigio. - Empresas fuertes afiliadas. - Infraestructura. - Dirigentes representativos. - Centros de capacitación. - Coyuntura con el Gobierno. - Recaudación oportuna de cuotas. - Ingresos por servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con otras entidades. - Posibilidad de ampliar nuevos servicios. - Posicionarse como marca. - Atención especial a las PYMES. - Mega proyectos en Sectores Estratégicos. - Fondos públicos y privados destinados a fortalecer la Pequeña Industria. - Vinculaciones con gobiernos locales y seccionales para potenciar la oferta local. - Existe apertura de parte, de los ecuatorianos por consumir producción nacional (Marca País). 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal desmotivado. - Excesiva rotación de personal. - Filosofía no compartida. - Clima laboral deteriorado. - No hay sentido de pertenencia. - No hay posibilidad de ascenso. - Deficiente comunicación. - Falta de capacitación. - No hay herramientas de comunicación. - No hay un plan de comunicación. - No existe relación directa entre la CAPEIPI y sus afiliados. - Escasos recursos económicos. - Falta de un sistema permanente de Planificación Estratégica. - Desconocimiento de las necesidades de los afiliados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de socios. - Posibilidad de asociarse a la CCQ. - Dispersión de los Gremios, la no obligatoriedad de afiliación. - Falta de conocimiento y apoyo de funcionarios de los diferentes Ministerios para la Pequeña Industria. - Oferta de servicios por parte de los otros Gremios. - Pérdida de representatividad gremial en espacios institucionales. - Falta de políticas claras y continuidad. - Faltas de estudios sectoriales. - Falta de un Censo Empresarial Industrial.

Fuente: Resultado de la investigación realizada.

Elaborado por: Rossana Flores

5.3 PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN

Sin identidad no hay imagen que proyectar. La propuesta del plan de comunicación para la CAPEIPI a continuación detallado se ha dividido en dos partes; en la primera, se define paso a paso una serie de actividades para el público interno de la Cámara en el cual se busca básicamente reconstruir aquel sentido de pertenencia que a través de los años se ha perdido por completo en la institución; y, la segunda parte es el plan dirigido al público externo en este caso los afiliados, donde se especifican aquellos lineamientos para lograr una sinergia entre ellos y la Cámara, pero sobre todo alcanzar su fidelidad y satisfacción.

La inversión requerida es para realizar estas acciones es de 58.634 dólares, el plan está considerado para un año, este valor es realmente accesible y conveniente para la organización, considerando que la CAPEIPI recibe aproximadamente 250.000 dólares anuales, lo que representa apenas el 23 por ciento de su presupuesto.

Es importante recalcar que el plan de comunicación propuesto solo es el inicio de un largo camino que se debe recorrer y que lo verdaderamente importante de la creatividad no es producir cien ideas originales, sino saber cuál es la mejor.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- A pesar de que el número de trabajadores no es tan grande, existe bastante rotación de personal, la mayoría no tiene más de 5 años en la institución.
- La filosofía corporativa no es compartida, pues no existe difusión de la misma; el clima laboral de la CAPEIPI está deteriorado los mismos compañeros no comparten información, lo cual afecta tanto en el desempeño profesional como emocional de los empleados.
- No hay “comunicación” de ninguna manera dentro de la Cámara, la única herramienta de comunicación entre departamentos es la Intranet, no existe los suficientes canales para difundir información.
- La página web de la institución es un recurso que está mal utilizado, pues la información que se encuentra ahí siempre está desactualizada.
- Los afiliados están muy insatisfechos con la Cámara y consideran que el pago que realizan por su afiliación es solamente un gasto no una inversión.
- “Comunicación” y publicidad es lo que no existe en la CAPEIPI, las relaciones con los afiliados están desgastadas, no confían en ésta.
- La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha no cuenta con un plan de comunicación ni con indicadores en ninguna de sus áreas.
- Las herramientas de comunicación están en stand by por falta de presupuesto.

- El departamento de comunicación siempre ha estado relegado de otros departamentos, pues no fluye la información correctamente hacia éste.
- Fortalecer la imagen, el número de afiliados y el sistema productivo son las prioridades de la Cámara.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se debe considerar más al personal en la toma de decisiones y permitirles hacer carrera profesional dentro de la organización para que no se sientan desmotivados.
- Los miembros de la CAPEIPI deberían formar parte de todas las actividades que se realicen en la organización, así todos perseguirían un mismo objetivo.
- Se debería implementar nuevos medios de comunicación, tanto electrónicos como tradicionales.
- Hay que mejorar el departamento de sistemas, incorporando urgentemente a un diseñador gráfico, para que de vida a la página web de la institución.
- Se debe incrementar los servicios que se ofrece a los afiliados, pero sobre todo difundirlos para que los afiliados consideren el pago de su cuota una inversión, no un gasto.
- Se debe equipar al departamento de comunicación con los recursos necesarios para su óptimo desempeño, empezando por incorporar talento humano, y asignar recursos económicos suficientes.

- Implementar un buen plan de comunicación que ayude a disminuir las debilidades de la Cámara, evitar las amenazas y sobre todo maximizar las fortalezas y oportunidades que posee la misma.
- Asignar un presupuesto anual para el departamento de comunicación para que éste lo maneje de acuerdo a sus necesidades, pues el presupuesto que le dan por proyecto no es la manera más óptima de trabajar.
- Darle al departamento de comunicación la importancia que se merece, empezando por reestructurar el organigrama actual para ponerlo en la posición que se merece.
- Se debe trabajar en equipo, contar con profesionales capacitados, y sobre todo pensando en el beneficio de los afiliados para lograr alcanzar los objetivos que tiene la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

BIBLIOGRAFÍA

1. BAVELAS, J., JACKSON, D. y WATZLAWICK, P. (2002). Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona.
2. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA, (2010), Folleto Informativo. Quito.
3. CAPRIOTTI, P. (1999). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona: Ariel.
4. CAPRIOTTI, P. (2007). Gestión de la Marca Corporativa. Buenos Aires: La Crujía.
5. CARVALHO, B. (1978). Planificación y Comunicación. Quito: Don Bosco.
6. CENZO, D. y ROBBINS, S. (1996). Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones. México D.F.: Prentice Hall.
7. COSTA, J. (2004). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Argentina: La Crujía.
8. COSTA, J. (2007). El Dircom de Hoy. España: Costa Punto Com.
9. COULTER, M. y ROBBINS, S. (2005). Administración. México: Pearson Educación.
10. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2006). Planificación Estratégica. Ecuador: Directorio. 2006.
11. FERNÁNDEZ, C. (2008). La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo. Madrid: McGraw Hill.
12. GOOSTEIN, L., NOTAN, T. y PFEIFFER, W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: McGraw Hill.
13. LACASA, A. (2004). Gestión de la Comunicación Empresarial. España: Gestión 2000.
14. MARÍN, L. (1997). La Comunicación en las Empresas y Organizaciones. Barcelona: Bosh.
15. MATTELART, A. y MATTELART, M. (1997). Historia de las Teorías de Comunicación. España: Paidós.
16. MURIEL, M. y ROTTA, G. (2002). Comunicación Institucional. Ecuador: Andina.

17. NUEVA ENCICLOPEDIA LARROUSSE. (1981). España: Planeta.
18. ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
19. SANZ, L. Integración de la Identidad e Imagen de la Empresa. España: Esic.
20. VAN RIEL, C. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista al Licenciado Oswaldo Morocho

1. ¿Como comunicador qué piensa usted que es más importante la experiencia o la preparación? ¿Por qué?

Bueno yo estimo que este momento, en las actuales circunstancias, el trabajo de la comunicación se va compaginando con la experiencia y con la preparación, un comunicador en este momento debe estar muy bien preparado lógicamente que antes no existía las nuevas tecnologías de la comunicación entonces era muy diferente, contaba muchísimo la experiencia pero ahora se compaginan las dos porque un comunicador ya preparado y con experiencia puede dar mejores resultados en su trabajo porque con las nuevas tecnologías usted puede difundir mucho a nivel de una institución como en este caso la Cámara de la Pequeña Industria.

2. ¿La Cámara cuenta con un plan de comunicación?

Se está estructurando en este momento un plan de comunicación, desgraciadamente en años anteriores no hubo el apoyo necesario para estructurar un plan de comunicación que sea amplio, sólido y que permita a la Cámara tener una perspectiva para el futuro, pues básicamente los planes tienden a eso a ver como nos vamos a consolidar en el futuro; sin embargo se ha realizado un trabajo importante que ha permitido que la Cámara se consolide a nivel de medios de comunicación que retome el prestigio que había tenido hace algunos años ya que lamentablemente por algunas circunstancias se las perdió.

3. ¿Cuáles son las funciones específicas del departamento de comunicación?

Aquí se hace de todo comunicación externa, principalmente se hace comunicación externa pero en los últimos tiempos se ha llegado a la necesidad de hacer también la comunicación para el cliente interno, para nuestros socios fundamentalmente la nueva administración de la Cámara está priorizando esta situación de la información a nivel interno para nuestros socios, que en su momento pudo haber estado descuidado porque aplicamos en primera instancia una perspectiva de consolidar en nombre y la imagen de la Cámara a nivel externo pero ahora se estima que el trabajo debe realizarse a nivel de socios, lo cual significa redoblar esfuerzos para que las dos cosas se compaginen nuevamente.

4. La revista “Al Día” es su herramienta de comunicación ¿Cuál es el tiraje de ésta?

Esta revista tiene una frecuencia bimensual, en su momento la Cámara la financiaba totalmente entonces podía mantenerse esta revista con esta frecuencia de cada dos meses, a raíz de la situación económica que está atravesando el país y fundamentalmente por algunas situaciones que afectan a los gremios, como en este caso a las cámaras esta revista dejó de ser financiada por la Cámara directamente y tiene que ser sustentable, autofinanciarse.

Esta revista se autofinancia de acuerdo a la publicidad que se vende, le comentaba que por las circunstancias lo difícil que está la situación económica del país la revista lamentablemente perdió su continuidad, no ha dejado de salir pero perdió su continuidad bimensual por lo que mensualmente las posibilidades de financiamiento son bien difíciles.

5. ¿Y con qué frecuencia esta saliendo ahora?

Está saliendo en frecuencia de unos tres meses, en este momento estamos en stand by, estamos en un proceso de reestructuración de lo que significa la revista para ver oportunidades que pueden darse a nivel de utilización de otras tecnologías, utilización de otros procedimientos que pueden permitirnos que la revista se mantenga al menos como estamos en este momento, trimestralmente, igual autofinanciada con publicidad que puede darse por entidades privadas o de los propios socios

6. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna y externas que utiliza la organización?

Este momento esta en stand by pero hemos comenzado con la utilización de otras herramientas, como es la página web, la utilización de mails masivos, se está analizando la salida de un díptico más rápido, más ágil. Utilizar las nuevas tecnologías de comunicación e información.

7. ¿Alguna vez se ha realizado una auditoría de comunicación o de imagen?

Nunca, solamente nos hemos basado en lo que es la imagen pública de la Cámara en medios de comunicación lo hemos medido a nivel de la presencia de nuestros principales funcionarios especialmente del presidente de la Cámara. Más apariciones, más imagen.

8. ¿Piensa usted que el área de comunicación está relegada en comparación de las otras áreas de la CAPEIPI?

Este momento con la nueva administración, el departamento de comunicación va a tener una importancia preponderante, porque de ahí va a nacer toda la iniciativa de comunicación para cliente interno, externo y todos

los proyectos y alternativas que tengamos para COMUNICAR. Porque comunicación es vital y fundamental, lamentablemente la comunicación ha estado relegada, no hemos manejado presupuestos anuales, solo por cada proyecto.

9. ¿Usted cómo define la identidad y la imagen de la cámara?

La imagen de la Cámara por el trabajo que se hizo en base a medios de comunicación masivos, tiene una buena imagen, es una Cámara respetable, una cámara cuyos dirigentes cuando dicen algo informativo tienen importancia.

La identidad se debe trabajar un poco más para posesionarnos en lo que somos pequeños industriales.

10. ¿Cuáles son las principales barreras que tiene la cámara para que se de una comunicación efectiva?

No hay comunicación ni información que fluya hacia el departamento de comunicación.

11. ¿A nivel de Cámaras como ésta posicionada la CAPEIPI?

La Cámara tiene mucha respetabilidad, la CAPEIPI es un organismo que no está politizado porque las otras cámaras son más politizadas, esta cámara es más de servicios, técnica, es una cámara cuyos dirigentes están más preocupados de lo que le pase a su cliente interno, sus socios.

12. ¿Considera usted que la información que se encuentra en la página web de la CAPEIPI es suficiente para despejar las inquietudes o dudas del público?

Yo no manejo eso, solo en la parte informativa, noticias, comunicaciones que nos interesan el resto lo maneja el departamento de sistemas.

13. ¿Usted visita ocasionalmente a los afiliados?

Nunca se los visita

14. ¿Han solicitado a los afiliados sugerencias para mejorar el servicio de comunicación que brinda la CAPEIPI?

Este momento hay una voluntad absoluta de nuevo directorio que la prioridad es los afiliados y en consecuencia el criterio de los afiliados es fundamental.

15. ¿Por qué es tan importante cuidar una imagen?

Porque ésta es una marca, la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha es una marca que viene siendo posesionada y como tal, como cualquier otra marca de prestigio debe ser cuidada, ahora vamos a fortalecer la imagen y servicios para que la marca siga siendo importante y reconocida.

ANEXO 2

Entrevista a la Economista Catalina Castellanos

1. ¿Cuáles son las metas de la nueva administración?

Esta administración ha llegado realmente con una visión totalmente nueva de lo que quiere, la Cámara de la Pequeña Industria tiene 30 años de vida, claro como toda institución debe tener un dinamismo, un cambio para poder mantenerse vigente y para poder continuar siendo atractiva, en este caso, siendo valiosa como institución que representa a un sector, un grupo de empresas, a un grupo de industriales.

Dentro de la nueva administración considero que es momento de que un gremio como este que es importante, no debemos desconocer que la pequeña industria es realmente uno de los sectores más importantes en la actualidad.

La Cámara tiene que modernizarse, dinamizarse para estar acorde a los requerimientos; por lo tanto, las metas básicamente son de brindar a los afiliados servicios acorde a sus necesidades tanto en la parte social, económico y fundamentalmente en la parte política porque la Cámara debe preocuparse de generar propuestas, generar alternativas para discutir las con el gobierno local, provincial, nacional, para que podamos tener las mejores líneas de atención para el sector de la pequeña y mediana industria.

2. ¿Cuáles serían los principales lineamientos de su gestión?

Básicamente dentro de un plan estratégico hemos determinado que debemos concéntranos por un lado, en estos servicios de carácter susceptible para nuestros afiliados y por otro lado concéntranos en esta generación de propuestas para el desarrollo de la industria, del sector, diría

que son los principales lineamientos, a este tenía que adicional el hecho que la Cámara como organización necesita también unos ajustes dentro de su administración, dentro de su estructura para estar acorde y poder prestar los servicio que mencionamos antes.

3. ¿Qué servicios nuevos se van a proponer y cuándo empezarán a implementarse?

Tenemos dos meses, tenemos muy poquito tiempo en el mando de esta administración, la idea es que de todas maneras buscando ser muy eficientes, no tengamos una demora más allá de 30 días para empezar con los nuevos servicios.

4. En relación a los créditos y financiamiento, ¿cuál es la propuesta de su administración?

La línea de financiamiento es una prioridad porque la pequeña y mediana empresa del Ecuador tiene una debilidad en cuanto al acceso que es a un financiamiento, la empresa requiere de recursos por su tamaño y por sus propias características de recursos para desarrollar su capital de trabajo, su inversión entonces esa es una de las propuestas urgentes y prioritarias para nuestra administración. Hay que hacer una revisión de todo el marco legal porque no depende exclusivamente de la Cámara hacer llegar a los afiliados las líneas de crédito, sino que corresponde a una realidad, a un marco legal en el que el país se mueve en donde están las diferentes líneas de crédito definidos entonces si estas condiciones y este marco no es el adecuado podemos nosotros tener muchos recursos en el mercado, en la banca por ejemplo, pero las empresas no van a poder obtener ese recurso.

Entonces parte del trabajo es y es un trabajo muy complejo porque hay que modificar ese marco legal y eso significa esfuerzo a muchos niveles.

5. ¿En qué consisten los programas de capacitación?

La capacitación es otra de las líneas débiles de la pequeña y mediana industria porque por un lado la mano de obra de un país no son las más adecuadas, podemos tener trabajadores muy hábiles, creativos pero que no han tenido acceso, por ejemplo a cursos para tecnificar esas habilidades.

Hay que ir completando esa formación a los diferentes niveles de la empresa para que la empresa pueda mejorar la productividad y por esa vía puede desarrollarse.

6. ¿Cree usted que existe el potencial científico - técnico para que la CAPEIPI pueda dar el soporte a los asociados?

Si yo veo que nosotros tenemos aquí profesionales con muy buen perfil y vamos a traer nuevos profesionales para fortalecer las áreas.

7. ¿La cámara maneja algún tipo de indicadores para medir el trabajo que realizan con sus asociados? Cuáles

Esto es lo ideal, pero lamentablemente no tengo yo indicadores claros habían algunos indicadores en el área de asistencia técnica pero realmente estamos mirando que son indicadores de alcances parciales, yo tengo que volver a construir esos indicadores. Por ejemplo de satisfacción, manejo de recursos, etc.

8. ¿La CAPEIPI como organización piensa abrir más sectores para los afiliados?

Claro porque la Cámara tiene que estar a la par del crecimiento de la industria y del crecimiento de la economía, si yo como industria voy diversificando productos y sectores la Cámara tiene que estar a la par de esa tendencia de la industria.

Eso significa en algunos casos que voy a diversificar en algún sector, voy a abrir otros nuevos para poder captar y atender empresas con nuevos productos o servicios.

9. ¿Qué porcentaje de empresas industriales todavía no están afiliadas y que haría para que se incorporaran a la CAPEIPI?

Pichincha es una de las provincias más fuertes en lo que es la pequeña y mediana empresa, hablamos solo de memoria, que en Pichincha hay alrededor de 15 mil, 20 mil empresas de diferentes sectores.

Cuando había la obligatoriedad de afiliación, participábamos con un porcentaje más importante del que se tiene ahora pero todavía las lejos de captar y de asistir la totalidad de empresas. No tenemos datos reales de cuáles son las pequeñas y medianas industrias en Pichincha es un trabajo que debemos nosotros hacer.

10. ¿Cuál es el valor agregado que la cámara brinda a sus afiliados?

Dentro de esta nueva estrategia que nosotros queremos lanzar la idea es que el valor agregado esté acorde a las necesidades actuales del afiliados entonces sabemos que con algunos ejercicios ya realizados con las empresas que ellas buscas estos servicios de tipo social, los servicios de asistencia técnica, pero sobre todo yo creo que hay un trabajo muy grande en los servicios de representación, es decir todo el desarrollo de políticas, de propuestas, de líneas amplias para generar desarrollo en la pequeña y mediana industria.

11. ¿Cómo ha afectado las leyes impuestas por el gobierno a la Cámara?

Este es un tema no solamente propio de este gremio sino que afecta y afectado a todos los gremios, a nivel general afecta yo diría negativamente

porque obviamente que a un gremio que le quitan la fuente de su recurso es complejo, pero yo creo que eso también permite que las cámaras, los gremios tomen un papel más activo porque si nosotros tenemos hoy que luchar por mantener, por captar al afiliado entonces eso nos obliga a ser más dinámicos, más modernos, más activos, más efectivos yo creo que eso es bueno.

12. ¿Qué tan importante es para usted la comunicación en la Cámara?

Es tan importante como la diferencia entre vida y muerte. Si una Cámara o una empresa o una institución no tiene la comunicación adecuada realmente pierde su vigencia no podemos aislarnos.

Dentro de la parte interna esto nos permite generar una buena identificación a los nuevos objetivos de la Cámara, de la administración nos permite generar un ambiente adecuado de trabajo, nos permite generar equipos de trabajo, es decir una sinergia. En el caso de la comunicación externa nosotros tenemos que mantener permanentemente canales de comunicación hacia afuera tanto para dar información, como para captar la información del afiliado y de otros actores que son parte del entorno.

Si la comunicación no es la adecuada nosotros no podemos ni recibir ni enviar información y generar esa efectividad y acción que queremos tener.

13. ¿La comunicación que ustedes manejan es efectiva?

No, es parte de lo que estamos cambiando, la comunicación es un tema de construir y eso no es un tema que se genere de la noche a la mañana para tener una buena comunicación hay que crear condiciones, hay que generar recursos para que eso pueda darse, eso es parte de lo que la nueva administración está tratando de cambiar, generar una área de comunicación fuerte que nos permita desarrollar los temas tanto a nivel interno como externo.

14. ¿Cree que la CAPEIPI tiene una buena imagen a nivel de país?

Las cámaras son entes importantes a nivel de país porque son generadoras de opinión, generadores de propuestas, la Cámara en este momento está en un proceso de transición porque cada administración tiene su estilo de crear imagen entonces nosotros tenemos que posicionarnos como un ente constructivo dentro de la opinión pública. Ser críticos constructivos.

ANEXO 3

Entrevista al Ingeniero Ricardo Flor

1. ¿Cuáles son sus metas como presidente?

Como presidente de la CAPEIPI las metas son bastante numerosas, entre otras, fundamentalmente mi primera meta es tener un verdadero equipo de trabajo a través del directorio y cada uno de los presidentes de los ocho sectores productivos que agrupa la Cámara.

Como principal actividad nosotros deseamos recuperar a los afiliados que han salido de la Cámara justamente por la última ley de Gobierno en la que se dejó a libertad la afiliación, a los cuerpos colegiados, esto quiere decir, que nosotros debemos tener servicios de primera calidad y servicios necesarios para el afiliado para que se mantenga dentro de una organización como la nuestra por ello nuestra primera misión es justamente convertir a la institución en una entidad ágil, solidaria, pro-activa, una institución moderna que permita que desarrollemos programas y servicios de características especiales al momento actual que vivimos.

Para citarles, de inicio hemos considerado que tomando en cuenta que los afiliados en la mayor parte están descontentos con los servicios que se tiene actualmente hemos decidido iniciar con un grupo de servicios de carácter social o generales, estos son entre otros un seguro de accidentes y mortuario complementarios al soat que nos permite a la vez asegurar los vehículos con una tarifa realmente baja; adicionalmente, vamos a tener un bono que se entrega al afiliado por el mismo valor que paga en cuotas con el objeto que intervengan en las ferias que organiza el Centro de Exposiciones Quito. Luego un grupo de asesorías en el área legal, tributaria una serie de asesorías adicionales en forma gratuita por un número de horas, luego tenemos el nuevo servicio del Centro de Negocios de la CAPEIPI, esto es

con servicios de la Superintendencia de Compañías, del IESS, del Municipio, del Consejo Provincial, SRI, CFN, Banco de Fomento, entre otros, este es un centro en el cual los afiliados podrán hacer todo tipo de trámites que sean útiles para su empresa.

2. ¿Cuándo empezarían ha implementarse estos servicios?

Estos servicios se implementarían aproximadamente en el curso de unos 45 días, 45 a 60 días, adicionalmente le comento que tenemos servicios corporativos a bajo costo, por ejemplo lo que es el seguro monitoreo para los domicilios y las empresas a un costo bastante bajo, seguro de vida, una cadena de descuentos de las principales empresas de la CAPEIPI; y adicionalmente, lo que es más importante todos aquellos servicios gremiales que van hacia lo que es innovación tecnológica y mejoramiento continuo para ello estamos conformando una serie de delegaciones o comisiones que vienen a ser el brazo ejecutor de la presidencia, algunas de ellas por ejemplo, están a cargo de personas muy conocedoras del tema y con grandes deseos de trabajar bien, decía en el área del mejoramiento continuo de la calidad y la productividad una comisión que va a trabajar en la obtención del Parque Industrial Tecnológico para la CAPEIPI.

Muchos proyectos también de impacto social, de acceso al crédito, a negocios nacionales e internacionales, la capacitación técnica especializada que es muy importante, la relación con la federación nacional de cámaras Con-Quito y un gran plan de comunicación que nos permita justamente difundir todos estos servicios.

Sin un gran plan de comunicación que es de las fases más importantes podemos tener cualquier cantidad de servicios si no lo sabemos difundir los afiliados no llegaran a ellos. Eso es básicamente los servicios que pensamos implementar poco a poco dentro de una macro filosofía que conocen las autoridades gubernamentales y los gobiernos locales.

Esto es un auto desarrollo de las entidades nacionales, locales junto con la CAPEIPI para beneficio de la comunidad, todos aquellos proyectos de alto impacto que beneficie al que menos tiene, al más pobre, que beneficie a la comunidad serán aquellos grandes programas que nosotros estaremos llevando a cabo con el Mipro, Ministerio de Coordinación de la Producción, la Prefectura, con la Alcaldía, es decir tenemos también nosotros una gran proyección en el área social.

3. ¿Cree usted que existe el potencial científico - técnico para que la CAPEIPI pueda dar el soporte a los asociados?

A través de los sectores productivos, a través de los empresarios que a su vez somos profesionales en diferentes áreas tenemos ese potencial pero indudablemente no descartamos y al contrario tenemos convenios con las universidades en todas las áreas, porque es importante también el concurso de la universidad, el gobierno y el sistema productivo y esto es algo que nosotros también lo estaremos llevando a cabo dentro de nuestro programa de desarrollo.

4. ¿La Cámara maneja algún tipo de indicadores para medir el trabajo que realizan con sus asociados? Cuáles

La satisfacción de acuerdo a los afiliados respecto a los servicios no ha tenido hasta el momento indicadores básicos; sin embargo, nosotros a través del programa desarrollado en estos días y a través de otras encuestas sí hemos logrado determinar por lo menos en esta directiva.

Somos un grupo de liderazgo, pensamos en diferente forma, hemos hecho algunas encuestas, donde hay un 84% de insatisfacción ya que consideran que su cuota no es una inversión sino un gasto, esto es parte de nuestra tarea de disminuir a través de los servicios esta insatisfacción y tal vez de aquí en un par de años lograremos decir que la gente insatisfecha es muy

poca porque los servicios que estamos programando no son servicios exclusivamente para empresas de élite, son servicios que de una u otra forma llegarán absolutamente a todos los afiliados.

5. ¿Qué porcentaje de empresas industriales todavía no están afiliadas y que haría para que se incorporaran a la CAPEIPI?

Bueno la Cámara en estos momentos tiene alrededor de unas 1200 empresas, anteriormente fuimos alrededor de 2500, esto quiere decir que hemos bajado a la mitad, nuestra misión es recuperar en base a nuestros servicios que sean útiles a los afiliados. Debía mencionarle que las Pymes en Pichincha son alrededor de 7000, cuando nosotros estamos hablando alrededor de 1000 a 1500 estamos diciendo que solo tenemos un 5% que quiere decir que muchas de estas empresas están afiliadas a otros gremios tal vez antes pensábamos que este tipo de servicios sociales que los llamo y los enumere al comienzo, no eran apetecidos por los pequeños empresarios pero nos dimos cuenta de que si son realmente factores que permiten agremiar a una mayor cantidad de empresas y este es uno de nuestros retos principales.

6. ¿Cuál es el valor agregado que la cámara brinda a sus afiliados?

Justamente lo que acabé de decir con la cuota toda esa cantidad de servicios van a tener los afiliados.

7. ¿Qué tan importante es para usted la comunicación en la Cámara?

Para nosotros es importante la comunicación tanto interna como externa es por ello que estamos preparando un gran plan de comunicación en base a nuestro departamento de sistemas, en base a nuestro departamento donde el que gobierna es la parte periodística pero lejos de eso pensamos un gran plan donde intervengan toda clase de medios, los medios informáticos, la

televisión, la radio, los impresos de toda naturaleza, la comunicación electrónica y a futuro logremos tener todos aquellos sistemas de comunicación modernos para poder realizar inclusive no solo la comunicación con los afiliados sino exposiciones virtuales por ejemplo, y una serie de elementos que nos permitan tener una comunicación fluida con los afiliados porque podemos tener cualquier tipo de servicios pero si no estamos comunicando a los afiliados, si es posible todos los días, no vamos a lograr que estos sean utilizados.

Por ello es que pensamos tener adicionalmente un departamento de atención a los afiliados donde van a estar las personas que sepan como comunicarse, qué hacer y cuáles son los servicios que ofrecemos; es decir, darle al área de la comunicación tal cantidad de información al afiliados para que todos los servicios sean utilizados. Este es uno de nuestras principales misiones y retos.

8. ¿Cree que la CAPEIPI tiene una buena imagen a nivel de país?

Indudablemente la Cámara de la Pequeña Industria tiene una excelente imagen a nivel de país, ahora tenemos que fortalecer la imagen, fortalecer el número de afiliados y fortalecer el sistema productivo formada por los ocho sectores de la Cámara.

ANEXO 4

Diseño de Encuesta para Público Interno

1. ¿Qué lo impulsó a usted a trabajar en la CAPEIPI?

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?

3. ¿Conoce la misión y la visión de su empresa? ¿Podría esbozarla?

Si () **No** ()

Misión:

Visión:

4. ¿El clima laboral es favorable para su desempeño?

Si () **No** ()

Por qué:

5. ¿Su relación con los ejecutivos y con sus compañeros de trabajo?

Buena () **Regular** () **Mala** ()

6. ¿Se siente a gusto con su uniforme de trabajo?

Si () **No** ()

Por qué:

7. ¿Tiene un determinado espacio físico para usted y está acorde a su actividad?

Si () **No** ()

8. ¿La Cámara le brinda la posibilidad de crecer profesionalmente?

Si () **No** ()

9. ¿Qué beneficios adicionales a los obligatorios le brinda la organización?

10. ¿La CAPEIPI organiza reuniones sociales para su personal?

Si () **No** ()

Cuáles:

11. ¿Las funciones que desempeña van acorde a su preparación académica?

Si () **No** ()

Por qué:

12. ¿Piensa usted que la comunicación interna que se maneja es eficaz y eficiente?

Si () No ()

Por qué:

13. ¿En una palabra que representa para usted la CAPEIPI?

ANEXO 5

Diseño de Encuesta para Público Externo (Afiliados)

1. ¿Considera usted que es necesario estar afiliado a un gremio?

Si () **No** ()

Porque:

2. ¿Su organización ha participado de los cursos del ICAPI?

Si () **No** ()

1 – 2 ()

3 – 4 ()

5 – 6 ()

7 – 8 ()

9 – 10 ()

Más ()

3. ¿Considera usted que la información que se encuentra en la página web de la CAPEIPI es suficiente para despejar sus inquietudes o dudas?

Si () **No** ()

Porque:

4. ¿De los servicios que brinda la CAPEIPI cuáles han sido utilizado por su organización?

Mesa de afiliados ()

Asesoría Jurídica ()

Mediación ()

Asistencia Técnica ()

Capacitaciones ()

Otro () _____

5. ¿Que sugerencias haría para mejorar los servicios que ofrece la Cámara?

6. Califique del 1 al 5, considerando 1 mala y 5 muy buena ¿La imagen que proyecta la Cámara?

1 ()

2 ()

3 ()

4 ()

5 ()

7. ¿Piensa que la comunicación entre la cámara y sus afiliados esta bien manejada?

Si ()

No ()

Porque:

8. ¿Considera que el precio que paga por la afiliación a la cámara es justo?

Si ()

No ()

Porque:

9. ¿Si hubiera otro tipo de organización que brinde los mismos servicios de la CAPEIPI usted se cambiaría a ésta?

Si () No ()

Porque:

10. ¿A través de que medios recibe información de la CAPEIPI?

11. ¿A través de que medios le gustaría recibir información de la CAPEIPI?
