



FACULTAD: CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Propuesta de un programa de comunicación estratégica para fortalecer la cultura interna de la compañía COMENALCO Cía. Ltda., de la ciudad de Quito; mejorar sus contactos comerciales e imagen empresarial, ante los públicos externos, para facilitar su expansión a nivel nacional.

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

Profesor Guía:

Iván Freile

Autor:

Carolina Meneses

2010

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

.....  
Iván Freile  
Ba. Comunicación Organizacional  
170932750-4

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA 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”.

.....

Carolina Meneses Dávila

171483044-3

#### AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer especialmente a Dios sobre todas las cosas, a mi esposo y a mis padres por haberme dado todo el apoyo incondicional durante toda mi vida y carrera.

Carolina Meneses.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi esposo y a mis padres con todo mi amor y cariño por todo el apoyo y esfuerzo que me brindaron.

Carolina Meneses.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es proponer un programa de comunicación estratégico para fortalecer la cultura interna de la compañía COMENALCO Cía. Ltda., mediante un diagnóstico de la imagen interna, imagen pública e imagen comercial actual, con el fin de mejorar sus contactos comerciales e imagen empresarial, ante los públicos internos y externos.

Con todos estos elementos investigados se elaboró una propuesta de comunicación estratégica, con los nuevos recursos a implementarse con el fin de hacer un aporte a la comunicación de dicha organización.

**ABSTRACT**

The following research propose a strategic communication program to reinforce COMENALCO'S internal culture, through an internal, public and commercial image diagnose with the purpose to improve it's commercial contacts and business image; on both: internal and external public.

A communication strategy has been created and proposed with all the investigated elements so as to be implemented and contribute to the company's communication.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. CAPÍTULO I MARCO DE REFERENCIA.....	2
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.1.1 Reseña Histórica.....	2
1.2 Giro del Negocio .....	3
1.3 Base Legal.....	8
1.4 Definición del Problema .....	8
1.5 Objetivo del Estudio .....	10
1.5.1 Objetivo General .....	10
1.5.2 Objetivo Específico .....	10
1.6 Justificación .....	10
1.7 Marco Teórico .....	11
1.8 Marco Conceptual.....	54
2. CAPÍTULO II ANALISIS DE SITUACIÓN ACTUAL .....	56
2.1. Análisis Situacional .....	56
2.2. Análisis del Macro Ambiente .....	56
2.2.1. Factores económicos nacionales.....	56
2.2.1.1. Crisis económica nacional .....	56
2.2.1.2. Tasas de interés .....	63
2.2.2. Factores socio-culturales .....	63
2.2.2.1. Migración .....	64
2.2.2.2. Emprendimiento.....	65
2.2.3 Factor Político .....	66
2.2.4 Factor Tecnológico .....	67
2.2.5 Matriz resumen macro-ambiente .....	69
2.3. Análisis del Micro Ambiente .....	69

2.3.1. Clientes (Compradores) .....	70
2.3.2. Competencia .....	71
2.3.3 Productos Sustitutos .....	72
2.3.4 Proveedores.....	73
2.3.5 Intermediarios .....	74
2.3.6 Matriz resumen Micro-Ambiente .....	74
<b>2.4. Análisis Interno .....</b>	<b>74</b>
2.4.1. Aspectos legales.....	74
2.4.2. Aspectos administrativos y organizacionales.....	75
2.4.3. Capacidad de talento humano .....	76
2.4.4. Capacidad financiera .....	77
2.4.5. Capacidad tecnológica.....	80
<b>2.5 Análisis FODA.....</b>	<b>80</b>
2.5.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	80
2.5.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	82
2.5.3. Matriz FODA .....	84
<b>2.6 Balance situacional .....</b>	<b>85</b>
<b>3. CAPÍTULO III DETERMINACIÓN DEL DIAGNÓSTICO</b>	<b>86</b>
<b>3.1 Estimación de parámetros .....</b>	<b>86</b>
3.1.1. Metodología .....	89
<b>3.2 Instrumentos de investigación.....</b>	<b>95</b>
3.2.1 Encuestas .....	95
3.2.2 Focus Group .....	98
<b>3.3. Tabulación .....</b>	<b>99</b>
3.3.1. Resultados de la evaluación de Imagen Interna .....	99
3.3.2. Resultados de la evaluación de la Imagen Comercial .....	106
3.3.3. Resultados de la evaluación de la Imagen Pública.....	112
<b>3.4 Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>113</b>
<b>4. CAPITULO IV PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>114</b>

4.1 Lineamientos estratégicos .....	114
4.2. Misión .....	116
4.3. Visión .....	117
4.4. Cultura Organizacional.....	118
4.5. Objetivos del plan estratégico de comunicación.....	121
4.5.1. Perspectiva financiera.....	123
4.5.2. Perspectiva del cliente interno y externo .....	123
4.5.3. Perspectiva de los procesos internos .....	123
4.5.4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	124
4.6. Políticas relacionadas a la comunicación .....	124
4.7. Mapa de públicos.....	124
4.7.1. Destinatarios Principales.....	124
4.7.2. Necesidades de información.....	125
4.7.3. Mapa de públicos.....	126
4.8. Mix de comunicación.....	128
4.8.1. Logotipo .....	128
4.8.2. Mensaje .....	129
4.8.3. Promoción.....	129
4.8.4. Medios publicitarios .....	129
4.8.5. Evaluación .....	130
4.9. Estrategias para desarrollar el mix de comunicación .....	130
4.10. Plan operativo .....	132
4.11. Cronograma .....	141
4.12. Evaluación de la propuesta estratégica con el BALANCED SCORE CARD .....	141
4.12.1. Mapa estratégico .....	142
4.12.2. Tablero de control .....	144
4.12.3. Ejemplo de aplicación .....	154
4.13. Análisis de factibilidad financiera.....	157
4.13.1. Inversión y financiamiento.....	158

4.13.2. Ingresos .....	158
4.13.3. Egresos.....	159
4.13.4. Estado de resultados asociado a la propuesta .....	159
4.13.5. Factibilidad financiera .....	160
<b>5. CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y</b>	
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>161</b>
5.1. Conclusiones .....	161
5.2. Recomendaciones .....	162
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>166</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Matriz Comenalco .....	3
Figura 1.2 Sucursal Comenalco .....	3
Figura 1.3 Línea de Super Lujo o Michelangelo .....	5
Figura 1.4 Línea Lujo o Elegante .....	5
Figura 1.5 Línea Intermedia o Milenium .....	5
Figura 1.6 Línea Económica o Crein .....	5
Figura 1.7 Línea de Monocomandos .....	5
Figura 1.8 Inodoros y Lavabos en diferentes colores .....	6
Figura 1.9 Logotipo Comenalco .....	39
Figura 2.1 Población Empleada, por sector .....	57
Figura 2.2 Composición Porcentual del PIB .....	59
Figura 2.3 Evolución de la Inflación en el Ecuador .....	61
Figura 2.4 Inflación Comparativa del Ecuador .....	62
Figura 2.5 Migración .....	63
Figura 3.1 Valoración de la Imagen Interna .....	101
Figura 3.2 Valoración Imagen Comercial – Consolidado .....	111

## INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Evolución del PIB en el Ecuador .....	59
Tabla 2.2 Evolución del PIB de la Construcción .....	60
Tabla 2.3 Tabla de Tasas de Interés Vigente .....	63
Tabla 2.4 Balance General – Comenlaco Cía. Ltda. ....	77
Tabla 2.5 Matriz EFE – Comenalco .....	89
Tabla 2.6 Matriz EFI- Comenalco .....	91
Tabla 2.7 Matriz FODA Ponderada .....	81
Tabla 3.1 Herramienta para medir la Imagen Pública .....	94
Tabla 3.2 Herramienta para medir la Imagen Interna .....	95
Tabla 3.3 Herramienta para medir la Imagen Comercial .....	97
Tabla 3.4 Resultados de Medición de la Imagen Interna .....	99
Tabla 3.5 Resumen de Valoración de dimensiones de la Imagen Interna .....	101
Tabla 3.6 Resultados de medición del personal de Ventas .....	102
Tabla 3.7 Resultados de medición de la Imagen Comercial – Clientes .....	106
Tabla 3.8 Resultados de Medición de la Imagen Comercial – Clientes Grupo Focal .....	108
Tabla 3.9 Resultados de Medición de Imagen Pública – Expertos .....	112
Tabla 4.1 Mapa de Públicos de Comenalco .....	127
Tabla 4.2 Tablero de Control .....	144
Tabla 4.3 Matriz BSC .....	155
Tabla 4.4 Detalle de Inversión Inicial .....	158
Tabla 4.5 Detalle de Ingresos Adicionales – Comenalco .....	158
Tabla 4.6 Detalle de Egresos Adicionales – Comenalco .....	159
Tabla 4.7 Estado de Resultados – Comenalco .....	159
Tabla 4.8 Evaluación Financiera .....	160

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Elementos del Proceso de Comunicación .....	16
Cuadro 1.2 Comunicación Descendente .....	30
Cuadro 1.3 Comunicación Ascendente .....	31
Cuadro 2.1 Comparativo del Crecimiento Económico del país .....	58
Cuadro 2.2 Matriz de Resumen del Macroambiente .....	69
Cuadro 2.3 Modelo de Porter .....	70
Cuadro 2.4 Matriz de Resumen del Microambiente .....	74
Cuadro 3.1 Parámetros de Evaluación de la Imagen Integral de Comenalco ..	86
Cuadro 3.2 Parámetros de Evaluación de las diferentes dimensiones de la Imagen de Comenalco .....	87
Cuadro 3.3 Parámetros de Evaluación de la Imagen Interna .....	87
Cuadro 3.4 Parámetros de Evaluación de la Imagen Pública .....	87
Cuadro 3.5 Parámetros de Evaluación de la Imagen Comercial .....	88
Cuadro 3.6 Escala de Valoración de Dimensiones .....	88
Cuadro 3.7 Cuestionario personal de Ventas .....	97
Cuadro 4.1 Matriz Axiológica de Principios – Comenalco .....	115
Cuadro 4.2 Matriz Axiológica de Valores Corporativos – Comenalco .....	116
Cuadro 4.3 Concatenación de los Objetivos Estratégicos de Comenalco .....	122
Cuadro 4.4 Requerimientos de Información .....	126
Cuadro 4.5 Relacionamiento de Públicos de Comenalco .....	127
Cuadro 4.6 Mapa de Efectos .....	131
Cuadro 4.7 Cronograma de Implementación de Propuesta Estratégica .....	141
Cuadro 4.8 Mapa Estratégico de Comenalco .....	143

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación propone un programa de comunicación estratégica para fortalecer la cultura interna de la compañía COMENALCO Cía. Ltda.; mejorar sus contactos comerciales e imagen empresarial, ante los públicos externos, para facilitar su expansión a nivel nacional y reforzar la cultura organizacional, mediante un plan de comunicación adecuado.

Se describe la situación general de la organización teniendo en cuenta los factores del entorno que, el desarrollo de la actividad y el nivel de competencia en el sector, obligan para luego proponer las directrices de los planes y acciones debidamente estructurados que permitan superar las debilidades identificadas.

Es indispensable diagnosticar la imagen integral de la empresa, es decir: su imagen interna, su imagen pública y su imagen comercial. Cada una de las dimensiones de la imagen han sido valorizadas a su vez por instrumentos de evaluación: cuestionario para empleados, cuestionario para clientes, entrevista a expertos, y, grupo focal.

En el presente trabajo fue necesario la información proporcionada por la organización objeto de estudio; así mismo, el criterio en base a conocimientos del investigador.

El proyecto consta de cinco capítulos. En la primera parte se hace una revisión del problema y detalla el marco teórico relacionado con Comunicación, Cultura Organizacional e Imagen. La segunda parte hace un análisis interno y externo del entorno organizacional de la empresa. La tercera parte recoge la metodología de investigación; así como el diagnóstico integral de la organización. La cuarta parte está dedicada al desarrollo del plan de comunicación, como la ejecución y control del mismo. Finalmente la quinta y última parte esta dedicada a las conclusiones y recomendaciones.

## **1. CAPÍTULO I MARCO DE REFERENCIA**

### **1.1 ANTECEDENTES**

#### **1.1.1 Reseña Histórica**

COMENALCO fue fundada por Eulalia Dávila de Meneses, Gerente General de la empresa, el 29 de Marzo de 1999, en una pequeña oficina ubicada en la Av. 6 de diciembre y Anonas, al norte de la ciudad de Quito. A los tres años de funcionamiento, se convirtió en la primera distribuidora de grifería y sanitarios FV. Franz Viegener, a nivel nacional debido a su variedad de productos y su atención personalizada.

En el 2002 abrió una sucursal en la Av. Diego de Almagro y Baquerizo Moreno, sector la Mariscal; más tarde construye una bodega de 250 metros para poder mantener en existencia todo el stock necesario, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Actualmente, COMENALCO CIA. LTDA. Esta conformada por un grupo de personal en constante y sólida evolución. La capacitación, la innovación, la comercialización de productos de excelente calidad, el mejor servicio personalizado y la atención al cliente constituyen las bases de su liderazgo. Cuenta con 23 personas que trabajan en las diferentes áreas de la empresa. La mayor parte del personal (diez personas), se encuentra en el área de ventas, 6 en el área administrativa, 4 en bodega y 3 en el área de gerencia.

Figura 1.1 Matriz Comenalco



Figura 1.2 Sucursal Comenalco



## 1.2 Giro del Negocio

COMENALCO CÍA. LTDA, es una empresa que se dedica a la venta y distribución para acabados de la construcción tales como: grifería y sanitarios “FV Franz Viegener”; cocinas y fregaderos marca “TEKA”; cerámicas “ALFA” extractores de olores “CATA”, piso flotante “KRONOTEX, tinas e hidromasajes

“AVALON”, cerraduras CESA (nacionales) y KWIKSET (americanas). Entre los servicios que se ofrecen se mencionan:

- Respaldo técnico permanente a clientes primarios (arquitectos, ingenieros, constructoras, inmobiliarias, clientes de almacenes) en temas de uso y mantenimiento del producto.
- Satisfacción de las necesidades de los clientes otorgándoles la calidad y la cantidad que soliciten con la más estricta puntualidad.

Los productos con los que COMENALCO CÍA. LTDA cuenta:

- **Línea FRANZ VIEGENER:** Griferías para lavabos, duchas, duchas tinas, bidet, hidromasaje, cocina y todo tipo de accesorios, como toalleros, jaboneras, porta cepillos etc., en diferentes acabados como:



Cromo Oro



Plata Antigua



Cromo



Satinado



Antiquen



Satinado Cromo



Satinado Oro



Platil Cromado

Y en diferentes líneas como:

**Figura 1.3 Línea de Super Lujo o Michelangelo**



Figura 1.4 Línea Lujo o Elegante



Figura 1.5 Línea Intermedia o Milenium



Figura 1.6 Línea Económica o Crein



Figura 1.7 Línea de Monocomandos



- **Línea Institucional:** Son productos para centros comerciales y hospitales, como: Urinarios, lavabos, inodoros, fluxómetros, válvulas pressmatic y línea FV TRONIC, que son llaves eléctricas.



- **Línea hogar:** Son productos para la cocina, baño, dormitorios.

**Figura 1.8 Inodoros y Lavabos en diferentes colores**



Tinas e Hidromasajes y muebles para lavamanos:



Cerraduras para dormitorios y baños (Nacionales). Cerraduras para dormitorios, baños y puertas de entrada (Americanas) como:



Extractor de olores para baños y calefones como:



Cocinas: Línea clásica, cristalgas, línea vitrocerámica e inducción, modulares y línea sin mandos, hornos: Eléctricos y a gas, extractores

tradicionales, cerámica, pisos flotantes, campanas: decorativas de isla y de pared, fregaderos de cocina.



- **Rejillas:** Tradicionales, Anticucarachas, Concéntricas, Abisagradas y Cúpulas.



- **Llaves:** Llave de manguera, llave de pico, llave de paso y llaves angulares.



- Todo tipo de repuestos, mangueras, desagües, sifones y mangueras.



- Guías de extensión, normales plásticas y cromadas.



### 1.3 Base Legal

La compañía COMENALCO Cía. Ltda., se constituyó por escritura pública otorgada ante el notario Vigésimo Noveno del Distrito Metropolitano de Quito, el 4 de diciembre de 2002 y aprobada mediante el Director del Departamento Jurídico de Compañías el 6 de enero de 2003 e inscrita el 10 de enero de 2003.

**Acta de Constitución:** Constitución de compañía denominada Compañía Comercial Dávila Alarcón Comenalco Cía. Ltda.

Eulalia Dávila de Meneses: Figura Legal

Socios:

Eulalia Dávila de Meneses

Vitelia Alarcón Costta

María Concepción Dávila

**DOMICILIO** Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

**CAPITAL** Suscrito \$ 400 Número de participaciones \$400, valor 100.

**OBJETO** El objeto de la compañía es distribución y comercialización de grifería y sanitarios para el sector de la construcción y hogar.

### 1.4 Definición del Problema

COMENALCO CIA LTDA es una empresa importante en su ramo, ha tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas y productos en un mercado con promoción de bienes y servicios al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas. A pesar de ser una organización pequeña, ha tenido una evolución positiva que la ha logrado con el trabajo activo y a la medida de las capacidades de su propietaria, en la toma de decisiones para la coordinación de actividades, como un esfuerzo permanente que busca satisfacer las necesidades de sus clientes y su crecimiento en el sector.

Considerando la realidad de la empresa, la comunicación corporativa es una herramienta necesaria para mejorar la imagen e identidad en COMENALCO

para reforzar la cultura organizacional, aplicando un plan de comunicación adecuado.

En general, se advirtió que en COMENALCO existe un limitado manejo de canales de comunicación y una desactualización en los sistemas de información para reforzar la identidad e imagen corporativa hacia su público y entre los miembros de la empresa.

Los directivos desconocen de las expectativas de los clientes, proveedores, comunidad, empleados que forman parte de empresa; El público tiene una información escasa de la ideología de la empresa: políticas, imagen, productos o servicios en detalle. Finalmente en los empleados hay una falta de coordinación de las actividades, lo que ocasiona conflictos internos, produce rumores y chismes entre el equipo de trabajo.

Es necesario controlar los procesos de comunicación, determinar cuándo, qué y por qué canal informar para reducir el número de mensajes erróneos. Si no se fortalece la interacción y participación activa de todo el personal, ni se incentiva el trabajo en equipo no habrá un clima laboral favorable.

Con un plan de comunicación estratégico adecuado se mejorará la cultura interna, a través de políticas de comunicación adecuadas que permitan establecer un orden jerárquico y profesional dentro de la empresa, utilizando herramientas informativas apropiadas que brinden al personal todos los datos necesarios, para que su nivel de conocimiento crezca y se puedan obtener resultados óptimos.

Es decir que, la elaboración e implementación de este plan, mejorará a nivel interno el clima de desempeño laboral, evitando errores que perjudiquen el enfoque de la compañía; se deben desarrollar técnicas de trabajo en equipo, para fortalecer la imagen ante sus empleados, proveedores y clientes.

Gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitarán el logro de objetivos; además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos. Al tener una distribución organizada con las funciones de cada departamento, mejorará notablemente las relaciones internas y su clima laboral.

## **1.5 Objetivo del Estudio**

### **1.5.1 Objetivo General**

- Proponer un programa de comunicación estratégica para fortalecer la cultura interna de la compañía COMENALCO Cía. Ltda., implementando políticas a fin de mejorar su imagen empresarial ante los públicos externos, para facilitar su expansión a nivel nacional.

### **1.5.2 Objetivo Específico**

- Plantear las corrientes ideológicas de comunicación organizacional que sustenten los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Identificar la situación actual de la compañía COMENALCO Cía. Ltda.
- Determinar, a partir de un diagnóstico, la presencia e incidencia que la comunicación organizacional tiene en la empresa COMENALCO Cía. Ltda.
- Presentar una propuesta de un programa de comunicación estratégica para fortalecer la cultura interna de la compañía COMENALCO Cía. Ltda., de la ciudad de Quito.

## **1.6 Justificación**

Es conveniente llevar a cabo el presente estudio para destacar la importancia de la comunicación corporativa como una herramienta necesaria para mejorar su imagen e identidad en una empresa. En su desarrollo, reúne los tipos de comunicación organizacional, cultura organizacional, plan de comunicación.

De la investigación se derivan beneficios como: un conocimiento más profundo, más disponibilidad de información, un incremento del interés por el plan de comunicación. Se podrá conocer en mayor medida de su utilidad, su diseño y su ejecución, mediante un diagnóstico de la comunicación interna y externa.

Este proyecto contribuye a la reflexión de la cultura corporativa y su fortalecimiento para mejorar la imagen empresarial, y a despertar interés acerca de la comunicación corporativa y el manejo de los medios adecuados de información. Los resultados tienen relevancia social en cuanto informan a la sociedad ecuatoriana en general acerca de la labor del comunicador destacando la importancia de su labor en el medio empresarial.

Por eso es necesario crear estrategias que permitan solucionar los diferentes problemas de comunicación que afronta COMENALCO Cía. Ltda., para de esta forma poder mejorar su imagen empresarial hacia los públicos externos. Al promover un programa de comunicación estratégica, no solo COMENALCO Cía. Ltda., será la empresa beneficiada, sino también los clientes; ya que tendrán una mejor percepción de la imagen de la empresa que se reflejará en la calidad del servicio.

### **1.7 Marco Teórico**

Un marco teórico es el grupo central de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento. Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que se usa dentro de la estructura predefinida. Tanto el argumento global (el marco teórico) como la literatura que lo apoya (la revisión de literatura) son necesarios para desarrollar una tesis cohesiva y convincente <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Carvajal, Lizardo(1998) Metodología de la Investigación. Fundación para actividades y desarrollo de investigación. Bogotá Colombia.

Para detallar el marco teórico, en el cual se analizará el texto de determinado concepto, y luego se dará una opción sobre aquel concepto analizado.

En esta investigación se hará una revisión del enfoque funcionalista como humanista de la comunicación. Funcionalista porque la comunicación de COMENALCO encaja en el contexto de las instituciones o de individuos inmersos en el conjunto institucional y correlacionarse. Así mismo de acuerdo con la estructura particular de esta institución se seleccionará el medio de comunicación adecuado.

El enfoque humanista es útil porque si bien cada medio de comunicación tiene su propia estructura, es necesario tomar en cuenta las prácticas sociales de los emisores a los que se llegará. Se partirá con una definición de Comunicación.

### **La imagen generadora de la opinión pública**

#### **¿Qué es la comunicación?**

Desde lejanos tiempos, coexisten dos formas de entender el término comunicación

1. Acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado<sup>2</sup>.
- 2 - Diálogo, intercambio; relación de compartir, de hallarse en correspondencia, en reciprocidad. Verbo: COMUNICARSE<sup>3</sup>:

En realidad la más antigua de estas acepciones es la segunda. Comunicación deriva de la raíz latina COMMUNIS: poner en común algo con otro. Es la misma raíz de comunidad, de comunión; expresa algo que se comparte: que se tiene o se vive en común. ¿Por qué esta significación se fue oscureciendo y olvidando y comenzó a predominar la primera? Acaso el principal motivo de

---

<sup>2</sup> PAOLI, Antonio (1995) Comunicación e Información. Editorial Trillas, página 11

<sup>3</sup> De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

ese desplazamiento de sentido esté en la irrupción de los llamados "medios de comunicación social": la gran prensa, la radio, la televisión, etc.

### **Los medios de comunicación**

En un comienzo, cuando empezó su expansión, no se les llamaba así. Los norteamericanos -sus grandes propulsores- los denominaron simplemente *mass media*<sup>4</sup>: medios masivos o de masa. Pero después, para legitimarse y afirmar su prestigio, ellos mismos comenzaron a llamarse "medios de comunicación social". Se apropiaron del término "comunicación". Y ahí probablemente nació el equívoco.

La forma de operar de estos medios se convirtió en modelo referencial, en paradigma de comunicación. Para estudiarlos, se construyó toda una "teoría de la comunicación" que se centraba exclusivamente en la transmisión de señales y mensajes. Lo que ellos hacían -transmitir-: eso era la comunicación. Así, en lugar de partir de las relaciones humanas, fueron la técnica, la ingeniería, la electrónica —y las poderosas empresas propietarias de los medios-, los que impusieron la forma de concebir la comunicación.

Se proponen otras definiciones de comunicación, universalmente adoptadas:

Berelson y Steiner, 1964

“El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.”

Como bien ha observado Rafael Roncagliolo (1994) ante "una reducción de la comunicación humana —concepto que implica reciprocidad- en favor de la información y la difusión: esto es, de todas las formas modernas de imposición

---

<sup>4</sup> Medios de comunicación masivos o de masas (término también muy utilizado directamente en inglés: *mass media*) son los medios de comunicación recibidos simultáneamente por una gran audiencia, equivalente al concepto sociológico de masas o al concepto comunicativo de público.

de los receptores sobre los transmisores, a las que continuamos llamando erróneamente comunicación de masas".

### **El contexto social**

Otro factor que quizá haya contribuido a esta reducción del concepto, es el carácter autoritario y jerárquico de las sociedades. Desde esta perspectiva, en la comunicación entre hombres, el código se amplía o se restringe, porque nunca, ni en el caso de sistemas rígidos, es enteramente igual, para la fuente de comunicación, que para su destinatario y; además, el contexto en que la comunicación se produce, establece variaciones y complementos, respecto al código; la consecuencia es que la respuesta sea diversa, libre e imprevisible.

Esta respuesta debe tener retroalimentación para mejorar su interacción con la fuente.

En realidad, si hoy el modelo EMISOR -> mensaje -> RECEPTOR esta siendo tan vigorosamente cuestionado, porque se da en una sociedad autoritaria y estratificada. Así por ejemplo, se comunican jefe y subordinados, empresarios y trabajadores, gobernante-gobernados. En ese sentido se cuestiona esa forma de comunicación por considerarla jerarquizada y estructurada.

La controversia para recuperar el sentido original del concepto de comunicación, entraña, pues, mucho más que un simple aspecto semántico, de diccionario; ella conlleva una reivindicación humana; y sobre todo, una reivindicación de los sectores dominados, hasta ahora los grandes excluidos de las grandes redes transmisoras; la polémica tiene una dimensión social y política.

Cada vez se hace más neta la diferencia entre comunicación e información. Así, para Ricardo Nosedá, (1973:77) la comunicación es:

“El proceso por el cual un individuo entra en cooperación mental con otro hasta que ambos alcancen una conciencia común. Información, por el contrario, es cualquier transmisión unilateral de mensajes de un emisor a un receptor.”

Por eso, este autor rechaza que "esa irradiación de mensajes procedente de informantes centralizados y sin retorno de diálogo pueda ser identificada con la comunicación humana".

Para los teóricos e investigadores latinoamericanos, los medios masivos tal como en su casi totalidad operan actualmente, no son "medios de comunicación", sino "medios de información" o "de difusión", Podrían llegar a ser realmente "de comunicación" (y de hecho algunos pocos excepcionalmente, han logrado y demostrado serlo); pero para ello tendrían que transformarse profunda y radicalmente.

Así, Antonio Pasquali (1979) afirma: "... la relación comunitaria humana que consiste en la emisión/ recepción de mensajes entre inter-locutores en estado de total reciprocidad.”

Por su parte Luis Beltrán (Citado en Bordenave, 1979: 35) acota: "... el proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.”<sup>5</sup>

La verdadera comunicación —dicen— no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos

---

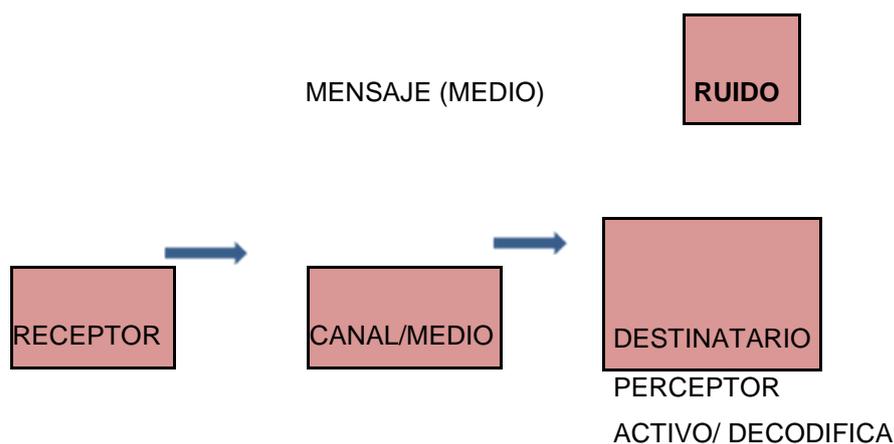
<sup>5</sup> La definición de La definición de A. PASQUALI se encuentra en su libro Comprender la Co-municación, Monte Avila, Caracas, 1979. La de L. R. BELTRAN, en el trabajo de J. DIAZ BORDENAVE. Las demás citas precedentes proceden de documentos y ponencias no editadas; y se hallan transcritas en el mencionado trabajo de BORDENAVE.

(aunque sea a distancia y a través de medios artificiales). Es a través de ese proceso de intercambio cómo los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

Luego de revisar estas definiciones, se llega a la conclusión que el proceso de la comunicación debe realizarse de modo que dé a todos "la oportunidad de ser alternadamente emisores y receptores"; en conclusión, al considerar que la comunicación no se define bajo un solo horizonte, puesto que es una actividad propia del ser humano, se propone la siguiente definición:

La Comunicación: "Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico".<sup>6</sup>

**Cuadro 1.1 Elementos del Proceso de Comunicación**



PROCESO DE COMUNICACIÓN

Elaborado por: Carolina Meneses

<sup>6</sup> Los participantes del taller de tesis realizado en Quito en febrero del 2010, retomaron en sus conclusiones estas definiciones y añadieron que el proceso de la comunicación debe realizarse de modo que dé a todos "la oportunidad de ser alternadamente emisores y receptores"

Luego de una revisión de los elementos de la comunicación, existen algunos diagramas para esquematizar el proceso de comunicación (Shramm 1971, Schannon y Weaver 1949, Osgood 1971). Todos estos marcos de referencia concuerdan en que el mensaje debe tener un retorno y contar con la participación de un emisor y receptor<sup>7</sup>. A continuación una breve descripción de estos elementos:

**Fuente:** Es aquel hecho que transmite una información. Es donde se origina el mensaje.

**Emisor:** Es el sujeto que da inicio al proceso de comunicación, codifica las ideas para transmitir las en un lenguaje o código similar al del Destinatario. Es él quien elige el canal por donde se emitirá el mensaje.

**Mensaje:** Se da mediante el lenguaje de los símbolos, gráficos o palabras que buscan expresar ideas. Por medio de estos signos y sus reglas combinatorias, se construye el "sentido", aparece el significado y la información.

Debe formularse y transmitirse de modo que capte la atención del Destinatario, que despierte sus necesidades y que sugiera la manera de poder satisfacerlas. Dentro de una organización el mensaje, lleva implícitas las políticas corporativas, la misión, la visión, los principios y los valores empresariales.

**Código:** Conjunto de símbolos y signos que son entendidos más por el emisor.

Tipos de códigos:

- ❖ Icónico: Son las figuras e imágenes.
- ❖ Lingüístico: Son las letras, los textos, los signos caligráficos, tipográficos y mecanografiados.
- ❖ Expresión Corporal.
- ❖ Tono de voz, es decir la modulación de la voz.

**Ruidos:**

Los ruidos pueden ser de los siguientes tipos:

---

<sup>7</sup> Detalles sobre los esquemas de comunicación del contexto científico funcionalista puede hallarse en: PAOLI, Antonio (1983) Comunicación e Información. Perspectivas Teóricas. Editorial Trillas, pág. 31-32

- ❖ Sicológicos: Características psicológicas que evitan que se entienda el mensaje correctamente. El mensaje puede ser modificado conociendo al Destinatario y negociando según sus necesidades.
- ❖ Semánticos: Es el nivel de conocimiento que pueden tener tanto el Emisor como el Destinatario, las palabras que usan ambos.
- ❖ Fisiológicos: Son los defectos o taras que tiene una persona.
- ❖ Físicos: Es cuando no hay una buena señal o hay falta de fidelidad y puede darse por la distancia o por impedimentos físicos.
- ❖ Administrativos: Son las jerarquías que existen dentro de una empresa, se refiere a la manera en que se perciben a las autoridades.

**Destinatario:**

Es al sujeto que le llega el mensaje. Este puede ser de dos clases:

- ❖ Perceptor: Es quién decodifica el mensaje codificado de acuerdo a sus necesidades e intereses. Una vez realizada esta acción se vuelve un ente Activo dentro del Proceso de Comunicación.
- ❖ Receptor: No decodifica el mensaje, solo lo recibe, lo que hace que se vuelva un sujeto Pasivo del Proceso de Comunicación.

**Retroalimentación:**

Es la respuesta que tiene el Destinatario hacia el Emisor. Cuando se da esta respuesta se consigue la finalidad que tiene un Proceso de Comunicación. Para que haya un verdadero proceso de comunicación debe existir actitud de comunicar por parte del emisor y una actitud de escuchar por parte del Destinatario.

Mientras la comunicación cohesionada y conforma la sociedad, la información tiende a romper con esa cohesión. Se hará uso del término propuesto por Paoli (1984:15) "La información es un conjunto de mecanismos que permite al individuo tomar datos de su ambiente y estructurarlo de manera adecuada, de modo que sirva de guía para su acción".

Luego de una revisión de la perspectiva funcionalista y humanista que aunque para los funcionalistas de la comunicación se estudie a nivel fenoménico, para la comunicación humanista cada sujeto tiene patrones de interpretación sobre la información de acuerdo a sus intereses de clases.

Por lo tanto interesa conocer las estructuras de cada institución o grupo, es necesario conocer las prácticas sociales del grupo meta de COMENALCO Cía. Ltda., para seleccionar los medios de comunicación más adecuados para informar a sus clientes sobre los productos y servicios.

### **Importancia de la comunicación**

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de organizaciones como COMENALCO Cía. Ltda., es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. En COMENALCO Cía. Ltda., la actividad será posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; Cabe recalcar que entre los miembros se deben establecer patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realizará un rol comunicativo específico.

La comunicación cumplirá una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, ayudar en la toma de decisiones, dar soluciones de problemas, preparar diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Dentro de COMENALCO Cía. Ltda., la comunicación se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En COMENALCO Cía. Ltda., está capacitando al personal en temas relacionados con atención al público, productos y servicios; se mantienen espacios de diálogo para atender los requerimientos de los colaboradores, así como evaluación permanente del nivel de información proporcionada al cliente en el punto de venta.

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto; ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

En COMENALCO Cía. Ltda., no se han renovado políticas laborales, organizacionales desde su inicio por lo tanto se dará énfasis a una planificación consciente y consistente para obtener resultados.

La función de mantenimiento se relaciona con los espacios de socialización de la gente y comprende el contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones. Mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creatividad individual.

Dentro de COMENALCO Cía. Ltda., es importante realizar una planificación para la comunicación en base a los resultados obtenidos del diagnóstico para determinar cuál es el rol de cada uno de los integrantes de la empresa en la consecución del logro de los objetivos establecidos<sup>8</sup>

Para esto se propone considerar los siguientes elementos:

- Públicos a los que se quiere llegar.
- Qué se va a comunicar.
- Definición del medio o canal,
- Fuentes de información.
- Redacción del material.
- Diseño y producción del medio.
- 

Para la presente investigación se propone realizar un diagnóstico de situación en COMENALCO Cía. Ltda.

El diagnóstico de la comunicación es un instrumento que ayuda a gestar cambios en la organización. Al interior de los centros de trabajo, ya que da cuenta de las fuerzas y debilidades organizacionales relacionadas con los procesos de comunicación. El objetivo principal del diagnóstico es precisar las fortalezas y las debilidades de los sistemas de comunicación interna, de los flujos de información y de los medios y canales institucionales, para consolidar sus aciertos y corregir sus deficiencias.

Al menos, en tres ejes de análisis:

- El de la información,
- El de La interrelación
- El de los medios y canales de comunicación.

A continuación un detalle de cada uno de ellos:

---

<sup>8</sup> Las reflexiones en torno a la importancia de la comunicación se retomaron de apuntes en clase acerca del proceso de comunicación dictada por la docente, Ms. Gabriela Egas, "Proceso de la Comunicación", 2006.

### **1. El eje de la información: está conformado por dos variables primordiales:**

La información básica sobre la organización: es una variable busca evaluar la información contenida en diversos medios de comunicación institucionales, tales como los documentos de identidad, los manuales de inducción, la revista interna, los boletines, etc.

En estos documentos debiera hacerse explícita y difundir la misión, los valores y la filosofía de la organización; así como sus objetivos, su posicionamiento en el mercado, sus ventajas competitivas, sus estrategias y sus perspectivas futuras.

Con el diagnóstico de la información, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo en COMENALCO Cía. Ltda., se establecerán objetivos y metas de trabajo, así como la información funcional y cotidiana para la ejecución de funciones particulares.

### **2. El eje de la interrelación: que está conformado por las siguientes variables:**

Las relaciones de comunicación entrelazan la dirección y el personal de la organización. Esta variable busca conocer la percepción del personal sobre las políticas de comunicación y de interacción del grupo directivo de la organización.

En la empresa se evaluará el carácter, la eficiencia de los canales y de los flujos de comunicación, tanto ascendente como descendente.

En la organización, la comunicación descendente, es utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de una información de poder.

La comunicación ascendente es complementaria a la descendente, consistente en que los subordinados informen a la dirección. Lamentablemente en COMENALCO Cía. Ltda., la comunicación ascendente es bastante insuficiente porque los directivos saben poco, qué es lo que está ocurriendo con los trabajadores de la organización.

- La comunicación entre las diversas áreas de trabajo. Este aspecto se relaciona con la claridad en la delimitación de funciones de cada una de las áreas de trabajo, la facilidad o dificultad de las relaciones entre las áreas, sus flujos de comunicación.
- Las relaciones de comunicación entre los compañeros de trabajo. En esta variable se considera el grado de consolidación de equipos de trabajo y de respeto, así como la colaboración que existe entre compañeros.

También considera la existencia de objetivos comunes, y busca detectar los conflictos, las competencias negativas y los obstáculos comunicacionales del grupo de trabajo.

### **3. El eje de los medios y canales de comunicación: constituido por dos variables**

- Los medios y canales de comunicación formales. Toda organización cuenta con medios y canales institucionales la comunicación para hacer llegar la información que se requiere a todo el personal.

El diagnóstico de comunicación nos permite conocer la eficacia y eficiencia de estos medios y canales institucionales para evaluar si cumplen con su función.

- Los canales informales de comunicación. En toda organización también existen canales de comunicación que actúan al margen de los medios institucionales. Por lo general, los canales informales se fortalecen cuando hay fallas en los sistemas formales de comunicación.

En el diagnóstico se busca conocer el uso y eficacia de estos medios y canales; ya que son indicadores de lo que sucede en el sistema formal e incluso, muchas veces, pueden ser aprovechados en beneficio de la organización.

A través de estas variables, el diagnóstico permite tener una radiografía institucional de COMENALCO Cía. Ltda., en materia de comunicación, aunque, muchas veces, sus resultados rebasan los aspectos netamente comunicacionales; a través de ellos, se pueden detectar fallas que competen a otras áreas de la organización.

A través del diagnóstico de Comunicación se puede obtener información de COMENALCO Cía. Ltda., que constituya la materia prima para la toma de decisiones en diversos aspectos que rebasan al área de comunicación de la empresa.

Ahora bien, hasta aquí hemos visto que el diagnóstico de Comunicación tiene un carácter instrumental, y que puede constituir un instrumento eficaz para la implantación o para la generación de cambios en las organizaciones.

Pero, hay que tener claro que su importancia y su eficacia no radican en diagnosticar una situación o problemática relacionada con la comunicación sino en los cambios, las medidas y las decisiones que se tomen a raíz de los resultados obtenidos y de su análisis cuidadoso en COMENALCO Cía. Ltda.

## **Tipos de comunicación**

### **Comunicación Corporativa**

Es la que utiliza los procesos de comunicación de una organización con sus vecinos o su entorno, además con sus clientes y con los proveedores; busca una armonía. Debe importarle tanto los públicos externos como los internos.

Desde esta perspectiva la comunicación de COMENALCO Cía. Ltda., se regirá bajo los siguientes ejes de Comunicación:

**Comunicación de Dirección.-** Es la comunicación de los que dirigen a la empresa y se encuentran apoyados por el resto de públicos. Es el mensaje que emiten los directivos, hacia sus públicos.

**Comunicación de Marketing.-** No solo se busca que haya un posicionamiento en ventas, también se busca una comunicación para el consumo del producto, bien o servicio,

**Comunicación organizacional.-** Organiza distintos procesos y sistemas dentro y fuera de la institución.

De todos los ejes de comunicación mencionados interesa la comunicación organizacional y de dirección.

### **Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo para aumentar la productividad y la calidad de las organizaciones<sup>9</sup>.

Hay dos premisas para el enunciado Comunicación Organizacional:

1.- La primera es que la comunicación como se ha visto anteriormente responde a un proceso, el cual más que enviar un mensaje busca la respuesta adecuada a este mensaje.

2.- Y la segunda es que de acuerdo a la presentación del esquema básico de la comunicación corporativa, la investigación, la planificación de las acciones, la comunicación y el involucramiento de todos los actores en el proceso de la comunicación, dan la pauta para la respectiva evaluación de los resultados.

### **Comunicación de Dirección**

La forma más importante de comunicación entre la dirección y los públicos objetivo internos y externos. En ese este sentido, "dirección" hace referencia

---

<sup>9</sup> Apuntes de Clase, Ms. Miguel Vásquez, "Comunicación Organizacional ", 2006.

a cualquier persona autorizada a ejercer una influencia, tanto interna como externa, en los accionistas para acceder a los recursos esenciales para la empresa (Salancik, 1978)<sup>10</sup>.

Por lo tanto en COMENALCO Cía. Ltda., se hace necesario desarrollar una comunicación de dirección adecuada para informar a los clientes, empleados sobre los avances de la empresa.

## **Canales de Comunicación**

### **¿Qué es la comunicación interna?**

Después de revisar varios conceptos en el área de las comunicaciones internas, se tomo como referencia a Abraham Nosnik (1993), María Isabel León (1998), Alberto Martínez de Velazco (1998), María Luisa Muriel (1980), Teresa del Pilar Niño (1993), y especialmente con Carlos Fernández Collado (1997) y Annie Bartoli (1992),

Los autores antes mencionados investigan la comunicación en un sin fin de organizaciones tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas, recreativas, entre otras; en las cuales el individuo se compenetra con otros para interactuar y así expresar toda clase de conocimientos.

Entonces la comunicación interna sería la responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de una empresa. La comunicación debe ser participativa. Hace varios años y aunque tímidamente las empresas apostaron por la comunicación empresarial, hoy los resultados son favorables con relación a la motivación e integración de los empleados de las compañías; mejoras productivas; descenso en los conflictos laborales y un ambiente de trabajo positivo, pese a la crisis que en la actualidad estamos viviendo.

---

<sup>10</sup> SALANCIK, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, issue number 23.

Bartoli (1992:159) por ejemplo afirma que: "La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional".

Es decir que la organización es vista como un sistema que contiene una jerarquía de subsistemas en interacción; dentro de ella existen fuerzas sociales que le dan coherencia y permanencia como sistema. Se puede caracterizar la organización por la existencia de una relación particular entre los individuos, regida por normas compartidas y con roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades.

Así, entonces las organizaciones se clasificarían según el tipo de función: empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y de salud entre otras; donde las personas conviven e interactúan con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas de la institución.

Fernández (1997:27) sostiene que "La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas".

En ese sentido, COMENALCO debe hacer un estudio profundo de sus clientes, empleados para conocer sus percepciones respecto a la empresa y mejorar la comunicación interna y externa.

### Tipos de comunicación interna

Según Abraham Nosnik (1993), para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser<sup>11</sup>.

- **Abierta:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **Evolutiva:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **Flexible:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **Multidireccional:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **Instrumentada:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Como Nosnik afirma: "La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio" (pág. 29)

Es decir dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras.

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo

---

<sup>11</sup> NOSNIK Abraham, Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Facultad de Comunicación Social, Octubre 28-29 de 1996.

lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa.

**Formal:** Con los subordinados, colegas y con los jefes.

**Informal:** Con los seguidores, amigos y con los líderes.

\* **Comunicación descendente:** Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje. Los medios de comunicación descendente son:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Círculos de calidad
- Las notas de obligadas respuesta
- Teléfonos de servicios
- Encuestas
- Sistema de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.).

**Cuadro 1.2 Comunicación Descendente**



\* **Comunicación ascendente:** Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

Cuadro 1.3 Comunicación Ascendente



- \* **Comunicación horizontal:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

Se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel del Organigrama (entre Compañeros).

### Ventajas de la comunicación interna

Las principales características de comunicación interpersonal en el mundo de la organización según la conceptualización de: Sánchez Guitierrez (1996) que propone una interacción cara a cara de para conversar;

- Como condición inicial requiere un contacto previo de dos o más personas, físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual de los otros.”

- No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.

Desde esta perspectiva la comunicación interna permitirá a COMENALCO Cía. Ltda.:

- El conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa.
- Fortalecer la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa.
- Incentivar el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen entre las áreas.
- Crear ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador, por medio de la participación y la integración.
- Dar un ambiente favorable para gestionar el cambio en la empresa.

Se logran objetivos tales como:

- Coordinar y canalizar el plan y la estrategia de comunicaciones de la empresa.
- Conseguir que la imagen pública y la comunicación sean claras, transparentes, rápidas y veraces.
- Establecer y mantener una estrecha relación, colaboración y motivación del personal, manteniéndolo informado y promoviendo actividades conjuntas.

### **¿Qué es la comunicación externa?**

Considerando que la comunicación tiene un proceso que pertenece a un sistema abierto (interrelación de todos sus actores pero de una manera independiente) con inputs y outputs, podemos decir que la comunicación externa responde directamente a las necesidades de los públicos externos que viene dada por una parte de esos inputs.

Una forma fácil de entender este enunciado lo da Lucas Marín (1997:14) en el capítulo VIII de su texto *La comunicación en las empresas y organizaciones*; diciendo:

..."La necesaria atención por parte de la organización a las informaciones provenientes del exterior es paralela a su apertura."

La idea básica es que una organización no está nunca aislada sino que funciona en un campo ínter organizacional, y que debe coordinar por tanto, sus actividades con otras entidades con las que comparte algún tipo de interés.

El entorno esta compuesto por todos los elementos externos de la organización que tienen algún grado de influencia en ella. Los entornos relevantes de la organización son, en realidad, ambientes de información.

En el estudio de la comunicación externa se puede ver a la organización como receptora o emisora de información con su entorno relevante. Esto da lugar a la consideración de dos actividades interrelacionadas que constituyen a la comunicación externa:

El envío de la información de la organización a los representantes del entorno.  
La canalización de la información del entorno hacia la organización.

### **Ventajas de la comunicación externa**

Desde este enfoque en COMENALCO Cía. Ltda., se puede establecer que existen dos tipos de comunicaciones externas bien diferenciadas por su fin u objeto<sup>12</sup>:

**Comunicación externa comercial.-** Que permitirá que COMENALCO Cía. Ltda., cumpla con los siguientes objetivos:

---

<sup>12</sup> Apuntes de Clase, Ms. Fabián Rubio Chávez, "Comunicación Corporativa y Públicos Externos", 2007.

- Dar a conocer la identidad, productos o servicios de la organización, es decir crear marcas.
- Persuadir a los consumidores para que conozcan, diferencien y consuman dichos productos y/o servicios.
- Consolidarse en el mercado y defenderse frente a los competidores.
- Conseguir mantener, y paulatinamente ampliar su participación de mercado.
- Conseguir adecuadamente la rotación de stock. Revisar la cantidad de producto en percha o bodega.
- Lograr un posicionamiento positivo respecto de las marcas, productos y servicios.

**Comunicación externa organizacional.-** Sus objetivos son los siguientes:

- Proyectar una imagen favorable de la organización, luego de la medición con los públicos objetivos.
- Mantener buenas relaciones con los públicos meta.
- Generar sistemas de información constantes.
- Posicionar elementos diferenciadores de la Organización, es muy importante tomar en cuenta que no se busca vender un producto sino 2; la empresa y su totalidad.
- Contribuir a la recordación de marca.

## **Identidad**

Algunos conceptos, sobre la identidad organizacional, se han venido desarrollando desde la segunda guerra mundial y después de la misma como este..."Identidad corporativa se refiere a la imagen que la empresa pugna por conseguir, a fin de crear una buena reputación entre sus clientes"<sup>13</sup>

Actualmente se puede decir que la Identidad Organizacional es el conjunto de atributos o cualidades que una organización posee y desea proyectar para que, sea reconocida y diferenciada por sus diferentes públicos,

---

<sup>13</sup> Clase, Ms. Fabián Rubio Chávez, "Comunicación Corporativa y Públicos Internos", 2007.

Representa el "ser" de una organización, su esencia, y aquel valor agregado que la hace diferente de las demás.

La identidad organizacional se encuentra compuesta por tres ejes<sup>14</sup>:

**Eje vertical: Historia de la organización:** Es inmutable, le da el carácter de permanente a la identidad. Aquí se realiza un repaso de cuales fueron los productos pioneros de la misma, las patentes, los accionistas, la presencia en bolsa, la actividad de quienes conforman sus públicos internos, la reputación, los héroes, etc.

**Eje horizontal: (Situación Actual) Proyecto Empresarial:** Es dinámico por naturaleza y debe adaptarse a la realidad cambiante del entorno.

Está definido por tres hechos principales:

- a) Filosofía Organizacional: Son los valores asumidos.
- b) Las orientaciones estratégicas: Son los principios de acción.
- c) Políticas de gestión: Es la acumulación de lo anterior en procedimientos de gestión.

**Eje transversal:** Cultura Organizacional que esta conformada por:

- a) Comportamientos expresos de una organización, es decir la manera particular de hacer las cosas, el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje.
- b) Valores compartidos: Son las costumbres, pautas que orientan a la acción.
- c) Presunciones básicas: Son las que se encuentran en el inconsciente organizacional, son las convicciones profundas sobre la realidad, el entorno y en ocasiones son propias del género humano.

## Imagen

El término imagen está adquiriendo hoy en día una importancia inusitada. Anteriormente las empresas simplemente se preocupaban por hacer bien lo que tenían que hacer; enfocaban todos sus esfuerzos hacia la productividad o hacia el control de la calidad.

---

<sup>14</sup> Manual de Imagen Corporativa, Editorial Gustavo Pili, S.A., Versión Castellana: Eugeni Rosell J. Miralles, Barcelona-España, 1991, "En busca de una identidad. Algo Tan obvio a la vez tan complejo", Página 13.

Desde luego ello sigue siendo esencial para el buen funcionamiento de la empresa pero, ¿de qué sirve hacer las cosas bien si nadie se entera de ello?. Actualmente las empresas tienen que competir en un mundo de información, y de imágenes. Por ello es importante que las empresas de hoy tengan cuidado de diseñar y proyectar una imagen adecuada, que promueva las bondades de su producto y que, sobre todo, tome en consideración las necesidades de su cliente. Muy bien, pero ¿qué es la imagen?

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto (empresa), y a través de la cual las personas la describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre esa empresa tiene una persona (o un conjunto de personas) (Dowling, 1986).

Actualmente, para generar imagen no basta desarrollar un logotipo bonito, utilizar colores electrizantes e inundar los medios de comunicación de slogan y jingles. La mejor imagen es aquella que comulga íntegramente con los valores y las creencias de nuestra organización; es decir, es aquella que refleja fielmente las características de nuestra filosofía y cultura organizacionales. Es además aquella que se apega fielmente a las características de nuestra misión como empresa y logra empatar lo que hacemos con lo que decimos. En otras palabras, la identidad debe comulgar estrechamente con nuestra imagen.

Algunos autores distinguen y definen la imagen corporativa desde el enfoque de la comunicación organizacional.

“Es la idea que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Capriotti, 1999:15).

Por otra parte, Díaz de Santos (1992:22) sostiene que “Es la que tiene determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que

haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la Imagen corporativa es una tarea permanente”.

Desde estas perspectivas, queda claro que no se puede hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas; ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas.

Es importante diferenciar los tipos de imagen de empresa, la imagen de marca y la imagen de producto, para identificar en cual se quiere trabajar dependiendo de la realidad particular de cada organización. La primera se refiere a la imagen institucional de esa organización; la segunda, al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse; signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos; y la tercera se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado.

Es decir, que la imagen corporativa constituye la impresión total que una organización genera en la mente de los públicos. Los cuatro elementos básicos: cultura, comunicación, imagen e identidad son el punto de partida para diseñar un manual de identidad corporativa; la identidad visual será el aspecto con mayor énfasis dado su relación directa con el diseño gráfico y la multimedia (Chávez, 2005)

En el caso de COMENALCO Cía. Ltda., el plan estratégico debe orientarse a la mejora de la imagen corporativa desde un enfoque de comunicación interna y externa. Es así que luego de evaluar la cultura, comunicación, imagen e identidad actual se harán cambios significativos para lograr una imagen corporativa sólida.

### **Proceso de formación de la imagen**

La imagen corporativa, es un proceso complejo que se desarrolla como algo natural y queda determinada por la actitud general de los directivos y empleados de una empresa.

Para Ricardo Musatti (2000) la imagen de una empresa no queda conformada sólo por el diseño de sus productos, por la publicidad, las relaciones laborales y lo que se denomina de manera algo abstracta las Relaciones Públicas. La imagen no debería ser un espejo deformante, ni un símbolo de acogida, sino la expresión total de una globalidad compleja. No debería proyectarse en una sola dirección. Debería ser completamente transparente, coherente y comprensible, tanto para el público confuso y distante como para aquellos que viven y trabajan en íntima conexión con la empresa.

### **Factores que determinan la formación de la imagen**

Luego de revisar varios conceptos (Costa 1998, Mussatti 2005, Arellano 2001) relacionados con imagen se encuentra compuesta por<sup>15</sup>:

**Identidad Visual:** Es un sistema o conjunto de características físicas reconocibles perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la organización. Esta compuesta por los siguientes elementos:

**1.- Símbolo o Marca:** Es una figura cónica, nombre, término, diseño o una combinación de estos; asignado a un producto o servicio que representa a la organización y que la identifica e individualiza con respecto a las demás.

Ejemplo: COMENALCO Cía. Ltda.

**2.- Logotipo:** Es el nombre de la organización, en una representación gráfica, escrito de una manera especial con una determinada tipografía. No necesariamente es la razón social de la organización puede ser su nombre comercial.

---

<sup>15</sup> Eugeni Rosell J. Miralles (1991), *Ibíd.*, página 34

Figura 1.9 Logotipo Comenalco



**3.- Isotipo:** Es la forma usual de presentar el nombre de la marca. Así por ejemplo, el nombre de Coca-Cola es presentado con un grafismo y una caligrafía especial muy conocida, lo mismo que la forma de escribir. Tanto el logotipo como el isotipo se basan a la vez en formas y en colores, siendo que en algunos casos el color puede ser el aspecto más importante de la marca. El diseño de la A mas la palabra COMENALCO formarán la marca definitiva.

**4.- Colores Corporativos:** Son el conjunto de colores o gama cromática que identifican a la organización. COMENALCO utiliza dos colores: rojo y negro. El color no solo sirve para identificar a la organización, sino que también transmite mensajes acerca de la personalidad, de la forma de ser y de actuar de la organización.

Simbología de los colores: Hay varias formas de clasificar el significado de los colores a continuación una de las más conocidas:

**5.- Tipografía:** Es el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma. La A en cursiva y la palabra COMENALCO en GILL SANS.

Además existen otros elementos que nacen de la mezcla de los anteriores, para así crear una identidad visual única de la organización, estos son:

Texturas: Esto se aplica al embalaje de los productos.

Gráficas de vehículos: Como su nombre lo dice es para la fachada e imagen de los vehículos de las organizaciones. COMENALCO cuenta con un vehículo para el transporte de los productos.

Uniformes: Es la aplicación de los colores corporativos con la creación de ropa adecuada para el correcto desempeño de los trabajadores al interior de la organización. Los empleados de COMENALCO tienen uniformes con los distintivos de la empresa.

Diagramación: Es la correcta utilización del logotipo de la organización en todo tipo de material visual. Como se puede utilizar la papelería corporativa, el formato con el que se trabaja para los boletines informativos, los mensajes publicitarios, las invitaciones, etc. COMENALCO tiene material con diagramación de la empresa.

Identidad Conceptual: Es el posicionamiento mental que tiene una organización con sus públicos. Esta compuesta por:

- Ideas
- Principios.
- Cultura.
- Valores.
- Políticas.

COMENALCO tiene las siguientes políticas y valores:

Puntualidad

Disciplina

Lealtad

Respeto

Honestidad

Cooperación

Todos estos valores sirven al desarrollo de la empresa. Lealtad, Respeto, Honestidad y Cooperación entre los colaboradores de COMENALCO Cía. Ltda., garantizan una imagen corporativa, comunicación organizacional y cultura corporativa sólida frente a los clientes.

### **Estrategias de proyección de imagen**

La imagen de la empresa es al decir de Joan Costa (1998) la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad<sup>16</sup>.

En COMENALCO Cía. Ltda., la imagen que los públicos se formen de la empresa es una construcción surge de acciones que se emprenden desde el interior de la organización y que la comunidad percibe más allá de las intencionalidades manifiestas que la originaron.

Cuando se menciona las acciones nos referimos a las imágenes y mensajes que la empresa deliberadamente proyecta a sus públicos con el afán de construir la imagen visual.

Sin embargo los públicos, a la par perciben otras señales, algunas planificadas, otras espontáneas, refinadas, vulgares, sinceras y ficticias que muestran el hacer cotidiano y ponen al desnudo a la organización. Estas señales conforman la representación mental, la imagen que proyecta la empresa misma sobre sus públicos. De ahí la importancia de que COMENALCO Cía. Ltda., proyecte una imagen sólida.

Es importante hacer la salvedad que las empresas se exponen a públicos, a la comunidad de su influencia sin que esto signifique que quienes la observan adquieran o deseen sus servicios, tal vez lo desconozcan, tal vez no afloró la

---

<sup>16</sup> Véase Costa, Joan (1998) Manual de Imagen Corporativa, Editorial Gustavo Gili, S.A., Versión Castellana: Citado en Eugeni Rosell J. Miralles, Barcelona-España, 1991, "En busca de una identidad. Algo Tan obvio a la vez tan complejo", Página 13.

necesidad, o usan otras marcas, u otros servicios sustitutos. Estas imágenes de empresa no son únicas, ni nuevas, no caen en una mente vacía ni en públicos ansiosos por recibirlas, recaen sobre personas diversas.

Es decir, la imagen de COMENALCO Cía. Ltda., no depende sólo de aquello que la organización quiere mostrar sino también de "lo otro" que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar. Sobre estas interpretaciones influyen razones ideológicas, raciales, culturales, históricas, etc. La planificación minuciosa de las actividades estratégicas y funcionales de la empresa (relacionadas al marketing tradicional) sumadas a la comunicación interna (el marketing interactivo o relacional) hace que el cliente se apropie de una sumatoria de atributos que constituyen la imagen de empresa, esa representación mental de la que habla Costa.

En ese sentido, el cliente tiene un esbozo mental de la experiencia deseada, una idea inconclusa que precisa definir con información. La película mental que prueba como un taller de la necesidad que tiene que satisfacer.

Es decir que una empresa no solo debe tener un estilo estético, sino que primordialmente deberá ser social y ético. Lo que lleva a concluir que la imagen refleja las características de la organización como fuente o emisor de mensajes, es la representación mental de la empresa como un todo. Se origina por los conocimientos, creencias, ideas y sentimientos que surgen en las personas de todas las actividades y mensajes que la organización emite a su entorno, y que origina una respuesta de sus públicos. En el mejor de los casos esta imagen debe reflejar un alto grado de credibilidad y ser atractiva para que logre captar la atención de los públicos.

Para la formación de la imagen siguiendo a Costa (1998) se debe:

- ◆ Identificar las áreas que deseamos involucrar.
- ◆ Realizar un diagnóstico de ubicación o reubicación de los materiales informativos.

- ◆ Promover el mantenimiento o cambio de diseño de la estructura del material informativo.
- ◆ Identificar los responsables del manejo de la información.
- ◆ Diseñar una capacitación en el tema de la comunicación, redacción, diseño, creatividad.
- ◆ Definir y asignar las responsabilidades y funciones.
- ◆ Elaborar el material correspondiente.

Para COMENALCO Cía. Ltda., todo esto se definirá a partir de una auditoria de imagen que permita ubicar a la empresa en un contexto real.

### **Imagen pública**

La imagen pública ha devenido en un concepto clave para el desempeño comunicacional de COMENALCO, porque le permite en el espacio público por un lugar en la mente de clientes, consumidores que quiere captar.

Costa (1992) ha realizado un amplio estudio teórico sobre la imagen pública, centrado en el tópico referente a las corporaciones, sostiene que "la imagen de una empresa, o de una institución, o de un partido político, o de un personaje público, es, implícitamente, una imagen 'pública'", es decir, que no es un objeto o una cosa material que se encuentra en el espacio exterior, sino una representación mental, un fenómeno imaginario. Fuera del público, de una colectividad, las imágenes públicas no existen.

### **Imagen interna**

Al aprovechar la comunicación interna, COMENALCO puede alinear sus objetivos de comunicación externa e interna para el cumplimiento de las metas a largo, corto plazo.

Por lo tanto la imagen interna es la mejor manera de permitir a los empleados hacer una oferta con el servicio de alineación y mentalidad de los empleados para conectarlos emocionalmente con metas y objetivos organizacionales. Esto

conduce a un aumento de la eficiencia y la productividad de los empleados, que a su vez hace que los clientes se encuentren más satisfechos.

De ahí que COMENALCO apoyará su imagen interna en la Cultura y valores empresariales.

Los beneficios son enormes, porque los empleados estarán mejor informados y serán potencialmente más felices con su trabajo y sus vidas. De esta forma los empleados reproducen una cultura cohesiva, y podrán proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo.

### **Imagen comercial**

Existen dos tipos de imagen corporativa, la motivacional y la comercial. La imagen comercial es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución. La imagen motivacional es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target. En el caso de COMENALCO interesa la comercial.

COMENALCO para una mejor proyección de la imagen utiliza la publicidad, el mercadeo a través de una comunicación motivacional dedicada a la propaganda, relaciones públicas iniciando con la emisión del mensaje, penetración en el objetivo (conocimiento), la actitud asumida, para que se incentive el conocimiento de los productos y servicios de la empresa.

### **Cultura Corporativa**

La identidad de una organización se puede entender desde dos perspectivas: la filosofía corporativa y la cultura corporativa. Al respecto Paúl Capriotti (1999:256) en su texto planificación estratégica de la imagen corporativa propone analizar a la primera como la concepción global de la organización establecida para alcanzar sus metas y objetivos, es decir lo que la institución

quiere ser. La filosofía corporativa debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos los miembros de la entidad. La segunda estaría más bien relacionada con el público interno o personal.

Es importante partir de un conocimiento de lo que es la cultura corporativa, que factores intervienen dentro de la misma, y cual sería el mecanismo más idóneo o efectivo para medirlo, y de esta forma establecer o determinar cuál es el efecto positivo o negativo que ésta tiene en el rendimiento del personal y hacia sus clientes.

Robbins en su libro titulado “Como se forman las organizaciones” (1999:601), plantea que la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.

Desde este enfoque, La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Por su parte Benítez y Benítez<sup>17</sup> en su investigación sobre el mercado cultural y el desempeño empresarial afirman que, la cultura determina la forma cómo funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma, y puede ser tomada en cuenta de dos formas:

- \* **Cultura objetiva:** hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.
  
- \* **Cultura subjetiva:** está dada por:
  - Supuestos compartidos: como pensamos aquí.

---

<sup>17</sup> Véase en <http://www.epum2004.ua.es/aceptados/201.pdf>

- Valores compartidos: en que creemos aquí.
- Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- Imagen corporativa compartida: como nos ven.

A la cultura organizacional la definiremos tomando la propuesta de que Stephen Robbins (2004:525) propone en su investigación sobre el comportamiento organizacional:

"Hay un acuerdo general en que la Cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización"<sup>18</sup>

**1.- Innovación y correr riesgos:** Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

**2.- Minuciosidad:** Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

**3.- Orientación a los resultados:** Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

**4.- Orientación a las personas:** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

**5.- Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

**6.- Agresividad:** Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes despreocupadas.

---

<sup>18</sup> ROBBINS, Stephen P. (2004) Comportamiento Organizacional, Décima Edición, Pearson, Páginas 525

**7.- Estabilidad:** Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, el lugar de crecer profesional mente.

Cuando se evalúa a la organización de acuerdo a estas valoraciones se tiene un cuadro realista de su cultura.

La cultura llega a la administración en los años ochenta liderada por la escuela cultural. Se dice que la cultura es la parte intangible de las empresas donde se encuentran los factores de excelencia que las hacen triunfar.

Dentro de la cultura se encuentra el estilo de dirección, la creación de valor, los recursos humanos, la cultura empresarial, y obviamente la comunicación, en cuanto, generadora de valores hacia dentro y hacia fuera de la organización.

Es importante tomar en cuenta que para la cultura:

1. La comunicación aparece incorporada en el núcleo de la estrategia corporativa.
2. La comunicación ya no es considerada como un instrumento, si no como un nutriente de la cultura y, como tal, un elemento constituyente de la organización.

Dentro de la comunicación corporativa es muy importante tener claro el término de cultura; ya que de la cultura de una organización es la base sobre la cual vamos a trabajar durante un proceso de comunicación.

Un concepto sobre el que podemos trabajar es el siguiente:

Se define a la cultura como un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros de una organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas.

Componentes de la cultura organizacional

**Son tres factores<sup>19</sup>:**

- \* La identidad organizacional: Es el SOMOS.
- \* El sistema de valores organizacionales: Es el PENSAMOS.
- \* La unidad estratégica: Es el HACER

**Indicadores culturales<sup>20</sup> :**

Los indicadores culturales de una organización son:

- ▲ La historia de la organización: Esta puede ser Positiva/ Negativa/ Neutra.
- ▲ Estructura y organización interna: Se refiere a los departamentos y a los jefes.
- ▲ Relaciones jerárquicas y gestoras: Es la relación entre jefes y empleados.

Dentro de la cultura corporativa existen dos clases: La cultura débil, que se encuentra en las organizaciones, en las cuales sus valores claves no son conocidos o no son apreciados, ni compartidos. En este tipo de cultura, los empleados no están comprometidos con la empresa. La cultura fuerte, es la que se encuentra en las organizaciones, cuyos valores claves son muy apreciados y compartidos por sus miembros. En este tipo de cultura, los empleados están más comprometidos con la empresa. (Robbins, 2004)

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización (Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977, 141-145). Mediante los elementos simbólicos de la

---

<sup>19</sup> Apuntes de Clase, Ms. Fabián Rubio Chávez, "Comunicación Corporativa y Públicos Internos", 2007

<sup>20</sup> Op Cit

cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

### **Cultura Fuerte**

Es la que se encuentra en las organizaciones cuyos valores son muy apreciados y compartidos por sus miembros. En este tipo de cultura, los empleados están más comprometidos con la empresa.

### **Cultura Débil**

Se encuentran en las organizaciones en las cuales sus valores claves no son conocidos o no son compartidos. En este tipo de cultura, los empleados no están comprometidos con la empresa.

En el caso de COMENALCO Cía. Ltda., como se describió en el planteamiento del problema existe interés en hacer un estudio profundo de sus clientes, empleados para conocer sus percepciones respecto a la empresa y mejorar la comunicación interna y externa, a través de un conocimiento de la cultura organizacional, misión, visión y valores.

### **El Balance Score Card**

Luego del análisis de situación de la imagen interna, externa y comercial se diseñara el plan de comunicación para COMENALCO mediante una auditoría de imagen. Posterior a este paso se aplicará el Balance Score Card que es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Se trata de un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos.

Específicamente, los autores como Kaplan y Norton<sup>21</sup> sugieren cuatro perspectivas:

---

<sup>21</sup> KAPLAN, David Norton (1996) The Balanced Score card: Translating Strategy into Action Harvard Bussines School Press.

1. **Perspectiva financiera:** aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad a las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.
2. **Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
3. **Perspectiva interna o de procesos de negocio:** cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir".
4. **Perspectiva de innovación y mejora:** cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

El proceso de crear un "Balanced Score Card" incluye la determinación de:

- 1.- Objetivos que se desean alcanzar
- 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos

3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar

4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Esto se repite con tantos objetivos como sea necesario, tantas mediciones para cada objetivo (con sus respectivas metas), y tantas iniciativas como se requieran para lograrlos.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

El Balance Score Card (BSC) es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

### **Las Perspectivas del BSC**

La creación de áreas virtuales que eran comunes para las empresas y ordenadas en una secuencia lógica de análisis, permite lograr una consecución de objetivos empresariales que es un aspecto esclarecedor para el entendimiento del modelo de planeación. Este concepto definió que había áreas fundamentales y comunes en todas las empresas que eran las áreas Financieras, las de Clientes, la de los Procesos Internos y las del Crecimiento y Aprendizaje de la organización. Ciertamente podrían existir más pero estas deberían aparecer. Esta concepción está íntimamente relacionada con las empresas lucrativas.

Respecto a las empresas no lucrativas estas áreas deben tener una variación pues se debe alinear el accionar de la empresa hacia los beneficios sociales que son financiadas por un presupuesto. A estas áreas llamadas perspectivas son teorizadas como dimensiones empresariales que segmentan el análisis de la empresa permitiendo agrupar objetivos e indicadores con propósitos comunes que más tarde serán analizados integralmente con un orden causal.

Toda esta concepción crea intrínsecamente una alineación de objetivos e indicadores hacia un fin común que es la obtención de la visión empresarial. En otras palabras las perspectivas pueden considerarse las áreas de resultados claves organizadas de forma lógica para narrar la estrategia de la empresa.

### **Las propuestas de valor del BSC**

Las propuestas de valor son aquellos aspectos que se deben cumplir en cada perspectiva y que responden a preguntas clásicas. Estas preguntas son:

- ➔ ¿Qué esperan de la empresa los accionistas, dueños o partes interesadas? (Perspectiva financiera o beneficio).
- ➔ ¿Qué esperan de nosotros los clientes? (Perspectiva de clientes).
- ➔ ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a los clientes? (Perspectiva de procesos internos).
- ➔ ¿Cómo debemos aprender para tener procesos excelentes? (Perspectiva de crecimiento y aprendizaje).

En la perspectiva financiera las propuestas de valor están relacionadas a los ingresos, gastos y activos totales lo que hace que muchas organizaciones efectúen mediciones de rendimiento (ROI), EVA, Ventas, etc. En la perspectiva de clientes es necesario tener en cuenta aspecto relacionado a los atributos del servicio, a la imagen y a la relación con los clientes. Son comunes de obtención de logos, certificaciones, respuesta y satisfacción del cliente.

La representación de los procesos internos toma como propuesta la cadena del valor. Aspectos como la innovación, los procesos operatorios, los de clientes y la responsabilidad social son tenidos en cuenta. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje toma como propuesta de valor lo relacionado a la competitividad individual, el desarrollo de las técnicas de la innovación y el clima laboral.

Para una empresa no lucrativa la perspectiva de resultados finales creará valor si satisface las expectativas de las partes interesadas o dueños. Estas declaraciones de valor son bien parecidas a los conceptos de factores críticos de éxito (FCE).

Tanto la declaración de valor como la de las perspectivas no son camisas de fuerza y pueden ser cambiadas de nombre y de posición, pero su relación debe ser lógica y concatenada para que las relaciones causales declaradas surtan los efectos esperados y puedan mostrarse en un mapa estratégico.

### **Alineación en el BSC**

Definir que quiere la empresa es algo fundamental pues hacia ese aspecto irá dirigida el accionar empresarial. Si los accionistas quieren dinero, el fin será obtener dinero y la cadena de perspectivas será Financiera-clientes-procesos-internos-crecimiento y aprendizaje. Pero si lo que quiere la empresa es beneficio social (caso típico de las empresas no lucrativas), el fin será obtener el resultado que desee el accionista (Parte Interesada) y la cadena será Parte Interesada-clientes-procesos internos-crecimiento y aprendizaje-finanzas.

El BSC es alienador porque esclarece el camino a seguir cuando pone en proa los intereses de los dueños (estatales o privados) y subordinando una cadena lógica de objetivos concatenados.

### **Objetivos estratégicos e indicadores**

Los objetivos son los paradigmas por lo que apuesta la organización, es lo que se quiere lograr en un período de tiempo determinado. Los objetivos pueden

tener un carácter muy subjetivo pero su medición debe ser bien definida y entendida.

Los objetivos deben ser agrupados de acuerdo a las áreas de la empresa que tienen responsabilidad sobre ellos y no deben ser mixtos para poder evaluar desempeño real. En este sentido el BSC ubica los objetivos de acuerdo a la perspectiva correspondiente de forma que pueda construirse una cadena lógica de relaciones causa-efecto.

De igual forma la agrupación de objetivos concatenados a través de al menos tres perspectivas se denomina vectores estratégicos que es un análisis particular de las líneas de acciones estratégicas. Por supuesto cada objetivo debe poseer al menos un indicador con meta y criterio de aceptación para que pueda efectuarse la medición correspondiente.

### 1.8 Marco Conceptual

**Institución:** Establecimiento o fundación de una cosa. Cosa establecida o fundada. Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o de enseñanza. Complejo de normas institucionalizadas, válidas para grandes grupos sociales u otras formaciones de gran tamaño. Órganos constitucionales del poder soberano en la nación<sup>22</sup>.

**Organización:** Disposición, arreglo, orden. Planteamiento y estructuración racional de las funciones administrativas y de gestión de las empresas, con la finalidad de descubrir y aplicar en ellas los principios generales de optimización del esfuerzo productivo. Utilización racional y coordinada de las distintas partes de una empresa, que tiene como finalidad conseguir la máxima eficacia de los medios empleados.

Pero en el uso cotidiano de nuestro lenguaje a menudo estos dos términos pasan a ser sinónimos uno de otro o viceversa. Lo que en más de una ocasión

---

<sup>22</sup> Todas la definiciones del marco conceptual fueron tomada del Diccionario Enciclopédico SALVAT 1986, Barcelona-España, SALVAT

ha generado una verdadera confusión, es por eso que crear una diferencia entre ambos términos, despejaría esta generalizada confusión.

## 2. CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1. Análisis Situacional

Las empresas operan en un medio formado por un conjunto de elementos relevantes para su funcionamiento llamado ambiente o entorno; el ambiente organizacional está formado por un macroambiente y un microambiente; como las empresas son sistemas abiertos, todo lo que ocurre en su ambiente influye internamente en la organización, la legitima y determina su eficiencia.

El ambiente de la empresa está en constante evolución y cambio, todo cambio se filtra hacia la empresa generando oportunidades y amenazas; si bien el cambio no pueden ser controlado debe ser previsto y considerado en el desarrollo de toda propuesta estratégica corporativa.

#### 2.2. Análisis del Macro Ambiente

El macro-ambiente está integrado por las fuerzas, factores, parámetros y aspectos que afectan el comportamiento de los consumidores; y, por lo tanto, las transacciones e intercambio de bienes y servicios, entre la empresa y sus mercados<sup>23</sup>; este análisis busca determinar la relación que existe entre la Institución con los factores macro ambientales externos relevantes y el efecto que éstos pueden tener sobre la misma; por lo que es indispensable que la empresa disponga de sistemas de información y comunicación externos que le permitan monitorear el comportamiento de las variables macro ambientales.

##### 2.2.1. Factores económicos nacionales

En este acápite, se han analizado los factores económicos que tienen mayor relevancia para la empresa.

##### 2.2.1.1. Crisis económica nacional

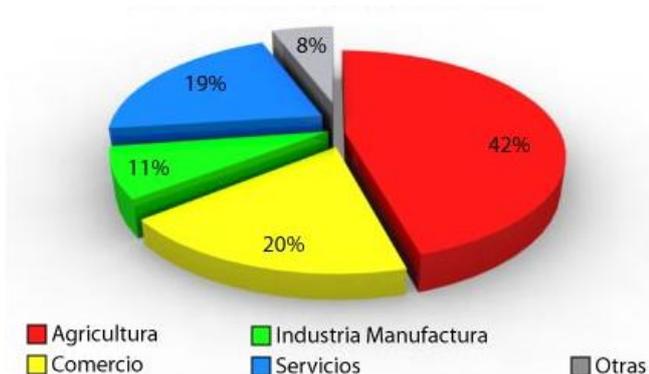
El país atraviesa por una profunda crisis económica, que se refleja en los siguientes factores:

---

<sup>23</sup> LAMB, HAIR, McDaniel: MARKETING, 6ª Edición, Cap. I

**Concentración de riqueza.-** En el Ecuador, la riqueza se concentra en manos de una minoría de personas y empresas monopólicas, esta situación genera la agudización de la pobreza, pues la brecha que separa los dos rubros de ingresos, capital y el trabajo, es grande y crece a un ritmo acelerado.

**Figura 2.1 Población Empleada, por sector**



FUENTE: FLACSO – OBSERVATORIO ECONÓMICO

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

El 66,66% del ingreso nacional pertenece a unas pocas familias; el 20% más pobre recibe únicamente el 2,5% del ingreso nacional, y en conjunto gana 25 veces menos que el 10% más rico; al contrario el 20% más rico recibe el 58,7% del ingreso nacional.

El 44% de la población económicamente activa (PEA) está desempleado o en situación de subempleo; la inflación ocasiona una baja importante del poder adquisitivo, la subida de los precios no correspondiendo al nivel de los salarios; por lo cual el ingreso familiar sólo le alcanza para comprar el 67% de la canasta básica.

Por consiguiente, el deterioro de las condiciones de vida sube de igual forma que el nivel de pobreza, el número de pobres alcanza la cifra de 8.600.000, es decir cerca del 70% de la población del país.

En todas las encuestas populares, el desmejoramiento de las condiciones de vida ocupa el primer lugar entre las preocupaciones de las personas.

**Crecimiento económico.-** La falta de continuidad por parte del Estado, en las políticas económicas de los gobiernos de turno ha hecho que las cifras macroeconómicas no registren cifras positivas en los últimos años. Según el Observatorio de la Política Fiscal, el saldo negativo de la cuenta corriente de la balanza de pagos en 1982 fue \$1 182 millones. A esto se sumó un déficit del sector público que descendió 2,3%.

Entre 2000 y 2008 se vivieron tiempos de bonanza, el Producto Interno Bruto (PIB) aumentó un promedio del 4,7% y el precio del barril de crudo subió de \$24 a \$83; lo que representó que el país recibiera ingresos por \$70.000 millones por concepto de remesas e ingresos petroleros.

Para el 2009, pese a los altos precios del petróleo, el crecimiento de la economía descendió al 3%.

**Cuadro 2.1 Comparativo del Crecimiento Económico del país**



FUENTE: FLACSO  
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

**Producto Interno Bruto (PIB).**- El Producto Interno Bruto refleja la valoración total de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo; en el caso del Ecuador la producción petrolera aporta cerca del 20% del PIB.

**Tabla 2.1 Evolución del PIB en el Ecuador**

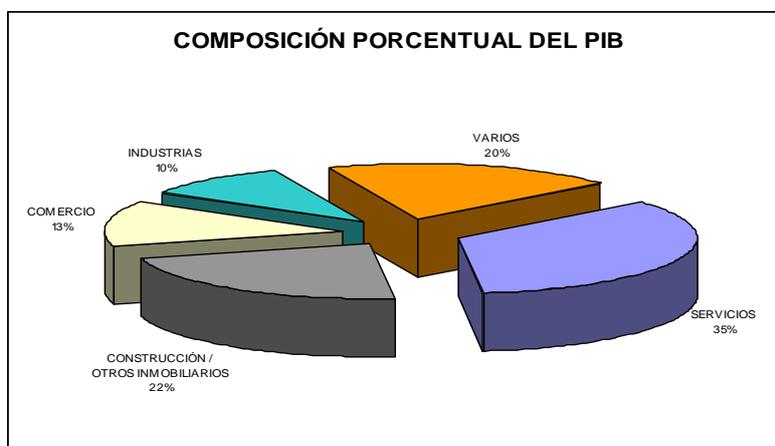
PERÍODOS	PIB (MILLONES DE DÓLARES DE 2000)	TASAS DE VARIACIÓN PIB PRECIOS DE 2000
2003	18,122.31	3.58%
2004	19,572.23	8.00%
2005	20,747.18	6.00%
2006	21,553.30	3.89%
2007	22,090.18	2.49%
2008	23,264.44	5.32%
2009	23,998.33	3.15%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

La actualización de los valores del PIB, respecto al año 2003 muestra que el PIB ha crecido a un ritmo lento, lo que determina que el crecimiento real del sector comercial e industrial del país haya sido bajo en los últimos años.

La composición sectorial del PIB del país es la siguiente: Servicios 35%, Construcción y otros inmobiliarios 22%, Comercio 13%, Industrias 10% y otros 20%.

**Figura 2.2 Composición Porcentual del PIB**



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Referente al sector de la construcción es importante señalar, que actualmente existen cerca de 1.600 empresas dedicadas al área de la construcción, la mayor parte pertenece al sector de infraestructura y el resto a la construcción de viviendas sin embargo la demanda de vivienda durante los últimos años y gracias a la acogida de los créditos y el constante envío de remesas, ha tenido un incremento significativo. Según datos del MIDUVI el déficit habitacional es de 900 mil unidades y anualmente se requiere 58 mil viviendas.

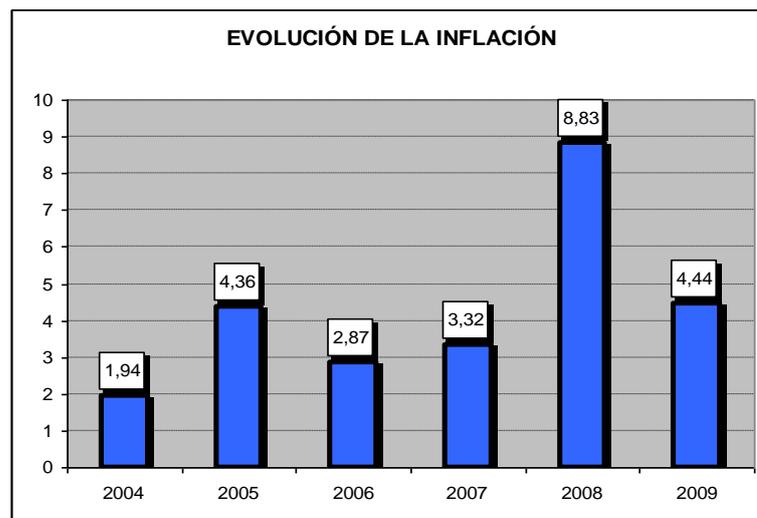
**Tabla 2.2 Evolución del PIB de la Construcción**

<b>(US \$ millones )</b>			
<b>Período</b>	<b>PIB</b>	<b>PIB Construcción</b>	<b>Tasa de variación anual</b>
2.000	15.933.666,00	1.126.869,00	
2.001	16.749.124,00	1.171.878,00	4%
2.002	17.320.610,00	1.343.905,00	15%
2.003	17.781.345,00	1.350.425,00	0,5%
2.004	18.956.513,00	1.366.630,00	1,2%
2.005	20.747.176,00	1.795.966,00	31%
2.006	21.553.301,00	1.863.590,00	4%
2.007	22.090.180,00	1.865.553,00	0,1%
2.008	23.264.438,78	2.197.621,43	18%
2.009	23.998.331,18	2.276.735,81	4%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

**Inflación.-** La inflación es una señal de desajustes económicos, sociales y políticos; se refleja en un incremento general y sostenido en el nivel de precios, y por tanto afecta el nivel adquisitivo de las personas, por esta razón se la mide en base del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU).

Figura 2.3 Evolución de la Inflación en el Ecuador



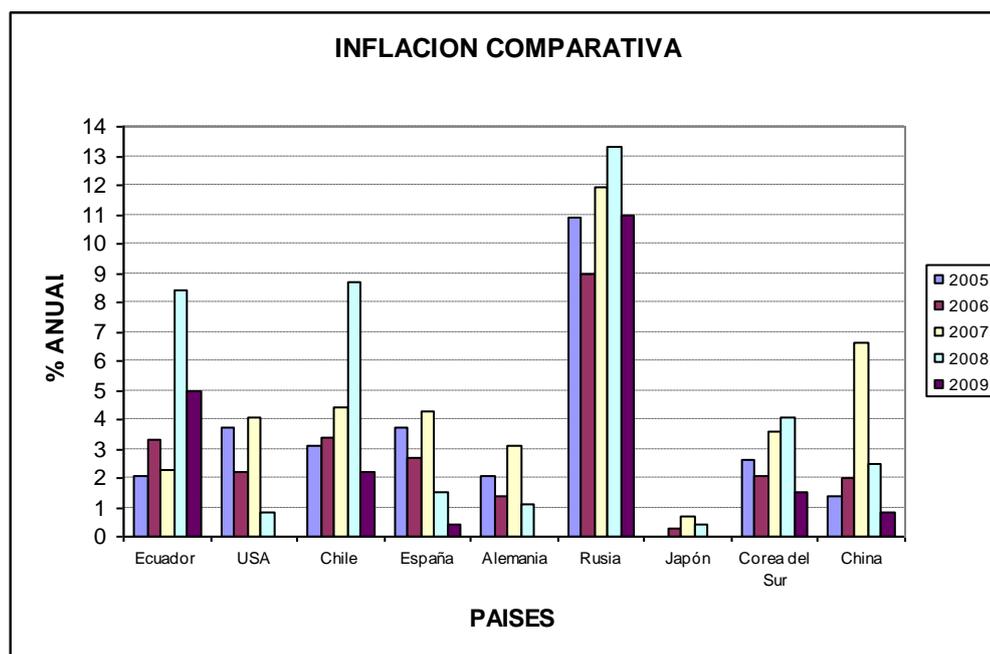
FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

La dolarización en el año 2000 generó cierta estabilidad económica, por eso la inflación se ha mantenido relativamente controlada, el 2004 fue de 1,94%, el valor más bajo registrado; 2005, fue del 4,36%; el 2006 fue del 2,87%; el 2007 llegó al 3,32%, en el 2008 subió al 8,83% es decir tres veces lo esperado por efecto de la reforma tributaria incidió que incrementó los impuestos y por la crisis Económica Mundial, el 2009 la inflación aproximada fue del 4,4%.

Actualmente por el deterioro de la imagen del Gobierno, existe una amenaza de paros y conflictos sociales, situación que puede tener efectos graves sobre el nivel de la inflación, esto combinado con el bajo crecimiento económico y altos niveles de pobreza, puede generar una situación explosiva en el mediano plazo.

La inflación comparativa del Ecuador, con la de sus principales socios comerciales, determina que el país tenga un riesgo moderado y que por tanto no presente una mayor inseguridad para las inversiones. Esta afirmación puede ser verificada en el siguiente cuadro:

Figura 2.4 Inflación Comparativa del Ecuador



FUENTE: PAÍSES DE ALC, CEPAL, ANUARIO ESTADÍSTICO 2009  
 ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

### Connotación:

- Si bien los productos ofertados por COMENALCO CÍA. LTDA., están dirigidos a consumidores de clase media, media alta y alta, que por sus características son menos sensibles a cambios en la economía; la Crisis Económica imperante genera una AMENAZA para la empresa, pues reduce el número de potenciales clientes en el mercado.

### 2.2.1.2. Tasas de interés

Las tasas de interés vigentes al mes de enero del 2010 son:

Tabla 2.3 Tabla de Tasas de Interés Vigente

Tasas de Interés			
ENERO 2010			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.13	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.97	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.19	Productivo PYMES	11.83
Consumo	18.08	Consumo	18.92
Vivienda	11.11	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.07	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	28.29	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito Minorista	30.53	Microcrédito Minorista	33.90
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.24	Depósitos de Ahorro	1.37
Depósitos monetarios	1.55	Depósitos de Tarjetahabientes	1.46
Operaciones de Reporto	1.10		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.61	Plazo 121-180	5.98
Plazo 61-90	5.02	Plazo 181-360	6.54
Plazo 91-120	5.79	Plazo 361 y más	7.00

FUENTE Y ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, INFORMACIÓN ESTADÍSTICA.

Los problemas de inestabilidad democrática y política de los últimos años, han generado un clima de desconfianza para: los inversionistas extranjeros, la inversión privada y los organismos crediticios tanto a nivel nacional e internacional; la que se refleja en las tasas activas de interés, que presentan valores altos para una economía dolarizada.

**Connotación:** Las tasas de interés altas, desalientan el endeudamiento a largo plazo, como también la inversión en proyectos inmobiliarios, lo que genera un factor de contracción de la masa de demanda; por lo que este factor genera una AMENAZA para COMENALCO CÍA. LTDA.

### 2.2.2. Factores socio-culturales

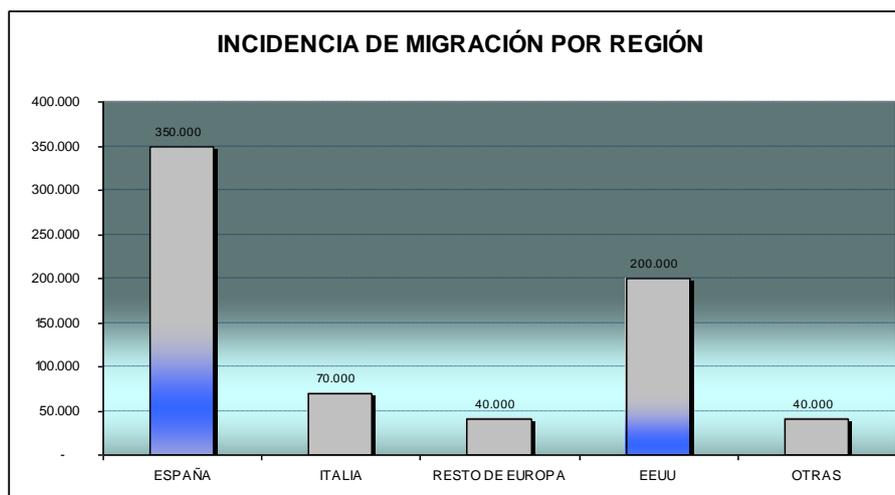
Los factores económicos que tienen mayor relevancia para la empresa son:

### 2.2.2.1. Migración

La migración nace como una respuesta a la crisis económica y la imposibilidad del mercado laboral para absorber la creciente oferta de mano de obra; ante este escenario miles de ecuatorianos se han visto en la necesidad de abandonar el país y de buscar mejores oportunidades en países en los cuales la estabilidad económica y los estándares de vida son más atractivos.

Según información del INEC los países receptores han establecido unos 350.000 ecuatorianos en España; más de 70.000 en Italia; 40.000 en el resto de Europa; 200.000 en Estados Unidos y 40.000 en otros países de América Latina y el resto del Mundo; es decir que por lo menos 700.000 compatriotas han emigrado fuera del territorio nacional.

Figura 2.5 Incidencia de Migración por Región



FUENTE: INEC  
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Los flujos de remesas de los Ecuatorianos han cobrado vital importancia para la economía desde el año 1999 hasta el año 2008, constituye la segunda fuente de ingresos del país, después de las exportaciones de petróleo y por encima de la venta de banano, camarón y otros productos, con un crecimiento anual del 7.5%, sin embargo disminuyó en cerca del 15% en el año 2009 por la crisis mundial.

El interés de los emigrantes de comprar una casa para sus familiares o para si mismos, ha motivado al sector de la construcción, además las instituciones financieras y bancarias han ideado servicios para acceder a un crédito hipotecario.

**Connotación:** Por lo antes mencionado, es evidente que la migración constituye una OPORTUNIDAD para COMENALCO CÍA. LTDA., ya que la transferencia de divisas, genera un efecto multiplicador en la economía ecuatoriana, incrementa las actividades de consumo e inversión, y reactiva en alguna medida el aparato productivo con lo cual el sector de la construcción demanda mayor cantidad de insumos.

#### **2.2.2.2. Emprendimiento**

En la actualidad nuestro país tiene niveles de desempleo y subempleo muy altos, según el INEC la tasa de desempleo es aproximadamente del 25% y la de subempleo del 20%; cifras alarmantes que muestran la importancia del fenómeno emprendimiento, el mismo que ha dado lugar a la creación de miles de microempresas en las cuales trabaja cerca del 60% de la población económicamente activa del país.

Según el <sup>24</sup>Banco Central del Ecuador, el crecimiento anual del número de PYMES es de alrededor del 7%, en conjunto las Pymes aportan entre el 10% y 15% del PIB nacional.

El espíritu de emprendimiento ha permitido que personas que se encontraban en la desocupación, se incorporen a la población económicamente activa, generando un mayor volumen de demanda de bienes, servicios y capital de trabajo.

---

<sup>24</sup> Banco Central del Ecuador. Diciembre del 2009

El factor emprendimiento incrementa el número de potenciales personas que pueden acceder a la compra de vivienda, lo que genera una OPORTUNIDAD para COMENALCO CÍA. LTDA., ya que las empresas constructoras ante esta expectativa, desarrollan proyectos que demandan insumos y acabados de construcción.

### **2.2.3 Factor Político**

Durante las dos últimas décadas el país ha presentado un ambiente de marcada inestabilidad política; en los últimos años, tres presidentes han salido abruptamente del poder sin completar sus mandatos y fueron sucedidos por los vicepresidentes.

A partir de la presidencia de Sixto Durán Ballén, se inició una seguidilla de presidentes caídos en desgracia a poco andar sus gobiernos y sacados del poder por la presión ciudadana; abrió la serie Abdalá Bucaram (1996-1997), sucedido por la vicepresidenta Rosalía Arteaga, que gobernó dos días y que fue reemplazada por Fabián Alarcón, Titular del Congreso, presidente interino hasta 1998; luego siguió Jamil Mahuad (1998-2000), que cayó antes de cumplir dos años de gobierno; fue reemplazado por su vicepresidente Gustavo Noboa (2000-2003), que dio paso a Lucio Gutiérrez (2003-2005), destituido a los dos años y dos meses de gestión, y reemplazado por Palacio, el vicepresidente; y a partir del 2007 asumió Rafael Correa.

Como consecuencia de esta inestabilidad, el Índice de Riesgo País del Ecuador pasó de 483 en el año 2005, a 700 el año 2009 y a 820 para febrero del 2010.

La Unidad de Inteligencia Económica del FMI, elaboró en junio del 2009 un informe sobre los Índices de Inestabilidad Política de los países del Mundo; en base a cuatro factores: la profundidad de la crisis económica, la existencia de individuos identificables a quienes achacarla, la sospecha de que la crisis puede ser más profunda de lo que reconocen las autoridades y el factor contagio.

El generar una imagen de inestabilidad política es una amenaza para todos los ecuatorianos, que se agrava por la corrupción del sistema político; que aleja la inversión y afecta a la economía del país, empobreciéndolo más y generando mayor volatilidad de la inflación.

Desde la perspectiva de FODA, La inestabilidad política determina es una amenaza porque los inversionistas sean reacios a realizar inversiones representativas, además que genera mayores costos de capital. Se reduce en el sector de la construcción que es su mayor demandante limita sus operaciones.

#### **2.2.4 Factor Tecnológico**

En el mundo actual predominan las herramientas informáticas de software y hardware, el Internet y las comunicaciones satelitales; la información es un recurso estratégico en el mundo actual en base al cual las empresas y organizaciones logran mayor eficiencia y competitividad, pues una empresa que posee información puede tomar acciones oportunas y aprovechar las oportunidades del mercado.

Los recursos informáticos permiten a las empresas optimizar su gestión ofreciendo mejores y mayores servicios a sus clientes; por esto las empresas deben utilizar estas herramientas de comunicación e información masiva, como elemento fundamental para el apoyo a sus estrategias.

Las ventajas estratégicas que se pueden lograr al implementar un sistema eficiente de comunicación e información empresarial son:

- Relajación de reglas rígidas, para mejorar el rendimiento general de la red de suministro.
- Mayor flexibilidad en la distribución.
- Ahorros en costos, posibilidad de operar con inventarios reducidos y mejor servicio al cliente.

Para el desarrollo del sistema de comunicación corporativa, las empresas pueden utilizar Intranets, la intranet es un conjunto de servicios de Internet dentro de una red local, es decir que es accesible sólo desde estaciones de trabajo de una red local o que es un conjunto de redes bien definidas invisibles. Una intranet dentro de una empresa facilita la disponibilidad de una gran variedad de documentos para los empleados; esto proporciona un acceso centralizado y coherente a los conocimientos de la empresa, lo que se conoce como capitalización del conocimiento.

En una intranet se puede disponer de documentos de cualquier tipo (de texto, imágenes, videos, sonido, etc.); además, una intranet puede proporcionar una función de groupware muy interesante, es decir, permitir el trabajo en grupo. Éstas son algunas de las funciones que puede ofrecer una intranet:

- ✓ Acceso a la información sobre la empresa (tablero de anuncios)
- ✓ Acceso a documentos técnicos
- ✓ Motores de búsqueda para la documentación
- ✓ Intercambio de datos entre compañeros de trabajo
- ✓ Mensajería electrónica
- ✓ Video conferencia
- ✓ Portal de Internet

Por consiguiente una intranet favorece la comunicación dentro de la empresa, limita errores como resultado de un flujo de información reducido, y favorece al desarrollo de la cultura organizacional.

Una extranet es una extensión del sistema de información de la empresa para los actores que están afuera de la red, por lo que esta herramienta es importante para desarrollar la imagen corporativa de la empresa.

El desarrollo tecnológico dentro de COMENALCO CÍA. LTDA., representa un gran reto, que le permitirá optimizar su gestión, tener una mayor competitividad, impulsar la comercialización de sus servicios, y, desarrollar una herramienta

para fortalecer su cultura organizacional y su imagen corporativa, es por eso que este factor genera una OPORTUNIDAD para la empresa.

### 2.2.5 Matriz resumen macro-ambiente

Cuadro 2.2 Matriz de Resumen del Macroambiente

MATRIZ RESUMEN DEL MACROAMBIENTE		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>FACTOR POLITICO</b>		
INESTABILIDAD POLITICA		X
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>		
CRISIS ECONÓMICA		X
TASAS DE INTERES		X
<b>FACTOR SOCIAL</b>		
MIGRACIÓN	X	
EMPRENDIMIENTO	X	
<b>FACTOR TECNOLOGICO</b>		
TECNOLOGIA INFORMACION	X	

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

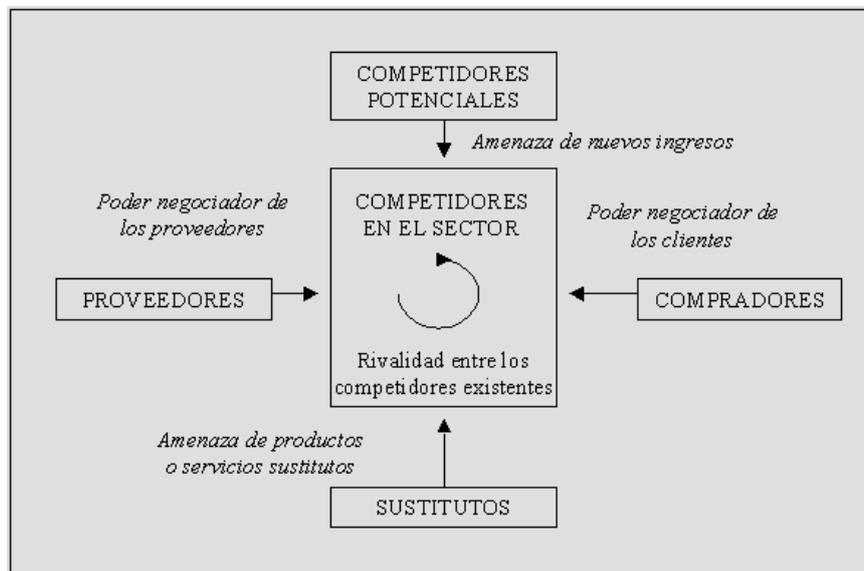
### 2.3. Análisis del Micro Ambiente

El microambiente es el segmento ambiental donde se desarrollan las operaciones de cada organización, está determinado por aquellos factores externos que tienen una relación directa con la empresa (proveedores, clientes, competidores, entidades gubernamentales reguladoras y productos sustitutos), por lo que la empresa debe darle un constante seguimiento para dar respuesta a los cambios en los factores antes mencionados.

Para realizar el diagnóstico del micro ambiente de COMENALCO CÍA. LTDA., se ha aplicado el modelo de la Cinco Fuerzas de Porter, que es un modelo estratégico de reflexión sistemática para determinar la rentabilidad de un

sector, para evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

**Cuadro 2.3 Modelo de Porter**



FUENTE: APUNTES ESTRATÉGICOS DE MICHAEL PORTER  
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

### 2.3.1. Clientes (Compradores)

El poder de negociación con los clientes depende de la situación del mercado y de la importancia relativa de sus compras a la industria.

Los clientes de COMENALCO CÍA. LTDA., son: arquitectos, ingenieros, constructoras, inmobiliarias, y, clientes de almacenes; para atenderlos la empresa dispone de dos locales, la matriz y la sucursal, ambos ubicados en la ciudad de Quito.

Para analizar el poder de negociación de la empresa respecto a los clientes, ha sido necesario clasificarlos en dos grupos:

- Clientes individuales, que corresponden a personas que pertenecen a grupos de nivel social medio, medio alto y alto, no tienen poder de negociación, por lo regular realizan investigación de precios y se deciden por el producto de COMENALCO CÍA. LTDA., por existir una diferenciación con relación al mercado.

- Clientes empresariales, que corresponden a constructores e inmobiliarias que planifican nuevos proyectos o que proceden a realizar reparaciones o mantenimientos; como estos clientes adquieren una mayor cantidad de productos están en condiciones de cambiar de empresa o buscar productos sustitutos, por lo cual la empresa en este segmento de clientes posee poco poder de negociación.

Para lograr un mayor grado de negociación con los clientes, la empresa ofrece como servicios adicionales:

- Respaldo técnico permanente a clientes primarios (arquitectos, ingenieros, constructoras, inmobiliarias, clientes de almacenes) en temas de uso y mantenimiento del producto.
- Satisfacción de las necesidades de los clientes otorgándoles la calidad y la cantidad que soliciten con la más estricta puntualidad.

Esta fuerza genera una oportunidad para la empresa, sin embargo es necesario tener en cuenta que la empresa posee un mayor poder de negociación con los clientes individuales, que con los clientes empresariales.

### **2.3.2. Competencia**

Como se ha manifestado con anterioridad, COMENALCO CÍA. LTDA., vende y distribuye acabados de la construcción como lo son: grifería y sanitarios “FV Franz Viegner”; cocinas y fregaderos marca “TEKA”; cerámicas “ALFA” extractores olores “CATA”, piso flotante “KRONOTEX”, tinas e hidromasajes “AVALON”, cerraduras CESA (nacionales) y KWIKSET (americanas).

La competencia de la empresa es de tres tipos:

- ☞ La competencia directa para la empresa son todos los distribuidores directos de FV, como: DAVCE, MV, FERRISARIATO, KIWI, PROMULSA, e, IMPORTADORA VEGA.

☞ La competencia indirecta de la empresa es: CONSTRUACABADOS, EDESA, y FAUCET.

Las batallas competitivas entre vendedores rivales pueden asumir muchas formas y grados de intensidad; las armas que se usan para competir pueden ser el precio, la calidad, las características, los servicios, las garantías, la publicidad, mejores redes de distribución al mayoreo y de comerciantes al menudeo, etc.

La dependencia relativa que los competidores colocan en cada una de estas armas, pueden cambiar con el tiempo, puesto que primero usa una y después otra más intensamente para atrapar la atención de los compradores y de acuerdo con los nuevos movimientos ofensivos y defensivos de los competidores.

- \* Como cada actor del mercado, maneja una estrategia competitiva propia para lograr optimizar la comercialización de sus productos y servicios, se origina una alta competitividad y rivalidad entre los competidores existentes, situación que genera una importante AMENAZA para COMENALCO CÍA. LTDA.
- \* Se puede también asegurar que no existen barreras de ingreso de nuevos competidores al mercado, por lo cual existe una clara AMENAZA de que en el futuro pueda incrementarse el número de competidores que tiene la empresa.

### **2.3.3 Productos Sustitutos**

En Quito, existe una gran cantidad de empresas y negocios que comercializan alternativas a los productos que vende y distribuye la empresa, y que por tanto pueden reemplazarlos, como: madera, piso falso, parquet, vinil, grano lavado, fórmica, grifería colombiana, grifería china, entre otros; a precios realmente diferentes a los que oferta COMENALCO CÍA. LTDA.; lógicamente hay diferencias en su calidad y durabilidad.

Los precios son determinantes, muchas veces las personas toman la decisión de comprar los productos sustitutos por su menor costo, por lo cual esta fuerza genera una AMENAZA para COMENALCO CÍA. LTDA. Por ejemplo una grifería de ocho pulgadas china se encuentra en el mercado (Ferrisariato) en \$52.00, en Comenalco una grifería marca Franz Viegener de ocho pulgadas línea intermedia cuesta \$161.50.

#### 2.3.4 Proveedores

Los proveedores de la empresa son:

- **FRANZ VIEGENER - Área Andina:** Grifería y Sanitarios.
- **TEKA:** Fregaderos, cocinas, campanas, hornos, extractores y grifería.
- **ALFA:** Cerámica.
- **CESA:** Cerraduras.
- **KWIKSET:** Cerraduras.
- **MUEBLES DIEGUITO:** Muebles para lavamanos.
- **MEGACABADOS:** Porcelanatos.
- **DISMACON:** Guías de extensión, normales plásticas y cromadas.
- **CATA:** Extractor de olores para baños.
- **SPLENDID:** Calefones

La empresa posee como ventaja competitiva la distribución y representación de grandes firmas nacionales e internacionales.

La sólida relación que COMENALCO CÍA. LTDA., mantiene con sus proveedores genera una OPORTUNIDAD para la empresa, pues como la empresa trabaja con sus proveedores por varios años, sin la ocurrencia de ningún tipo de conflicto, ha logrado establecer una relación estrecha, que le ha permitido acceder a ventajas de crédito sin costos financieros, con respaldo de cartas de crédito o cuenta libre, y, a exclusividad de ciertos productos. La calidad de relación se ha evaluado considerando las empresas que guardan una fuerte relación con COMENALCO Cía. Ltda., en tanto principales proveedores de productos.

### 2.3.5 Intermediarios

Los únicos intermediarios existentes en la cadena de comercialización de la empresa son sus distribuidores:

- MATELCO FERRETERIA
- FERRETERIA JIMENEZ
- SU FERRETESA
- FERRETERIA FERRETEVA
- FERRETERIA IDEAL
- FERRETERIA QUITO
- FERRETERIA TRAVEZ ORTI
- FERREGUT CIA. LTDA.

**Connotación:** Para COMENALCO CÍA. LTDA., el disponer de opciones adicionales para comercializar sus productos le genera una OPORTUNIDAD, pues puede ofertar sus productos a un mayor número de potenciales clientes.

### 2.3.6 Matriz resumen Micro-Ambiente

**Cuadro 2.4 Matriz de Resumen del Microambiente**

MATRIZ RESUMEN DEL MICROAMBIENTE		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
CLIENTES INDIVIDUALES	X	
CLIENTES EMPRESARIALES	X	
RIVALIDAD CON COMPETENCIA		X
POSIBLES NUEVOS COMPETIDORES		X
PRODUCTOS SUSTITUTOS		X
PROVEEDORES	X	
INTERMEDIARIOS	X	

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

## 2.4. Análisis Interno

### 2.4.1. Aspectos legales

El diagnóstico legal determina que actualmente la empresa se encuentra al día en el cumplimiento de todas sus obligaciones legales.

### **2.4.2. Aspectos administrativos y organizacionales**

La capacidad administrativa se refiere a los factores que tengan vinculación con el proceso administrativo: planificación, organización, ejecución y control; el conocimiento de ellos permitirá formular e implementar un programa de desarrollo empresarial.

La capacidad administrativa de COMENALCO CÍA. LTDA., se resume en las fortalezas y debilidades observadas, que son:

#### **Fortalezas observadas:**

- Ejecutividad, don de mando y poder de negociación de los directivos.
- Existen definidos elementos de gestión estratégica: misión, visión y valores corporativos.
- Existe una organización informal sólida.
- Disponibilidad de recursos y equipamiento adecuados para cumplir eficientemente las operaciones administrativas.
- La empresa registra sus transacciones en base al Software Administrativo Financiero, lo que le permite tener un ambiente contable y financiero eficiente.
- Actitud gerencia proyectada a mejorar la eficiencia de los procesos internos de la empresa.
- Se atiende adecuadamente al cliente.

#### **Debilidades observadas:**

Las debilidades se relacionan con carencias que tiene la empresa como:

- De un modelo de gestión formal, por lo cual no se puede medir objetivamente su desempeño, ni determinar el grado de cumplimiento de sus logros.
- De un organigrama y no tiene definidas formalmente las funciones específicas para cada empleado.
- De herramientas de evaluación de la gestión administrativa.

- ◆ De una propuesta estratégica de comunicación, lo que impide que los fundamentos e ideologías de la empresa, tales como los objetivos, misión y visión, puedan ser transmitidos al personal y conocidos por éste; lo que determina la existencia de una cultura corporativa muy débil dentro de la empresa.
- ◆ De canales de comunicación interna, por lo que no se coordina de una forma óptima la operatividad de la empresa
- ◆ De canales de comunicación externa, que determina que la gerencia de la empresa realice su gestión sin basarse en la opinión de los clientes, pues la promoción de la empresa es únicamente directa en ferias donde se entregan hojas volantes y catálogos.

### **2.4.3. Capacidad de talento humano**

Para diagnosticar la capacidad de talento humano se hace oportuno verificar las fortalezas y debilidades referentes al recurso humano con que cuenta la empresa: habilidades, destrezas, experiencias, conocimiento, intereses, motivación, potencialidades, vocación y otras aptitudes propias del empleado mediante un análisis de clima organización y una auditoría de comunicación que se desarrolla con profundidad en el siguiente capítulo.

La falta de canales de comunicación ha afectado también al recurso humano, pues la gestión al no conocer sus requerimientos y necesidades lo ha descuidado.

De la observación participante, se constató que actualmente no rinde adecuadamente por falta de capacitación tanto a nivel de los nuevos productos que comercializa la empresa, como de las nuevas herramientas informáticas que posee la empresa; además presenta una alta falta de motivación.

#### 2.4.4. Capacidad financiera

En base a los estados financieros y reportes a los que se tuvo acceso, se han determinado indicadores, que permiten establecer la siguiente capacidad financiera para COMENALCO CÍA. LTDA.:

Tabla 2.4 Balance General – Comenalco Cía. Ltda.

<b>COMENALCO CIA. LTDA.</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Activo corriente</b>		<b>805.096,35</b>
Caja Bancos	14.714,76	
Cuentas y documentos por cobrar clientes	265.134,86	
Cuentas por Cobrar – Empleados	7.549,81	
Anticipos a bonos, utilidades y otros	29.500,00	
Cuentas por Cobrar – Accionistas		
Otras Cuentas por Cobrar		
Inversiones Inmobiliarias – Inmuebles		
Mercadería e Inventarios para la Venta	467.616,64	
Impuestos y Pagos anticipados	33.134,95	
(-) Previsión Cuentas Incobrables	12.554,67	
<b>Activo Fijo</b>		<b>61.362,56</b>
Muebles/enseres/equipos de oficina/instalaciones	32.357,25	
Vehículos	115.717,70	
Equipos de computación	17.804,31	
(-) Depreciación Acumulada	104.516,70	
<b>Otros Activos Diferidos</b>		<b>2.158,86</b>
Anticipo a Proveedores	2.158,86	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>868.617,77</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		<b>490.987,75</b>
Cuentas por Pagar Proveedores	430.296,45	
Cuentas por Pagar Accionistas	52.716,18	
Préstamos Bancarios	-836,14	
Provisiones sociales por pagar	3.639,50	
Obligaciones IESS	2.066,27	
Utilidades 15% por Pagar a Empleados		
Cuentas fiscales e Impuestos por pagar	3.105,49	
Impuesto a la Renta por Pagar año 2009		
<b>Otros Pasivos Diferidos</b>		<b>322.338,79</b>
Anticipo de Clientes	322.338,79	
<b>Patrimonio</b>		<b>55.291,23</b>
Capital suscrito	30.600,00	
(-)Capital suscrito no pagado		
Capital pagado	30.600,00	
Aportes para Futura Capitalización	20.000,00	
Reservas legal	4.662,02	
Reserva Facultativa	9.324,05	
Utilidades/Pérdidas Ejercicios Anteriores	5.760,64	
Utilidad/Pérdida Ejercicio 2009	-15.055,48	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>868.617,77</b>

<b>COMENALCO CIA. LTDA.</b>		
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</b>		
<b>INGRESOS</b>		
VENTAS NETAS	1.763.345,99	
(-) COSTO DE VENTAS	1.434.727,40	
<b>UTILIDAD (pérdida) OPERACIONAL</b>		<b>328.618,59</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>347.381,94</b>
<b><u>Gastos de personal</u></b>	<b><u>176.096,07</u></b>	
<b><u>Administración:</u></b>	<b><u>176.096,07</u></b>	
Sueldos	90.024,79	
Beneficios sociales	32.603,31	
Beneficios adicionales	53.437,97	
Servicios Ocasionales	30,00	
Servicios Profesionales		
<b><u>Servicios de terceros</u></b>	<b><u>142.985,12</u></b>	
Agua, luz, correo	2.423,74	
Teléfono, fax y Comunicaciones	9.473,51	
Suministros varios	6.690,49	
Mantenimiento y otros servicios	11.299,45	
Mantenimiento bodegas y oficina	9.846,54	
Transporte y otros servicios de carga	-204,71	
Otros Servicios Varios	2.808,71	
Licencias y mantenimiento de Software	495,00	
Arriendos y condominio	47.739,24	
Comisiones Tarjetas y otras por ventas	5.016,99	
Seguros de vida, vehículos y otros	3.701,23	
Impuestos multas y contribuciones	5.660,23	
Publicidad y Propaganda	1.078,00	
Refrigerio Personal	161,38	
Capacitación Personal	4.974,00	
Uniformes y Equipo de Trabajo	1.386,88	
Agasajos-Eventos Sociales y Deportivos	19.926,54	
Movilización personal	121,30	
Otros Gastos	6.859,28	
Otros Gastos sin Soporte	3.527,32	
<b><u>Depreciaciones-amortizaciones</u></b>	<b><u>28.300,75</u></b>	
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>1.473,36</b>
Gastos financieros	1.473,36	
Otros Gastos bancarios		
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>5.181,23</b>
Intereses Ganados		
Otros Ingresos no Operacionales	5.181,23	
<b>PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>		<b>-15.055,48</b>

<b>INDICES FINANCIEROS</b>		
<b>Índice de Solvencia</b>		
ACTIVO CORRIENTE	805.096,35	
PASIVO CORRIENTE	490.987,75	1,64
<b>Índice de Liquidez</b>		
ACTIVO CORRIENTE – INVENTARIO	337.479,71	
805.096,35 - 467.616,64		0,69
PASIVO CORRIENTE	490.987,75	
<b>Índice de Liquidez (no incluye prestamos socios)</b>		
ACTIVO CORRIENTE – INVENTARIO	337.479,71	
PASIVO CORRIENTE – PRESTAMOS SOCIOS	438.271,57	0,77
490.987,75 – 52.716,18		
<b>Prueba Acida</b>		
LIQUIDEZ INMEDIATA	14.714,76	
PASIVO CORRIENTE – PRESTAMOS SOCIOS	438.271,57	0,03
<b>Rotación de Inventarios</b>		
COSTO DE VENTAS	1.434.727,40	3,78
<b>INDICE DE PERMANENCIA DE INVENTARIOS</b>		
AÑO Días económicamente contables	360	
ROTACION DE INVENTARIOS	3,78	95,35
<b>ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
VENTAS NETAS A CREDITO	1.254.012	
PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	300.000,00	4,18
<b>PERMANENCIA DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
AÑO Días económicamente contables	360	
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	4,18	86,12
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b> (Activo Circulante - Pasivo Circulante) (287.399,43 – 438.271,57) <b>-150.872,14</b>		
<b>ROTACION DE LAS CUENTAS POR PAGAR</b>		
COMPRAS A CREDITO	837.598	
PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	350.000,00	2,39
<b>PERMANENCIA DE LAS CUENTAS POR PAGAR</b>		
AÑO Días económicamente contables	360	
ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR	2,39	150,63

Se observa en conjunto que la situación financiera de la empresa no es óptima, presenta poca liquidez, una alta permanencia de cuentas por cobrar,

igualmente una alta permanencia de cuentas por pagar y pérdida en el ejercicio contable 2009.

#### **2.4.5. Capacidad tecnológica**

Esta capacidad se refiere las fortalezas y debilidades, relacionadas al recurso tecnológico que posee la empresa, compuesta por el conjunto de conocimientos y habilidades que darán apoyo al proceso de producción; además incluye la capacitación para desarrollar proyectos de nuevos procesos o nuevos productos innovadores con la ayuda de maquinaria especializada.

##### **Fortalezas observadas:**

- La empresa dispone de herramientas y equipos modernos en muy buen estado.
- La empresa cuenta con recursos de tecnología de información, para integrar intranet y extranet, red integrada, Internet y página Web.

##### **Debilidades observadas:**

- Falta de difusión de tecnología operativa (del equipo disponible).
- No existen canales virtuales eficientes de comunicación interna y externa, que se basen en Internet, pues en la actualidad todo se maneja por medio de este recurso.

## **2.5 Análisis FODA**

### **2.5.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Para realizar la matriz EFE se procede de la siguiente forma:

- Se toman los factores de éxito más relevantes existentes en el macro y micro ambiente de la empresa, tanto oportunidades como amenazas.

- Se les asigna un peso entre 0.0, (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta su impacto e incidencia, en la consecución de los objetivos de la organización.
- Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta su impacto: muy alto (4), alto (3), medio (2) y bajo (1).
- Una vez asignados estos valores se obtiene el peso ponderado que es el resultado de multiplicar el peso por la calificación, y la sumatoria de los pesos ponderados nos da el total ponderado.
- Luego se jerarquizan independientemente las Oportunidades y las Amenazas en función del peso ponderado, correspondiéndole 1 al factor con mayor peso ponderado y los valores siguientes se asignan de mayor a menor peso ponderado.

Aplicándose este procedimiento se estructuró la matriz EFE de COMENALCO CÍA. LTDA., obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 2.5 Matriz EFE – Comenalco**

<b>MATRIZ EFE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - COMENALCO</b>					
		<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	1	TECNOLOGIA INFORMACION	0,15	4	0,60
	2	CLIENTES EMPRESARIALES	0,07	3	0,21
	3	PROVEEDORES	0,08	2	0,16
	4	CLIENTES INDIVIDUALES	0,07	2	0,14
	5	INTERMEDIARIOS	0,05	2	0,10
	6	MIGRACIÓN	0,05	2	0,10

	7	EMPRENDIMIENTO	0,05	2	0,10
AMENAZAS	1	RIVALIDAD CON COMPETENCIA	0,15	4	0,60
	2	PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,07	3	0,21
	3	POSIBLES NUEVOS COMPETIDORES	0,06	3	0,18
	4	CRISIS ECONÓMICA	0,07	2	0,14
	5	INESTABILIDAD POLÍTICA	0,07	2	0,14
	6	TASAS DE INTERES	0,06	2	0,12
		<b>VALOR</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

FUENTE: ESTUDIO SITUACIONAL  
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

La relativamente alta calificación que obtiene la empresa en la Matriz de Factores Externos, determina que COMENALCO presenta una alta sensibilidad a los factores de su entorno.

### 2.5.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI es un instrumento que para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro las áreas funcionales de un negocio y a demás ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para realizar la matriz EFI se procede de la siguiente forma:

- Se toman los factores de éxito más relevantes existentes en el interior de la empresa, tanto fortalezas como debilidades.
- Se les asigna un peso entre 0.0, (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta su impacto e incidencia, en la consecución de los objetivos de la organización.
- Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta su impacto: muy alto (4), alto (3), medio (2) y bajo (1).

- Una vez asignados estos valores se obtiene el peso ponderado que es el resultado de multiplicar el peso por la calificación, y la sumatoria de los pesos ponderados nos da el total ponderado.
- Luego se jerarquizan independientemente las Fortalezas y Debilidades, en función del peso ponderado, correspondiéndole 1 al factor con mayor peso ponderado y los valores siguientes se asignan de mayor a menor peso ponderado.

Aplicándose este procedimiento se estructuró la matriz EFI de COMENALCO CÍA. LTDA., obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 2.6 Matriz EFI- Comenalco**

<b>MATRIZ EFI</b>						
<b>MATRIZ DE AVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - COMENALCO</b>						
		<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	1	PRODUCTOS GARANTIZADOS Y DE CALIDAD	0,10	4	0,40	
	2	ATENCIÓN SE ENFOCA AL CLIENTE	0,10	3	0,30	
	3	RECURSOS DE TI (Web)	0,08	3	0,24	
	4	BUEN CONTROL FINANCIERO CONTABLE	0,06	2	0,12	
	5	EJECUTIVIDAD DE DIRECTIVOS	0,05	2	0,10	
	6	ASPECTOS LEGALES EN ORDEN	0,03	1	0,03	
<b>DEBILIDADES</b>	1	DEBIL IMAGEN CORPORATIVA	0,15	4	0,60	
	2	INEFICIENTE COMUNICACIÓN INTERNA	0,15	4	0,60	
	3	FALTA DE ORGANIZACIÓN FORMAL	0,08	3	0,24	
	4	FALTA DE MODELO PARA GESTION FORMAL	0,08	3	0,24	
	5	PERSONAL POCO CAPACITADO	0,08	3	0,24	
<b>VALOR</b>			<b>0,96</b>		<b>3,11</b>	

FUENTE: ESTUDIO SITUACIONAL

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

La alta calificación de los factores internos de la empresa, determina que su éxito es altamente dependiente de la consolidación de sus fortalezas y minimización de las debilidades.

### 2.5.3. Matriz FODA

Para estructurar la matriz FODA ponderada, se transcriben las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con sus pesos específicos; y se suman los valores de los factores de impacto positivo (fortalezas y oportunidades); y los de impacto negativo (debilidades y amenazas)

La matriz FODA ponderada de COMENALCO, que muestra los elementos FODA ya ponderados es:

**Tabla 2.7 Matriz FODA Ponderada**

MATRIZ FODA PONDERADA		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>2,60</b>
PRODUCTOS GARANTIZADOS Y DE CALIDAD	0,40	
ATENCIÓN SE ENFOCA AL CLIENTE	0,30	
RECURSOS DE TI (Web)	0,24	
BUEN CONTROL FINANCIERO CONTABLE	0,12	
EJECUTIVIDAD DE DIRECTIVOS	0,10	
ASPECTOS LEGALES EN ORDEN	0,03	
<b>TOTAL</b>	<b>1,19</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	
TECNOLOGIA INFORMACION	0,60	
CLIENTES EMPRESARIALES	0,21	
PROVEEDORES	0,16	
CLIENTES INDIVIDUALES	0,14	
INTERMEDIARIOS	0,10	
MIGRACIÓN	0,10	
EMPRENDIMIENTO	0,10	
<b>TOTAL</b>	<b>1,41</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>3,31</b>
DEBIL IMAGEN CORPORATIVA	0,60	
INEFICIENTE COMUNICACIÓN INTERNA	0,60	
FALTA DE ORGANIZACIÓN FORMAL	0,24	
FALTA DE MODELO PARA GESTION FORMAL	0,24	
PERSONAL POCO CAPACITADO	0,24	
<b>TOTAL</b>	<b>1,92</b>	

AMENAZAS	VALOR
RIVALIDAD CON COMPETENCIA	0,60
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,21
POSIBLES NUEVOS COMPETIDORES	0,18
CRISIS ECONÓMICA	0,14
INESTABILIDAD POLITICA	0,14
TASAS DE INTERES	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,39</b>

FUENTE: ANÁLISIS FODA

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

## 2.6 Balance situacional

La Matiz FODA ponderada muestra que este momento en COMENALCO, es mayor la influencia de factores negativos que de los positivos; por efecto de la deficiente comunicación corporativa.

Por eso es prioritario para COMENALCO, optimizar su gestión y mejorar su imagen empresarial hacia los actores externos y los usuarios internos, quienes se beneficiarán con una mejor percepción de la imagen de la empresa que se reflejará en la calidad del servicio, diferenciándose de la competencia.

### 3. CAPÍTULO III

#### DETERMINACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

##### 3.1 Estimación de parámetros

Dado que esta tesis busca proponer un programa de comunicación estratégica para fortalecer la cultura interna de la compañía COMENALCO Cía. Ltda.; mejorar sus contactos comerciales e imagen empresarial, ante los públicos externos, para facilitar su expansión a nivel nacional.

Es indispensable diagnosticar la imagen integral de la empresa, es decir: su imagen interna, su imagen pública y su imagen comercial.

Los parámetros para la cuantificación de la imagen integral de la empresa son:

**Cuadro 3.1 Parámetros de Evaluación de la Imagen Integral de Comenalco**

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO	PESO
IMAGEN INTERNA	Percepción que los empleados tienen de la empresa	30%
IMAGEN PÚBLICA	Percepción que el público tiene de la empresa	30%
IMAGEN COMERCIAL	Percepción que el cliente tiene de la empresa	40%

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Cada una de las dimensiones de la imagen serán evaluadas a su vez por instrumentos de evaluación: cuestionario para empleados, cuestionario para clientes, entrevista a expertos, y, grupo focal.

**Cuadro 3.2 Parámetros de Evaluación de las diferentes dimensiones de la Imagen de Comenalco**

Dimensión	HERRAMIENTA	PESO
IMAGEN INTERNA	Encuesta al personal	100%
IMAGEN PÚBLICA	Entrevista a expertos	100%
IMAGEN COMERCIAL	Encuesta a clientes	50%
	Grupo focal de clientes	50%

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

En lo referente a la Imagen Interna se han medido los siguientes parámetros:

**Cuadro 3.3 Parámetros de Evaluación de la Imagen Interna**

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Remuneraciones	Percepción sobre el beneficio que obtiene el empleado
Estabilidad y desarrollo	Percepción de la seguridad del empleado en la empresa
Interacción	Nivel de relaciones personales en el entorno de trabajo
Motivación	Deseo de ayudar a la empresa y trabajar eficientemente
Empatía	Atención individualizada de la empresa al empleado

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

A cada uno de estos parámetros se les ha asignado el mismo peso, es decir el 20% para cada uno.

En lo referente a la Imagen Pública, se han medido los siguientes parámetros:

**Cuadro 3.4 Parámetros de Evaluación de la Imagen Pública**

Destacar la verdadera identidad de la empresa
Transmitir notoriedad y prestigio
Reflejar la importancia y dimensión de la empresa
Capacidad para atraer la atención de inversionistas
Reforzar el rendimiento de la publicidad
Capacidad para reflejar la evolución de la empresa

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

A cada uno de estos parámetros se les ha asignado el mismo peso, es decir el 16,666%.

En lo referente a la Imagen Comercial se han medido los siguientes parámetros:

**Cuadro 3.5 Parámetros de Evaluación de la Imagen Comercial**

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Confianza	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía	Atención individualizada al cliente

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Dado que el mismo cuestionario se aplicó para guiar el Grupo Focal, el peso asignado para la encuesta a los clientes y el grupo focal ha sido el mismo, es decir 50% para cada instrumento.

La escala en base a la cual se valorará, las diferentes dimensiones es la siguiente:

**Cuadro 3.6 Escala de Valoración de Dimensiones**

CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DIMENSIÓN	DE IDENTIFICACION
0% - 40%	MALA	
41% - 60%	REGULAR	
61% - 80%	BUENA	
81% - 90%	MUY BUENA	
91% - 100%	EXCELENTE	

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

### 3.1.1. Metodología

Para aplicar la encuesta usada para medir la imagen comercial, se ha seleccionado a los clientes que ha realizado sus compras en el local de COMENALCO ubicado en el sector de la Mariscal, entre el 2 y 15 de Mayo, hasta conformar una muestra representativa de 50 clientes.

La fórmula seleccionada, para calcular el tamaño de la muestra (n), es la de la proporción; se ha seleccionado esta fórmula por cuanto al estar investigando atributos de las transacciones, no se dispone de estadígrafos (media poblacional ni desviación estándar) que permitan aplicar otra fórmula basada en indicadores estadísticos.

**Fórmula 3.1 (Muestreo Estadístico Mendenhall)**

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{B^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: MUESTREO ESTADÍSTICO MENDENHALL

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Los valores de las diferentes variables que tiene la fórmula son

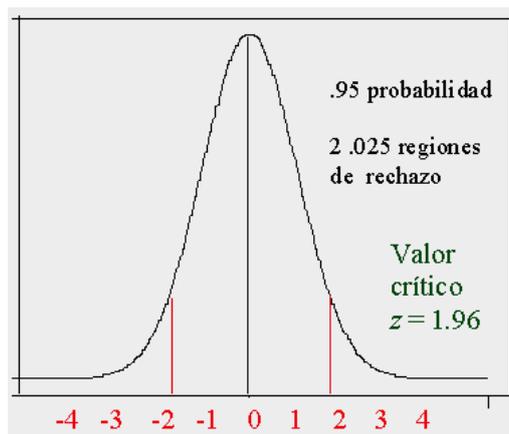
**N:** Que es el número de elementos de la población es N= 218

**Z:** Se obtiene en base al grado de significancia del estudio, que es del 5% ya que el nivel de confianza buscado es del 95%; por lo que  $\alpha=0,05$

Y se tiene:

$$\alpha/2=0,025$$

$$1-\alpha/2=0,975$$



$$Z_{\alpha/2} = 1.96$$

El valor de  $Z_{\alpha/2}$ , se obtiene por medio de la tabla para la distribución normal.

**P:** 0.5

**q:** 0,5 (q=1-p)

Estos valores de p y q se toman, para tener la seguridad de que el tamaño de la muestra es el adecuado.

**B:** 0.08; que equivale al 8% considerado como error muestral.

Aplicando estos valores en la fórmula anterior, se tiene:

$$n = \frac{(1,96^2) \cdot (218) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0,08^2) \cdot (217) + (1,96^2) \cdot (0.5) \cdot (0.5)} = 29,74$$

El tamaño de la muestra es  $n = 30$ , pero para tener una mayor exactitud en los resultados, se ha aplicado la encuesta a 50 clientes.

Con ellos se ha procedido de la siguiente forma:

- \* Se solicita la colaboración del cliente, por medio del siguiente saludo: estimado(a) cliente(a), la empresa permanentemente busca mejorar, su opinión es fundamental para mejorar la calidad del servicio, por lo que mucho le agradeceríamos se sirva valorar entre 1 y 4, siendo 1 la nota más baja y 4 la más alta, los siguientes atributos observados.
- \* En base al cuestionario se pregunta a los clientes su valoración sobre los diferentes atributos contenidos en el cuestionario.

- \* Los resultados se asientan sobre la hoja de levantamiento de información.
- \* Se consolida la información de todos los clientes, y en base a los parámetros definidos, se procede a valorar los diferentes atributos y dimensiones medidas.

### **GRUPOS FOCALES**

Se han desarrollado en base a los puntos tratados en el cuestionario aplicado a clientes.

- La valoración emitida por los diferentes participantes, se asientan sobre la hoja de levantamiento de información.
- Se consolida la información de todos los participantes, y en base a los parámetros definidos, se procede a valorar los diferentes atributos y dimensiones medidas.

### **IMAGEN INTERNA**

- ◆ Para medir la imagen interna se ha aplicado el cuestionario sobre todos los empleados en forma individual, se ubicó un cajón en un corredor para que tengan libertad de llenarlo objetivamente.
- ◆ Posteriormente los resultados se asientan en la hoja de levantamiento de información
- ◆ Se consolida la información de todos los clientes, y en base a los parámetros definidos, se procede a valorar los diferentes atributos y dimensiones medidas.

### **IMAGEN PÚBLICA**

La técnica aplicada para cuantificar la imagen pública de COMENALCO ha sido la siguiente:

1.- Informar a los expertos de la actividad que desarrolla la empresa y sus aspectos más relevantes, que son:

COMENALCO fue fundada por la señora Eulalia Dávila de Meneses, Gerente General de la empresa, el 29 de Marzo de 1999, en una pequeña oficina

ubicada en la Av. 6 de diciembre y Anonas, al norte de la ciudad de Quito; a los tres años de funcionamiento, se convirtió en la primera distribuidora de grifería y sanitarios FV. Franz Viegener, a nivel nacional.

En el 2002 abrió una sucursal en la Av. Diego de Almagro y Baquerizo Moreno, sector la Mariscal, luego construyó una amplia bodega para mantener un stock que le permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Actualmente, COMENALCO CIA. LTDA., está conformada por un grupo de empresas en constante y sólida evolución.

La capacitación, la innovación, la comercialización de productos de excelente calidad, el mejor servicio personalizado y la atención al cliente constituyen las bases de su liderazgo.

Cuenta con 23 personas que trabajan en las diferentes áreas de la empresa; diez de las cuales lo hacen en el área de ventas.

**La misión que busca cumplir la empresa es:**

“Satisfacer las necesidades de los clientes en la provisión de productos para acabados de la construcción, con modelos vanguardistas de calidad; garantizando excelencia en nuestro servicio con respaldo de nuestros valores éticos.”

**La visión que la empresa se ha propuesto es:**

“Ser vistos como la primera y mejor opción en la provisión y distribución de productos y acabados para la construcción a nivel local y regional, por ofrecer productos de alta calidad, variedad, innovación y garantía, para la satisfacción de nuestros clientes”

**El logotipo de la empresa es:**



El giro del negocio de COMENALCO CÍA. LTDA, es la venta y distribución de acabados para la construcción tales como: grifería y sanitarios “FV Franz Viegner”; cocinas y fregaderos marca “TEKA”; cerámicas “ALFA” extractores olores “CATA”, piso flotante “KRONOTEX, tinas e hidromasajes “AVALON”, cerraduras CESA (nacionales) y KWIKSET (americanas).

Para lograr la satisfacción del cliente, la operatividad de la empresa se fundamenta en:

- Atención personalizada, búsqueda permanente de los mejores rendimientos y óptimos estándares de calidad.
- Variedad de opciones.
- Respaldo técnico permanente, en temas de uso y mantenimiento del producto.
- Entrega de calidad y cantidad, con la más estricta puntualidad.

**2.- Aplicar la entrevista, solicitando la apreciación de los expertos, sobre aspectos previamente definidos, y llenar el formato de calificación de opinión.**

**Tabla 3.1 Herramienta para medir la Imagen Pública**

CALIFICACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS						
DIMENSIÓN	CALIFICACIONES					
	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
Destacar la verdadera identidad de la empresa					16,66%	
Transmitir notoriedad y prestigio					16,66%	
Reflejar la importancia y dimensión de la empresa					16,66%	
Capacidad para atraer la atención de inversionistas					16,66%	
Reforzar el rendimiento de la publicidad					16,66%	
Capacidad para reflejar la evolución de la empresa					16,66%	
VALORACIÓN DE IMAGEN SEGÚN LOS EXPERTOS						
COMENTARIOS RELEVANTES:						

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Es importante apuntar en esta herramienta los comentarios más relevantes emitidos por los expertos.

**3.- La valoración emitida por los expertos, se asientan sobre la hoja de levantamiento de información.**

**4.- Se consolida la información de todos los participantes, y en base a los parámetros definidos, se procede a valorar los diferentes atributos y dimensiones medidas.**

Para aplicar esta técnica se ha escogido a dos expertos en Comunicación, Marketing y publicidad compuesto por:

Ing. David Muñoz: Gerente de Comunicación y Publicidad de Hotel Sebastián.

Ing. Mauricio Molina: Gerente de Marketing y Ventas de Franz Viegener.

## 3.2 Instrumentos de investigación

### 3.2.1 Encuestas

Este tipo de instrumento se ha diseñado con dos fines: medir la imagen interna, y, medir la imagen comercial.

Para medir la imagen interna, se ha aplicado el siguiente cuestionario:

**Tabla 3.2 Herramienta para medir la Imagen Interna**

DIMENSIÓN	CALIFICACIONES					
DIMENSIÓN 1: REMUNERACIONES	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
Los sueldos son justos					5,00%	
La empresa reconoce todos los beneficios legales					5,00%	
La empresa tiene beneficios adicionales					5,00%	
Los pagos son puntuales					5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 1						
DIMENSIÓN 2: ESTABILIDAD Y DESARROLLO	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
La empresa tiene una imagen de seguridad y permanencia					5,00%	
La empresa ofrece estabilidad al personal					5,00%	
La empresa ofrece posibilidades de desarrollo					5,00%	
La empresa ofrece capacitaciones para el personal					5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 2						
DIMENSIÓN 3: INTERACCIÓN	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
El público es amable con los empleados					6,66%	
Los compañeros son amables y existe colaboración					6,66%	

Los jefes son amables con el empleado					6,66%	
TOTAL DIMENSIÓN 3						
DIMENSIÓN 4: MOTIVACIÓN	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
El empleado trabaja solamente por necesidad					5,00%	
El empleado tiene deseo de aportar ideas					5,00%	
El empleado sale apenas termina su jornada de trabajo					5,00%	
El empleado tiene deseo ayudar fuera de funciones					5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 4						
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para el empleado.					5,00%	
La empresa ofrece atención personalizada al empleado					5,00%	
La empresa se preocupa por los intereses del empleado					5,00%	
La empresa comprende las necesidades del empleado					5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 5						
VALORACIÓN DE IMAGEN INTERNA SEGÚN EL EMPLEADO						

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

El personal de ventas es el que está en contacto permanente con el cliente, por lo que se constituye en un canal directo de comunicación de la imagen comercial de COMENALCO.

Por esta razón, se ha procedido a aplicar una encuesta que permita evaluar el nivel de conocimiento que todo el personal de ventas tiene sobre el entorno comercial y operacional de COMENALCO, tanto a nivel interno como externo.

Para medir el conocimiento que el personal de ventas tiene de los productos y de la empresa, se ha aplicado el siguiente cuestionario:

**Cuadro 3.7 Cuestionario personal de Ventas**

CUESTIONARIO AL PERSONAL DE VENTAS				
1	¿Conoce usted las diferentes variedades de productos que comercializa la empresa?	SÍ	NO	EN PARTE
2	¿Conoce usted la historia de la empresa?	SÍ	NO	EN PARTE
3	¿Conoce usted a la empresa en su totalidad (políticas, estructuras , áreas)	SÍ	NO	EN PARTE
4	¿Conoce usted a la competencia de nuestra empresa?	SÍ	NO	EN PARTE

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Para medir la imagen comercial, se ha aplicado el siguiente cuestionario:

**Tabla 3.3 Herramienta para medir la Imagen Comercial**

DIMENSIÓN	CALIFICACIONES					
DIMENSIÓN 1: EVIDENCIAS FÍSICAS	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
Los catálogos de productos y precios para este establecimiento son visualmente atractivos.					5,00%	
La distribución facilita a los clientes encontrar los productos que necesitan.					5,00%	
El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente.					5,00%	
Los productos se exponen adecuadamente.					5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 1						
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos.					4,00%	
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntualmente de sus promociones.					4,00%	
Se entregan facturas claras y bien especificadas.					4,00%	
El tiempo de espera, en la caja y el despacho es reducido.					4,00%	

Siempre hay existencias de productos / marcas deseados por los clientes.					4,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 2						
DIMENSIÓN 3: INTERACCIÓN PERSONAL	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
El personal en contacto con el público es siempre amable con los clientes.					6,66%	
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.					6,66%	
Los empleados transmiten confianza a los clientes orientándoles sobre la mejor compra posible.					6,66%	
TOTAL DIMENSIÓN 3						
DIMENSIÓN 4: POLÍTICAS	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
Las marcas que componen el surtido de la empresa son muy conocidas.					5,00%	
Se ofrece un adecuado surtido de productos y marcas.					5,00%	
La empresa se caracteriza por vender productos de calidad.					5,00%	
Los productos con la marca de la empresa son de gran calidad.					5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 4						
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos los clientes.					5,00%	
La empresa tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.					5,00%	
La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.					5,00%	
La empresa comprende las necesidades específicas de sus clientes.					5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 5						
<b>VALORACIÓN DE IMAGEN COMERCIAL SEGÚN LOS CLIENTES</b>						

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

### 3.2.2 Focus Group

Los grupos focales son parecidos al método de la entrevista, con la diferencia de que la entrevista se realiza a un grupo en vez de a un individuo.

Para aplicar esta técnica se ha escogido un grupo de clientes selectos compuesto por:

- ✎ Arq. Iván Álvarez = Constructora Álvarez = Dueño
- ✎ Arq. Diana Mantilla = Constructora Londoño y Asociados
- ✎ Ing. José Garcés = Constructora Uribe Schwarzkopf = Gerente de Proyectos y Compras
- ✎ Arq. Daniela Cañizález = 4Studio Diseño = Diseñadora de Interiores
- ✎ Ing. Lenin Bozques = Jefe de Compras = Trading & Winning S.A
- ✎ Sr. Cristian Jiménez = Dueño = Ferretería Jiménez
- ✎ Ing. Santiago Viteri = Mutualista Pichincha = Gerente de Proyectos

Como facilitador ha actuado la autora de la tesis, la sesión duró una hora; se aplicó en las instalaciones de la empresa en la Av. Diego de Almagro y Baquerizo Moreno, sector la Mariscal; el desarrollo se orientó en base a la encuesta diseñada para clientes; por lo cual su valoración ha sido similar a la de las encuestas.

### 3.3. Tabulación

Aplicados los diferentes instrumentos diseñados para la investigación, los resultados obtenidos han sido:

#### 3.3.1. Resultados de la evaluación de Imagen Interna

La aplicación de la encuesta al personal de la empresa muestra los siguientes resultados:

**Tabla 3.4 Resultados de Medición de la Imagen Interna**

CALIFICACIÓN DE IMAGEN INTERNA			
DIMENSIÓN 1: REMUNERACIONES	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
Los sueldos son justos	3,91%	5,00%	78,18%
La empresa reconoce todos los beneficios legales	4,73%	5,00%	94,55%
La empresa tiene beneficios adicionales	2,91%	5,00%	58,18%

Los pagos son puntuales	4,73%	5,00%	94,55%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 1</b>	<b>16,27%</b>	<b>20,00%</b>	<b>81,36%</b>
<b>DIMENSIÓN 2: ESTABILIDAD Y DESARROLLO</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>% LOGRO</b>
La empresa tiene una imagen de seguridad y permanencia	4,45%	5,00%	89,09%
La empresa ofrece estabilidad al personal	4,36%	5,00%	87,27%
La empresa ofrece posibilidades de desarrollo	3,45%	5,00%	69,09%
La empresa ofrece capacitaciones para el personal	3,45%	5,00%	69,09%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 2</b>	<b>15,73%</b>	<b>20,00%</b>	<b>78,64%</b>
<b>DIMENSIÓN 3: INTERACCIÓN</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>% LOGRO</b>
El público es amable con los empleados	6,12%	6,67%	91,75%
Los compañeros son amables y existe colaboración	5,04%	6,67%	75,56%
Los jefes son amables con el empleado	5,40%	6,67%	80,96%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 3</b>	<b>16,56%</b>	<b>20,00%</b>	<b>82,80%</b>
<b>DIMENSIÓN 4: MOTIVACIÓN</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>% LOGRO</b>
El empleado trabaja solamente por necesidad	2,91%	5,00%	58,18%
El empleado tiene deseo de aportar ideas	3,82%	5,00%	76,36%
El empleado sale apenas termina su jornada de trabajo	3,27%	5,00%	65,45%
El empleado tiene deseo de ayudar fuera de funciones	3,18%	5,00%	63,64%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 4</b>	<b>13,18%</b>	<b>20,00%</b>	<b>65,91%</b>
<b>DIMENSIÓN 5: EMPATÍA</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>% LOGRO</b>
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para el empleado	3,27%	5,00%	65,45%
La empresa ofrece atención personalizada al empleado	3,09%	5,00%	61,82%
La empresa se preocupa por los intereses del empleado	3,09%	5,00%	61,82%
La empresa comprende las necesidades del empleado	3,18%	5,00%	63,64%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 5</b>	<b>12,64%</b>	<b>20,00%</b>	<b>63,18%</b>
<b>VALORACIÓN DE IMAGEN INTERNA SEGÚN LOS EMPLEADOS</b>	<b>74,38%</b>	<b>100,00%</b>	<b>74,38%</b>

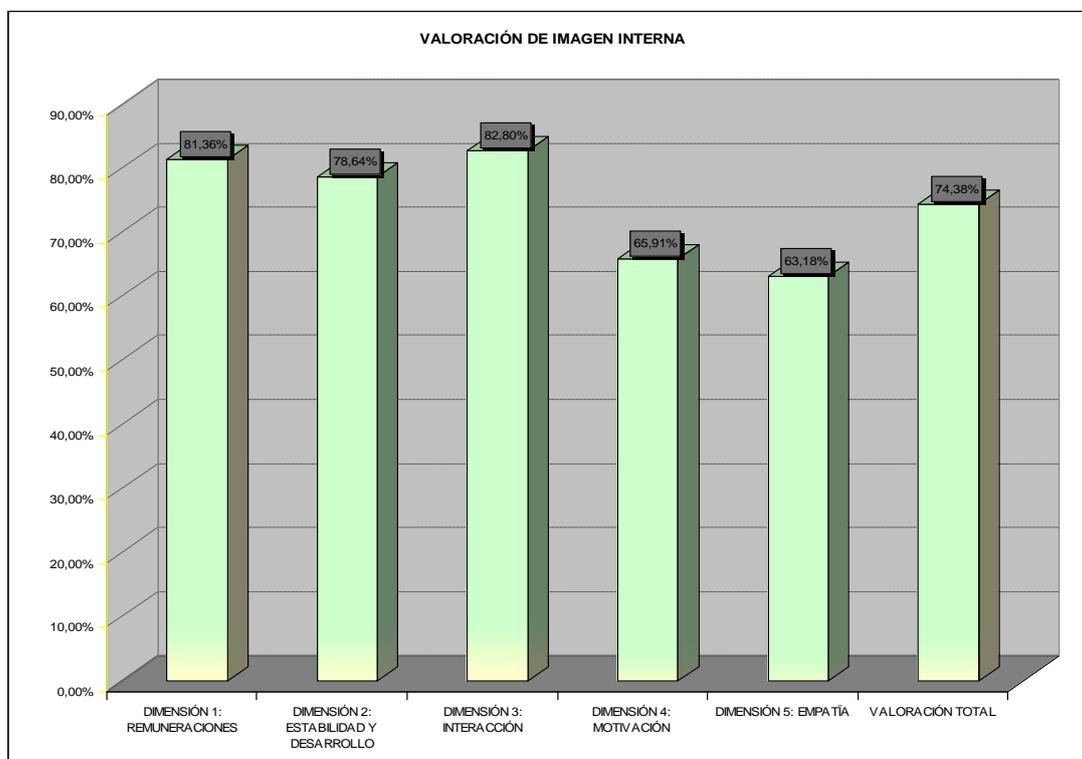
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Valoradas las diferentes dimensiones en base a la escala establecida con anterioridad, se observa que en conjunto la Imagen Interna de la empresa es Buena, y que las Dimensiones de Empatía y Motivación, presentan la menor valoración.

**Tabla 3.5 Resumen de Valoración de dimensiones de la Imagen Interna**

CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DE DIMENSIÓN	IDENTIFICACION
0% - 40%	MALA	
41% - 60%	REGULAR	
61% - 80%	BUENA	<b>ESTABILIDAD Y DESARROLLO = 78,64%</b> <b>MOTIVACIÓN = 65,91%</b> <b>EMPATÍA = 63,18%</b>  <b>VALORACIÓN GENERAL = 74,38%</b>
81% -90%	MUY BUENA	<b>REMUNERACIONES = 81,35%</b> <b>INTERACCIÓN = 82,80%</b>
91% - 100%	EXCELENTE	

**Figura 3.1 Valoración de la Imagen Interna**

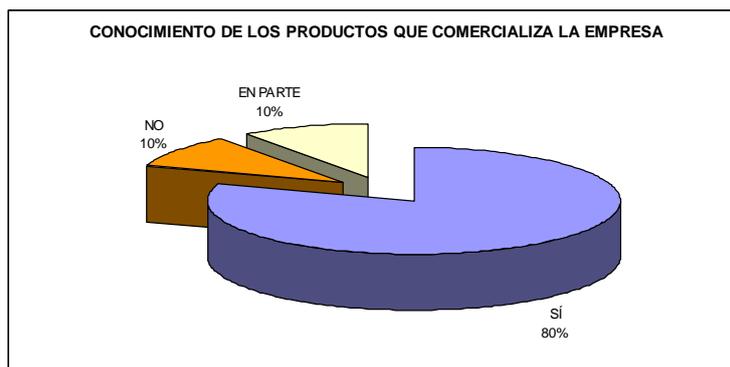


ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Tabla 3.6 Resultados de medición del personal de Ventas

**PREGUNTA 1:**

1	¿Conoce usted las diferentes variedades de productos que comercializa la empresa?	SÍ	NO	EN PARTE
		8	1	1
		80,00%	10,00%	10,00%



FUENTE: ENCUESTA APLICADA  
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

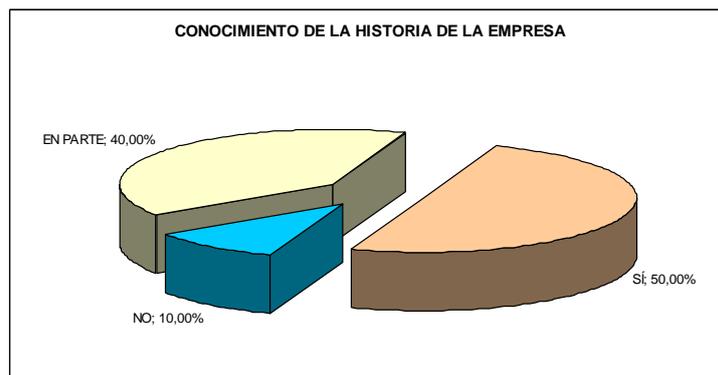
Se observa que el 80% del personal de ventas de COMENALCO, tiene un conocimiento total de las diferentes variedades de productos que comercializa la empresa, un 10% tiene un conocimiento parcial de los productos y un 10% desconoce la mayoría de productos que comercializa la empresa.

Estos resultados muestran que existe un déficit alarmante de conocimiento del personal de ventas, pues en conjunto un 20% del personal desconoce o conoce inicualmente los productos que comercializa la empresa, situación que redundará en: pérdidas de ventas, y, la generación de una inadecuada imagen comercial.

Es por tanto prioritario para COMENALCO implementar un sistema de comunicación e información interno, que asegure una fuerza de ventas eficiente.

**PREGUNTA 2:**

2	¿Conoce usted la historia de la empresa?	SÍ	NO	EN PARTE
		5	2	4
		50,00%	20,00%	40,00%



FUENTE: ENCUESTA APLICADA  
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

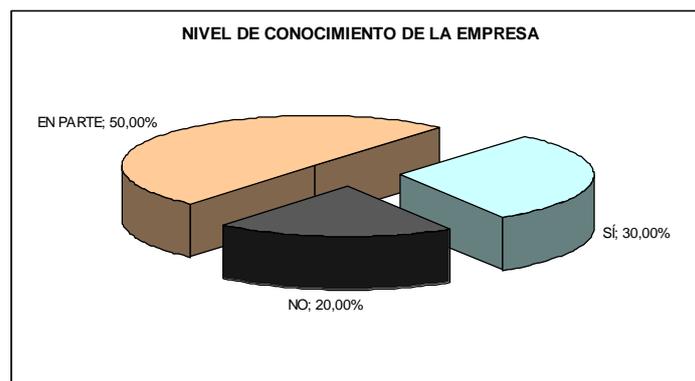
Se observa que el 50% del personal de ventas de COMENALCO, tiene un conocimiento claro de la historia de la empresa, un 40% tiene un conocimiento parcial y un 10% desconoce la historia de la empresa.

Estos resultados muestran que en conjunto un 50% del personal de ventas tiene poco conocimiento de la historia de la empresa, por lo que no puede transmitir eficientemente hacia los clientes y el público en general los logros que COMENALCO ha alcanzado a través de los años.

Es prioritario para COMENALCO comunicar e informar a todo su personal comercial y operativo, la trayectoria de la empresa, para que esta a su vez pueda comunicarla con claridad a los clientes y público en general.

**PREGUNTA 3:**

3	¿Conoce usted a la empresa en su totalidad (políticas, estructuras , áreas)	SÍ	NO	EN PARTE
		3	2	5
		30,00%	20,00%	50,00%



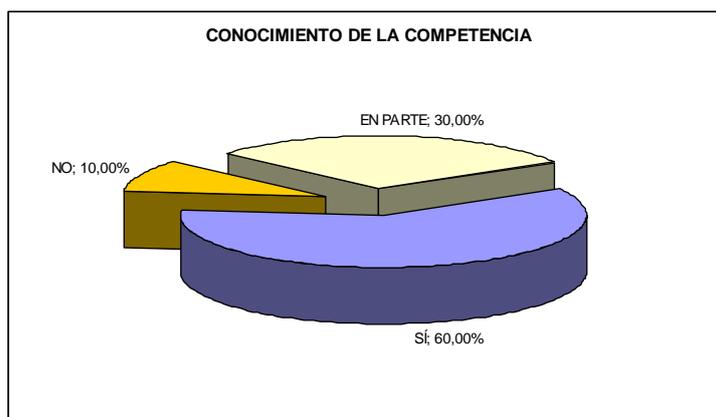
FUENTE: ENCUESTA APLICADA  
ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Se observa que únicamente el 30% del personal de ventas de COMENALCO, tiene un conocimiento total de la operatividad de la empresa, un 50% tiene un conocimiento parcial y un 20% desconoce la operatividad de la empresa.

Es prioritario para COMENALCO, comunicar e informar a todo su personal comercial y operativo, la realidad de la empresa, para que el personal pueda comunicarla en forma eficiente a los clientes y al público en general.

**PREGUNTA 4:**

4	¿Conoce usted a la competencia de nuestra empresa?	SÍ	NO	EN PARTE
		6	1	3
		60,00%	10,00%	30,00%



FUENTE: ENCUESTA APLICADA

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Se observa que el 60% del personal de ventas de COMENALCO, tiene un conocimiento claro de la estructura y composición de la competencia de la empresa, un 30% tiene un conocimiento parcial y un 10% desconoce sobre la competencia de la empresa.

Estos resultados muestran que en conjunto un 40% del personal de ventas tiene poco conocimiento de la competencia de la empresa, por lo que no está en óptima capacidad de expresar a los clientes, la competitividad comercial que tiene COMENALCO.

Es necesario para la empresa que todo el personal de ventas conozca la estructura y composición de su competencia, para que tenga la plena capacidad de expresar a los clientes, todas las ventajas competitivas que COMENALCO está en capacidad de ofrecerle.

### Conclusión:

Si bien la imagen interna de COMENALCO es buena, debe ponerse énfasis en mejorar el nivel de conocimiento en el personal de ventas, ya que está en contacto permanente con el cliente, e influye directamente sobre la comunicación de la imagen comercial de la empresa.

### 3.3.2. Resultados de la evaluación de la Imagen Comercial

#### a) Clientes

La encuesta se aplicó sistemáticamente a cada tercer cliente o potencial cliente que ingresó a los locales de la empresa, hasta configurar la muestra de 50 elementos; que se ha considerado significativa.

Los resultados obtenidos son:

**Tabla 3.7 Resultados de medición de la Imagen Comercial – Clientes**

CALIFICACIÓN DE IMAGEN COMERCIAL - CLIENTES			
DIMENSIÓN 1: EVIDENCIAS FÍSICAS	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
Los catálogos de productos y precios para este establecimiento son visualmente atractivos. <sup>25</sup>	4,27%	5,00%	85,45%
La distribución facilita a los clientes encontrar los productos que necesitan. <sup>26</sup>	4,36%	5,00%	87,27%
El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente. <sup>27</sup>	4,36%	5,00%	87,27%
Los productos se exponen adecuadamente.	4,55%	5,00%	90,91%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 1</b>	<b>17,55%</b>	<b>20,00%</b>	<b>87,73%</b>
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos. <sup>28</sup>	3,49%	4,00%	87,27%
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntualmente de sus promociones. <sup>29</sup>	3,35%	4,00%	83,64%
Se entregan facturas claras y bien especificados	3,56%	4,00%	89,09%
El tiempo de espera, en la caja y el despacho es reducido.	3,13%	4,00%	78,18%
Siempre hay existencias de productos / marcas deseados por los clientes	3,35%	4,00%	83,64%

<sup>25</sup> Se manejan bajo los estándares y políticas FV

<sup>26</sup> Se manejan bajo los estándares y políticas FV

<sup>27</sup> Se manejan bajo los estándares y políticas FV

<sup>28</sup> Se manejan bajo los estándares y políticas FV

<sup>29</sup> Se manejan bajo los estándares y políticas FV

TOTAL DIMENSIÓN 2	13,38%	20,00%	66,91%
DIMENSIÓN 3: INTERACCIÓN PERSONAL	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
El personal en contacto con el público es siempre amable con los clientes.	6,12%	6,67%	91,75%
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	6,24%	6,67%	93,55%
Los empleados transmiten confianza a los clientes orientándoles sobre la mejor compra posible.	5,88%	6,67%	88,16%
TOTAL DIMENSIÓN 3	18,24%	20,00%	91,20%
DIMENSIÓN 4: POLÍTICAS	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
Las marcas que componen el surtido de la empresa son muy conocidas.	4,45%	5,00%	89,09%
Se ofrece un adecuado surtido de productos y marcas.	4,64%	5,00%	92,73%
La empresa se caracteriza por vender productos de calidad.	4,82%	5,00%	96,36%
Los productos con la marca FV, que distribuye la empresa son de gran calidad.	2,91%	5,00%	58,18%
TOTAL DIMENSIÓN 4	16,82%	20,00%	84,09%
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos los clientes.	4,64%	5,00%	92,73%
La empresa tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.	4,73%	5,00%	94,55%
La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	4,55%	5,00%	90,91%
La empresa comprende las necesidades específicas de sus clientes.	4,64%	5,00%	92,73%
TOTAL DIMENSIÓN 5	18,55%	20,00%	92,73%
VALORACIÓN DE IMAGEN COMERCIAL SEGÚN LOS CLIENTES	84,53%	100,00%	84,53%

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Valorando los resultados obtenidos, en base a la escala de valoración anteriormente propuesta, se observa que desde la perspectiva de los clientes, en conjunto la Imagen Comercial de la empresa es Muy Buena, sin embargo dentro de la Dimensión de Políticas, al medir “Los productos con la marca FV, que distribuye la empresa son de gran calidad”, la puntuación alcanzada es de 58,18%; lo que determina que los clientes no relacionan o asocian la calidad de los productos, con la marca COMENALCO, sino mas bien con la marca FV; además la Dimensión Fiabilidad, presenta una valoración de Buena.

## b) Clientes del Grupo Focal

El grupo focal, desarrolló las inquietudes en base al contenido de la encuesta diseñada para clientes, los resultados obtenidos son:

**Tabla 3.8 Resultados de Medición de la Imagen Comercial – Clientes Grupo Focal**

CALIFICACIÓN DE IMAGEN COMERCIAL - CLIENTES GRUPO FOCAL			
DIMENSIÓN 1: EVIDENCIAS FÍSICAS	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
Los catálogos de productos y precios para este establecimiento son visualmente atractivos. <sup>30</sup>	4,09%	5,00%	81,82%
La distribución facilita a los clientes encontrar los productos que necesitan. <sup>31</sup>	4,27%	5,00%	85,45%
El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente. <sup>32</sup>	4,45%	5,00%	89,09%
Los productos se exponen adecuadamente.	4,64%	5,00%	92,73%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 1</b>	<b>17,45%</b>	<b>20,00%</b>	<b>87,27%</b>
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos. <sup>33</sup>	3,42%	4,00%	85,45%
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntualmente de sus promociones <sup>34</sup>	3,42%	4,00%	85,45%
Se entregan facturas claras y bien especificadas.	3,64%	4,00%	90,91%
El tiempo de espera, en la caja y el despacho es reducido.	3,20%	4,00%	80,00%
Siempre hay existencias de productos / marcas deseados por los clientes	3,27%	4,00%	81,82%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 2</b>	<b>13,53%</b>	<b>20,00%</b>	<b>67,64%</b>
DIMENSIÓN 3: INTERACCIÓN PERSONAL	NOTA	MAXIMO	% LOGRO

<sup>30</sup> Se manejan bajo los estándares y políticas FV

<sup>31</sup> Se manejan bajo los estándares y políticas FV

<sup>32</sup> Se manejan bajo los estándares y políticas FV

<sup>33</sup> Se manejan bajo los estándares y políticas FV

<sup>34</sup> Se manejan bajo los estándares y políticas FV

El personal en contacto con el público es siempre amable con los clientes.	6,36%	6,67%	95,35%
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	6,36%	6,67%	95,35%
Los empleados transmiten confianza a los clientes orientándoles sobre la mejor compra posible.	6,24%	6,67%	93,55%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 3</b>	<b>18,96%</b>	<b>20,00%</b>	<b>94,80%</b>
<b>DIMENSIÓN 4: POLÍTICAS</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>% LOGRO</b>
Las marcas que componen el surtido de la empresa son muy conocidas.	4,45%	5,00%	89,09%
Se ofrece un adecuado surtido de productos y marcas.	4,64%	5,00%	92,73%
La empresa se caracteriza por vender productos de calidad.	4,82%	5,00%	96,36%
Los productos con la marca FV, que distribuye la empresa son de gran calidad.	3,55%	5,00%	70,91%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 4</b>	<b>17,45%</b>	<b>20,00%</b>	<b>87,27%</b>
<b>DIMENSIÓN 5: EMPATÍA</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>% LOGRO</b>
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos los clientes.	4,73%	5,00%	94,55%
La empresa tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.	4,73%	5,00%	94,55%
La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	4,64%	5,00%	92,73%
La empresa comprende las necesidades específicas de sus clientes.	4,82%	5,00%	96,36%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 5</b>	<b>18,91%</b>	<b>20,00%</b>	<b>94,55%</b>
<b>VALORACIÓN DE IMAGEN COMERCIAL SEGÚN LOS CLIENTES</b>	<b>86,31%</b>	<b>100,00%</b>	<b>86,31%</b>

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

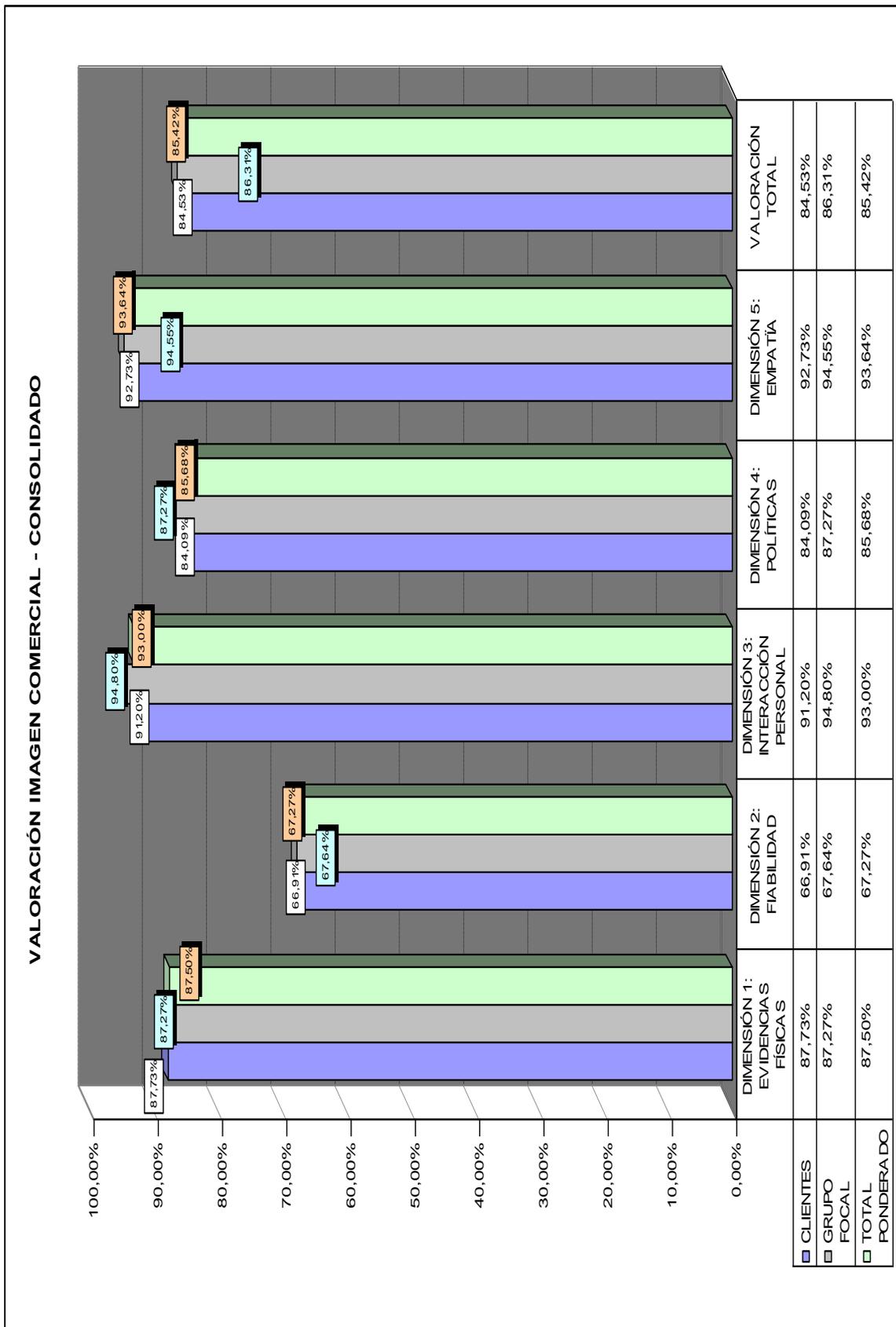
Se observa que desde la perspectiva de los clientes participantes en el grupo focal, en conjunto la Imagen Comercial de la empresa es Muy Buena, y, en la Dimensión de Políticas, al medir “Los productos que distribuye la empresa son de gran calidad”, la puntuación alcanzada es de 70,91% lo que determina que

los clientes VIP relacionan en una medida media, los productos que comercializa la empresa, con la marca COMENALCO.

**c) Consolidación de resultados**

Consolidando los resultados se obtiene la calificación de la Imagen Comercial de COMENALCO, la misma que en conjunto es Muy Buena, según se observa en el siguiente gráfico.

Figura 3.2 Valoración Imagen Comercial - Consolidado



### 3.3.3. Resultados de la evaluación de la Imagen Pública

Los resultados obtenidos de la entrevista con los expertos son los siguientes:

**Tabla 3.9 Resultados de Medición de Imagen Pública – Expertos**

CALIFICACIÓN DE IMAGEN PÚBLICA – EXPERTOS			
DIMENSIÓN	VALORES		
	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
Destacar la verdadera identidad de la empresa	10,00%	16,67%	60%
Transmitir notoriedad y prestigio	11,67%	16,67%	70%
Reflejar la importancia y dimensión de la empresa	10,00%	16,67%	60%
Capacidad para atraer la atención de inversionistas	10,00%	16,67%	60%
Reforzar el rendimiento de la publicidad	8,34%	16,67%	50%
Capacidad para reflejar la evolución de la empresa	10,00%	16,67%	60%
<b>VALORACIÓN DE LA IMAGEN PÚBLICA SEGÚN LOS EXPERTOS</b>	<b>60%</b>	100%	<b>60%</b>

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

En base a la escala de calificación de logro propuesta con anterioridad, se puede decir que los resultados obtenidos muestran que la imagen pública de COMENALCO es regular, no porque no disponga de prestigio, sino porque la misma no sugiere los logros de la empresa, su trayectoria, la calidad de los productos, etc.

No existe un lema que permita posicionar la marca sólidamente, por lo cual la gestión comercial es sobre las marcas que comercializa COMENALCO, pero no sobre la marca COMENALCO, esta situación determina que los esfuerzos publicitarios que desarrolla la empresa no alcancen la efectividad en el grado deseado.

### **3.4 Conclusiones y Recomendaciones**

La imagen de la empresa debe diagnosticarse desde tres perspectivas: interna, pública y comercial; las mismas que son diferentes pero complementarias.

La imagen interna de COMENALCO es buena, pero debe mejorar pues en las empresas el recurso humano es fundamental; por esto es recomendable que COMENALCO ponga mayor interés en mejorar la imagen interna; ya que ésta afecta e influye directamente sobre la imagen externa de la empresa.

La empresa debe implementar todo un sistema de comunicación e información interno, que le permita monitorear eficientemente la gestión de sus recursos; pues la información y su comunicación son una herramienta estratégica muy poderosa.

La imagen comercial de la empresa es buena, lo que muestra que la articulación de su infraestructura con la marca FV, y, el servicio al cliente son fácilmente digeridos por éste positivamente; por lo que es necesario mantener y mejorar la imagen que desde la perspectiva comercial ha alcanzado la empresa.

La imagen pública de la empresa es regular, pues no alcanza a proyectar todo el éxito y prestigio alcanzado; por lo que es indispensable desarrollarla eficientemente.

Dadas las falencias de proyección de imagen detectadas, se justifica plenamente el desarrollo de una propuesta de comunicación estratégica que fortalezca la cultura interna de la empresa y mejore su imagen hacia los públicos externos, pues de esta forma su expansión a nivel nacional, será exitosa y demandará menores recursos promocionales y publicitarios.

## 4. CAPITULO IV

### PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

#### 4.1 Lineamientos estratégicos

El Direccionamiento Estratégico es la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la empresa hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la obtención de los objetivos propuestos.

##### 4.1.1 Valores

La organización es un sistema social, que contiene relaciones que identifican a los individuos y definen las características axiológicas; estas relaciones deben estar regidas por principios y valores corporativos, que determinan los criterios con los cuales COMENALCO operará y promocionará su imagen hacia los diferentes grupos de interés o públicos de la empresa.

Para definir estos elementos COMENALCO utilizará dos herramientas de relacionamiento lógico:

- La matriz axiológica de principios corporativos, que establece el conjunto de valores que constituirán la vida organizacional de COMENALCO.
- La matriz axiológica de valores, que identifica los grupos de interés o públicos; es decir aquellas personas o instituciones, con las cuales interactúa la empresa en sus operaciones y en el logro de sus objetivos; y hacia los cuales proyectará su imagen corporativa.

Antes de definir estas herramientas, es importante definir el concepto público; en lo referente a la imagen corporativa de la empresa, significa:

- El conjunto de individuos que presentan una cierta homogeneidad que los define como unidad y con los que la empresa quiere comunicarse.
- Los grupos sociales que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización (Capriotti)

Es decir que el público es una colectividad dinámica, una construcción intelectual en torno a un asunto; los grupos de referencia de COMENALCO, es decir los públicos relacionados con la empresa son: El Estado, la sociedad, los empleados, los proveedores, los clientes y la administración.

Con estos elementos definidos, se tiene que para COMENALCO, la matriz axiológica de principios es la siguiente:

**Cuadro 4.1 Matriz Axiológica de Principios – Comenalco**

PRINCIPIOS	ACTORES						
	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADOR	SOCIOS
REMUNERACION JUSTA	X	X	X			X	X
GENERAR BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	X		X	X	X	X	X
CRECIMIENTO DEL PERSONAL	X	X	X	X	X	X	X
SATISFACER AL CLIENTE		X		X	X		X
TRABAJO EN EQUIPO				X	X	X	X
CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO	X	X	X	X	X	X	X
RENTABILIDAD ADECUADA		X		X	X		X

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Dado que la empresa interactúa, esas relaciones deben estar regidas por determinados valores; Para COMENALCO, la matriz axiológica de valores corporativos es la siguiente:

Cuadro 4.2 Matriz Axiológica de Valores Corporativos – Comenalco

VALORES	ACTORES						
	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES.	COLABORADOR	SOCIOS
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	
ETICA	X	X	X	X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
COMPROMISO	X	X		X		X	X
PARTICIPACIÓN	X	X		X	X	X	X
EXCELENCIA	X	X		X	X	X	X
COMPETITIVIDAD	X	X		X	X	X	X
HONRADEZ	X	X	X	X	X	X	X

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

#### 4.2. Misión

Una Misión estratégica indica las aspiraciones de la administración para con la Organización, proporcionando una vista panorámica de en que negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear.

“La exposición de la misión corporativa es el primer indicador clave que proporciona a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo y diferenciación de otras compañías que estén situadas de manera similar, en otras palabras proporcionar a una organización el enfoque y direccionamiento estratégico”<sup>35</sup>

Para que la Misión de COMENALCO, refleje efectivamente el “DEBE SER” de la empresa, la propuesta observará los lineamientos anteriormente definidos, por lo cual la misión que se propone debe observar la empresa es la siguiente:

---

<sup>35</sup> ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Arthur A. Thompson, Jr, Pág. 35.

SEREMOS UNA EMPRESA ALTAMENTE EFICIENTE, QUE PROVEE A SUS CLIENTES LAS MEJORES MARCAS DEL MERCADO RELACIONADAS A LOS ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, CONSIDERAMOS A NUESTROS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS LA RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN, POR LO CUAL BUSCAREMOS SATISFACER PLENAMENTE SUS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES. NUESTRA EMPRESA SE SUSTENTARÁ EN UNA CONDUCTA ÉTICA, EL MEJORAMIENTO CONTINUO, EL RESPETO POR LA LEGISLACIÓN NACIONAL Y EL APOYO AL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO DEL ECUADOR.

#### **4.3. Visión**

Para redefinir la Visión de COMENALCO se han tomado en cuenta los lineamientos definidos anteriormente; con estos antecedentes, la visión que se propone para COMENALCO es la siguiente:

PARA EL FUTURO, LA IMAGEN DE COMENALCO REPRESENTARÁ UNA EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO DE ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, QUE COMERCIALIZA PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SATISFACEN LOS MAYORES ESTÁNDARES DE CALIDAD; LA EMPRESA OPERA APOYADA POR TECNOLOGÍA DE PUNTA Y UN PERSONAL ALTAMENTE MOTIVADO Y CALIFICADO. TODAS LAS OPERACIONES EN LA EMPRESA SE DESARROLLAN CON: ÉTICA, ENTUSIASMO Y RESPONSABILIDAD; Y APORTA SU ESFUERZO PARA EL DESARROLLO DEL PAÍS.

#### 4.4. Cultura Organizacional

La cultura organizacional, es la construcción social de la identidad de la empresa por los individuos que forman parte de ella y por las interacciones que se dan entre ellos; es un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra.

Para COMENALCO, la base de su cultura organizacional la constituyen los valores y principios que observarán las personas que forman la empresa, y que son:

→ **Valores:** Los valores corporativos definidos anteriormente en la matriz axiológica de valores que observará COMENALCO son:

- ☺ **Respeto.-** Aceptar y comprender tal y como son los demás, su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros esté equivocada.
- ☺ **Ética.-** Todos los actos que realicen las personas que pertenecen a la organización estarán basados en la honestidad, confiabilidad, confidencialidad, responsabilidad y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, y disposición de servicio.
- ☺ **Honestidad.-** Es el valor indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas.
- ☺ **Compromiso.-** Es un acuerdo entre dos o más partes, una promesa, una alianza; para comprometerse a cumplir las políticas, lineamientos y realizar una actividad.
- ☺ **Participación.-** Es necesario para alcanzar nuestros objetivos unificar esfuerzos, compartiendo nuestras habilidades y conocimientos, comunicándonos franca y abiertamente y fomentando un ambiente de confianza y productividad.
- ☺ **Excelencia.-** Es un requerimiento para mejorar y tener la capacidad de reinventarse a uno mismo; la necesidad de cambiar surge de la necesidad de estar llenos y de alejar el vacío.

- ☺ **Competitividad.-** La empresa apoyará a las personas a que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes, para que optimicen el uso de los recursos que les son asignados
- ☺ **Honradez.-** La virtud de la honradez, es el honor ejemplificado en las vidas de las personas; una persona es honrada, cuando concilia las palabras con los hechos.

➔ **Principios:** Los principios corporativos que guiarán las acciones de COMENALCO son:

- **Remuneración justa.-** En la empresa se administrarán eficientemente las remuneraciones, definiendo un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de remuneraciones equitativas y justas.
- **Clima laboral positivo.-** COMENALCO considera que la eficiencia es influenciada por un ambiente de trabajo agradable, por eso busca crear un clima laboral positivo para que el personal tenga claro que todo empleado del Grupo, desde el gerente hasta el operario, pertenece al mismo equipo aunque tengan diferentes actividades y responsabilidades; en el cual la comunicación sea el motor que permita evitar malos entendidos.
- **Desarrollo y crecimiento del personal.-** El desarrollo de las personas involucra aspectos como: salud física, desarrollo mental, desarrollo espiritual, ámbito laboral, ámbito financiero y relaciones interpersonales; COMENALCO realizará todos los esfuerzos para colaborar con el crecimiento de todos sus empleados.
- **Satisfacer al cliente.-** En la actualidad es indispensable lograr la plena "satisfacción del cliente" para ganarse un lugar en su "mente" y por ende, en el mercado meta; la satisfacción del cliente le permitirá a COMENALCO posicionar su imagen comercial y pública como una empresa eficiente que opera con recursos idóneos.
- **Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo implica lograr que un grupo de personas trabajen de manera coordinada para ejecutar un proceso;

COMENALCO apoyará toda acción encaminada a lograr integrar en toda la empresa un equipo de trabajo eficiente en base a una comunicación directa y horizontal que sobrepase la formalidad de los niveles jerárquicos.

- **Cumplimiento tributario.-** La responsabilidad de la empresa es cumplir los requerimientos tributarios, esta acción, le dará a la empresa respaldado legal y buena imagen pública.
- **Rentabilidad Adecuada.-** Toda persona que emprende una empresa, desea principalmente la generación de un beneficio, por tanto en base a la optimización de los recursos productivos, se buscará aportar para que COMENALCO logre la máxima rentabilidad posible.

COMENALCO buscará que los valores y principios estén siempre alineados con el desempeño de las personas que la forman, y que éstas presentan actitudes positivas tales como:

- 👉 Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- 👉 Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- 👉 Capacidad y deseo de opinar, pues saben que sus palabras son escuchadas.
- 👉 Observar una conexión directa entre su labor y los objetivos de la Organización.
- 👉 Servir de guía y orientación a sus compañeros sobre cómo deben trabajar y comportarse.
- 👉 Fortalecer la cohesión de sus miembros y proteger a la organización de amenazas externas.
- 👉 Autogobierno y autocrítica, es decir valorar cómo se están haciendo las cosas.
- 👉 Dar coherencia y alma (sentimientos) a la organización.

Como los valores para cada empresa son diferentes, su aplicación e identificación también lo son, "Los valores hacen la compañía"<sup>36</sup>, por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el papel; COMENALCO lo hará en base a implementar una comunicación interna constante e intensiva.

#### **4.5. Objetivos del plan estratégico de comunicación**

Los objetivos específicos que se pretende lograr con esta propuesta estratégica, se los hará bajo cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera**, pues los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos; por tanto el éxito financiero depende de que se proporcione al cliente una oferta de valor superior a la que el demanda y a la competencia.
- **Perspectiva del cliente**, pues la empresa para satisfacer al cliente debe tener la capacidad de generar ventas y consumidores fieles; por esto la empresa requiere procesos eficientes para que los clientes queden satisfechos.
- **Perspectiva de los procesos internos**, para asegurar llevar a la práctica la propuesta de valor para el cliente en forma adecuada.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, para que la empresa siga mejorando y pueda crear valor en el futuro.

---

<sup>36</sup> Jack Haas citado por Rodrigo Fuenzalida en "VALORES ORGANIZACIONALES"

**Cuadro 4.3 Concatenación de los Objetivos Estratégicos de Comenalco**



Estas cuatro perspectivas se concatenan bajo una secuencia de causa y efecto, cuya interpretación es:

- Si COMENALCO mantiene canales internos de comunicación eficientes aprende y crece en conocimiento.
- Si COMENALCO aprende y crece en conocimiento, sus procesos internos serán más eficientes pues el personal actuará en forma más coordinada y como un equipo de trabajo.
- Apoyada COMENALCO por procesos internos eficientes y una comunicación externa adecuada estará en condiciones de satisfacer las expectativas y requerimientos del cliente de una manera óptima.
- Como consecuencia de una buena atención y una eficiente comunicación externa, el cliente estará satisfecho, guardará lealtad hacia la empresa y la recomendará a otros potenciales clientes generando un efecto multiplicador que permitirá a la

empresa incrementar sus beneficios económicos, y alcanzar un mayor nivel de éxito y reconocimiento público.

#### **4.5.1. Perspectiva financiera**

- Para fines del año 2011, incrementar las ventas de COMENALCO en un 25%, y que esta tendencia se mantenga anualmente.

#### **4.5.2. Perspectiva del cliente interno y externo**

##### OBJETIVOS REFERENTES A LOS CLIENTES INTERNOS

- ◆ Alcanzar para fines del año 2011, un reconocimiento de eficiencia en la gestión (imagen interna) por parte del cliente interno de al menos el 80%, y que este índice se incremente al 90% hasta fines del 2012 y que posteriormente se mantenga en un valor no menor al 95%.
- ◆ Lograr que para fines del 2011 el cliente interno, participe en la identificación y solución de al menos el 50% de los problemas observados en la empresa; y que este índice se incremente al 60% para fines del 2012 y que posteriormente se mantenga en un valor no menor al 70%.

##### OBJETIVOS REFERENTES A LOS CLIENTES EXTERNOS

- ◆ Para fines del 2011 incrementar el número de clientes externos en un 20%, y que esta tendencia se mantenga al menos constante anualmente.
- ◆ Alcanzar para fines del año 2011, un reconocimiento de eficiencia comercial (imagen comercial) por parte del cliente externo de al menos el 80%, y que este índice se incremente al 90% hasta fines del 2012 y que posteriormente se mantenga en un valor no menor al 95%.

#### **4.5.3. Perspectiva de los procesos internos**

- Alcanzar para fines del año 2011 una eficiencia en los empleados de al menos el 80% y que este índice se incremente al 90% hasta fines del 2012 y que posteriormente se mantenga en un valor no menor al 95%.

#### **4.5.4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

- Hasta fines del 2011 lograr que los empleados de la empresa conozcan en un 80% como realizar eficientemente su trabajo, y que este índice se incremente al 90% hasta fines del 2012 y que posteriormente se mantenga en un valor no menor al 95%.

#### **4.6. Políticas relacionadas a la comunicación**

Las políticas que COMENALCO observará referente a la comunicación son:

- Estructurar procesos claros y eficientes que garanticen que todo el personal los pueda interpretar.
- Atender a todo cliente de igual forma, sin diferenciación por frecuencia o montos de compra.
- Buscar uniformidad en la presentación e identificación de todo el personal.
- Promover continuamente desarrollar un ambiente laboral favorable.
- La capacitación del personal no será nunca privilegiada, es decir se capacitará a todo el personal de acuerdo a sus requerimientos.
- Se priorizará el desarrollo de herramientas de gestión de información, antes que procedimientos manuales.
- Toda inversión en promoción deberá ser analizada y formalmente autorizada por la gerencia.
- Promover eventos internos para integrar al personal.
- Evaluar constantemente la eficiencia de la comunicación de COMENALCO.

#### **4.7. Mapa de públicos**

Un mapa de públicos es la herramienta específica para la selección e identificación de las audiencias prioritarias de una empresa.

##### **4.7.1. Destinatarios Principales**

Los destinatarios principales de la propuesta estratégica son lo públicos que se han identificado, es decir:

El Estado, todos los organismos públicos de regulación de las actividades de COMENALCO.

La sociedad, es decir todos los habitantes de la ciudad de Quito, que es la plaza donde la empresa opera.

Los empleados, todos los colaboradores o clientes internos que tiene la empresa, y que apoyan su operatividad.

Los proveedores, que están muy claramente definidos y que son:

- FRANZ VIEGENER - Área Andina: Grifería y Sanitarios.
- TEKA: Fregaderos, cocinas, campanas, hornos, extractores y grifería.
- ALFA: Cerámica.
- AVALON: Tinas e Hidromasajes.
- KRONOTEX: Pisos flotantes.
- CESA: Cerraduras.
- KWIKSET: Cerraduras.
- MUEBLES DIEGUITO: Muebles para lavamanos.
- MEGACABADOS: Porcelanatos.
- DISMACON: Guías de extensión, normales plásticas y cromadas.
- CATA: Extractor de olores para baños.
- SPLENDID: Calefones

En este grupo también se incluyen las instituciones financieras con las cuales la empresa opera, y, todos los proveedores de bienes y servicios que la empresa requiere para su operatividad.

Los clientes, es decir las personas que compran los productos que oferta COMENALCO, y que son ocasionales o frecuentes.

La administración, que está constituida por los socios de la empresa.

#### **4.7.2. Necesidades de información**

Las necesidades de información de cada público se resumen a continuación:

Cuadro 4.4 Requerimientos de Información

TIPO DE INFORMACIÓN	PÚBLICOS					
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	CLIENTE INTERNO	SOCIOS
FINANCIERA		X		X	X	X
ADMINISTRATIVA			X	X	X	X
LEGAL		X				X
FISCAL	X	X	X		X	X
PUBLICITARIA	X		X	X	X	X
OPERATIVA			X	X	X	X

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Estos requerimientos deben ser considerados para el diseño de las estrategias de comunicación.

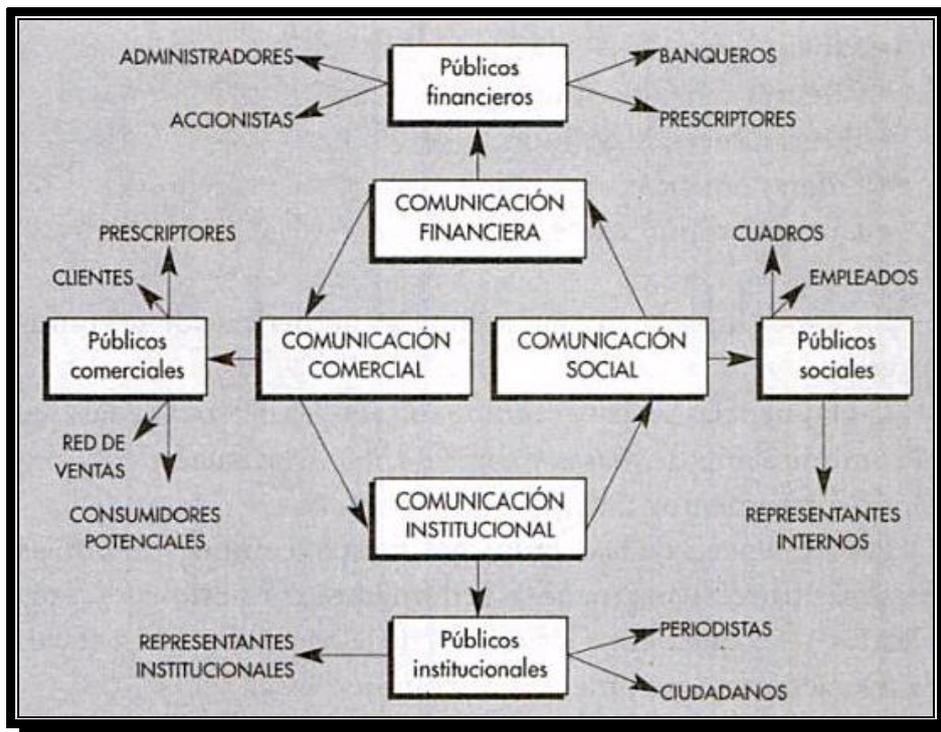
#### 4.7.3. Mapa de públicos

Como se ha manifestado, los públicos relacionados con la empresa son: El Estado, la sociedad, los empleados, los proveedores, los clientes y la administración.

La jerarquización de estos públicos se ha establecido a través del Coeficiente de Comunicación necesaria de cada público, el mismo que se ha determinado mediante una simple ponderación sobre 10, de la importancia de ese público con relación a las variables de selección.

El relacionamiento observado entre los públicos de interés de COMENALCO es:

Cuadro 4.5 Relacionamiento de Públicos de Comenalco



ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Las variables de selección para COMENALCO son:

- Influencia sobre los resultados de la empresa.
- Importancia estratégica para organización.
- Capacidad de influencia en la opinión pública.
- Influencia sobre los organismos de regulación.
- Capacidad de difusión directa de los mensajes de la empresa.

Con estos antecedentes, el mapa de públicos de la empresa es:

Tabla 4.1 Mapa de Públicos de Comenalco

FACTORES DE DECISIÓN	PÚBLICOS					
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	CLIENTE INTERNO	SOCIOS
Influencia sobre los resultados de la empresa.	5		9	7	7	8
Importancia estratégica para organización.	6	6	9	7	7	7

Capacidad de influencia en la opinión pública.	9	6	9	7	9	7
Influencia sobre los organismos de regulación.	9	7	9	6	6	6
Capacidad de difusión directa de los mensajes de la empresa.	9	5	9	5	8	6
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>34</b>

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Se observa que los públicos prioritarios para la empresa son: los clientes, la sociedad en general y los clientes internos; comunicado el mensaje a estos públicos por concurrencia será transmitido a los otros grupos de interés de la empresa.

#### 4.8. Mix de comunicación

##### 4.8.1. Logotipo

El logotipo con el cual la empresa transmitirá su mensaje es:



Este logotipo identifica claramente a la empresa, al resaltar su nombre y actividad. Se utilizó como tipo de letra (palo seco), que demuestra que la empresa es segura y confiable. El diseño de la letra “O” simboliza que la empresa no tiene vacíos, al no tener una imagen o figura dentro del logo esto también genera recordación y diferenciación de la competencia. El color rojo representa fuerza y liderazgo, es muy atractivo para la gente, muestra la dedicación y pasión que pone la empresa para cumplir las expectativas y requerimientos de los clientes.

#### 4.8.2. Mensaje

El mensaje que desea transmitir la empresa con su slogan es para que la gente pueda apreciar la gran variedad de productos con los que Comenalco cuenta para los acabados de su hogar; ya que en su logo actual, la empresa hace énfasis únicamente en griferías y sanitarios, sin tomar en cuenta los otros productos que también ofrece.

El lema seleccionado para transmitir este mensaje es:

***TODO PARA LOS ACABADOS DE SU HOGAR***

#### 4.8.3. Promoción

Como los públicos prioritarios para la empresa son: los clientes, la sociedad en general y los clientes internos; para optimizar los recursos de promoción, se implementarán las siguientes acciones:

##### **Para los clientes externos:**

- ♣ Descuentos por compras frecuentes.
- ♣ Descuentos por clientes referidos por el cliente original.
- ♣ Descuentos por compras acumuladas.
- ♣ Participación en sorteos periódicos semestrales que realizará la empresa.

##### **Para los clientes internos:**

- ♣ Programas de capacitación.
- ♣ Premios por consecución de objetivos.
- ♣ Participación en sorteos semestrales que realizará la empresa entre todo el personal.

##### **Para toda la sociedad:**

- ♣ Participación en sorteos semestrales que realizará la empresa entre todo el público que desarrolle una visita virtual por la página Web de COMENALCO.

#### 4.8.4. Medios publicitarios

Para publicitar a la empresa se realizarán las siguientes actividades:

- Publicación por la prensa en los periódicos más leídos del país.
- Mejoramiento del sitio Web de COMENALCO, permitiendo que el usuario tenga una imagen muy completa de los productos que comercializa la empresa; fotografías, descripción, etc.
- Eventos en las instalaciones de la empresa, en los cuales se brindará un aperitivo a las personas invitadas, público, clientes y constructores.
- Campañas de publicidad directa, en las cuales se entregarán: volantes, estickers, llaveros, lapiceros y demás productos promocionales.

#### **4.8.5. Evaluación**

Para evaluar la eficiencia del mix de comunicación, se desarrollarán encuestas para los clientes internos y externos, tanto físicamente como por medio del portal Web de la empresa.

Para incentivar la participación de la sociedad, se diseñará una encuesta que será gradual conforme las personas ingresen a la página Web; es decir se preguntará a diferentes personas su percepción sobre la imagen de la empresa, mediante preguntas diferentes, para adquirir un sentido real de la eficiencia del mix de comunicación.

La mejor medida sin embargo será los resultados que se obtengan por medio del Balanced Score Card.

#### **4.9. Estrategias para desarrollar el mix de comunicación**

Las estrategias para desarrollar el mix de comunicación estarán integradas a las estrategias de marketing, pues tendrán impacto correlativo, por lo que se tendrá en cuenta el siguiente mapa de efectos:

Cuadro 4.6 Mapa de Efectos



ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Las estrategias a implementar:

- ★ Crear, desarrollar y mantener un clima de trabajo positivo.
- ★ Capacitar al personal, para asegurar un adecuado aprovechamiento del equipo disponible.
- ★ Desarrollar e implementar mecanismos de comunicación eficientes, para incentivar la integración de todos los empleados.
- ★ Desarrollar una cultura organizacional que fomente: la calidad, la colaboración, el trabajo en equipo y la puntualidad en la entrega de los contratos y pedidos.
- ★ Desarrollar herramientas de evaluación de la gestión, para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos; y estar en posibilidad de implementar oportunamente las medidas correctivas necesarias.

#### **4.10. Plan operativo**

##### **Plan de publicidad**

El plan de publicidad implica las siguientes acciones:

- Desarrollo de publicidad impresa, un diseñador gráfico creará un conjunto de elementos publicitarios para la comunicación de imagen de COMENALCO, incluirán nombre, dirección para contacto, número de teléfono y correo electrónico.
- Desarrollar alianzas estratégicas con ferias y eventos, las cuales harán publicidad de la empresa a cambio de una comisión sobre ventas.
- Desarrollar en la página Web exhibiciones on line, para que los clientes sin necesidad de visitar los almacenes puedan estar actualizados con los productos de la empresa.
- Publicación de anuncios en revistas relacionadas a la construcción, en las cuales aparecerá el logotipo de la empresa, una frase o lema publicitario, una breve descripción, y referencias para contactar a un responsable (dirección, teléfono, correo electrónico).

##### **Plan de relaciones públicas**

El plan de relaciones públicas implica las siguientes acciones:

- Notificación a las instituciones relacionadas con la construcción, en base a cartas de presentación, de nuevas ofertas de valor de la empresa.
- Establecimiento de contactos con instituciones afines con las actividades de la construcción, para desarrollar alianzas estratégicas.
- Desarrollar eventos en los cuales se invite a periodistas que cubran el evento: organización de un acto protocolario al cual se invite a autoridades, microempresa, autoridades locales y clientes.

##### **Plan de acción interno**

- Crear, desarrollar y mantener un clima de trabajo positivo, para lo cual se realizarán las siguientes acciones.

- Fijar niveles de remuneración justos, que cumplan las expectativas de los trabajadores, pero que permitan a la empresa establecer la autoridad para reclamar el incumplimiento del trabajo; y establecer incentivos y premios, que reconozcan la eficiencia en el trabajo, el entusiasmo, la ética y el compromiso para con la empresa.
  - Capacitar al personal, para asegurar un adecuado aprovechamiento del equipo disponible.
  - Desarrollar e implementar mecanismos de comunicación eficientes, para incentivar la integración de todos los empleados.
  - Desarrollar una cultura organizacional que fomente: la calidad, la colaboración, el trabajo en equipo y la puntualidad en la entrega de los contratos y pedidos.
- Desarrollar herramientas de evaluación de la gestión, para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos; y estar en posibilidad de implementar oportunamente las medidas correctivas necesarias.

### **Creación de un clima laboral positivo**

Es evidente que un clima laboral adecuado es indispensable para que la empresa tenga éxito, por tanto COMENALCO establecerá parámetros a seguir para lograr un buen clima laboral, los mismos son:

- Fijar niveles de remuneración justos, que cumplan las expectativas de los trabajadores, pero que permitan a la empresa establecer la autoridad para reclamar el incumplimiento del trabajo; y establecer incentivos y premios, que reconozcan la eficiencia en el trabajo, el entusiasmo, la ética y el compromiso para con la empresa.
- Capacitar al personal, para asegurar un adecuado aprovechamiento del equipo disponible.
- Desarrollar e implementar mecanismos de comunicación eficientes, para incentivar la integración de todos los empleados.

- Desarrollar una cultura organizacional que fomente: la calidad, la colaboración, el trabajo en equipo y la puntualidad en la entrega de los contratos y pedidos.

### **Administración de remuneraciones**

Con la administración de remuneraciones, COMENALCO se propone alcanzar los objetivos siguientes:

- ◆ Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el cargo que ocupa
- ◆ Recompensar adecuadamente su desempeño y dedicación
- ◆ Atraer y retener a los mejores colaboradores para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos por el puesto y/o cargo.
- ◆ Obtener de los colaboradores la aceptación de los sistemas de remuneraciones adoptados por la empresa.

Las remuneraciones que se fijarán, serán equitativas y justas, con relación a:

- ◆ Las remuneraciones con respecto a los demás cargos de la propia empresa, buscándose entonces el equilibrio interno de estas remuneraciones.
- ◆ Las remuneraciones con respecto a los mismos cargos, de otras empresas similares que funcionan en el mercado, buscándose entonces el equilibrio externo de las remuneraciones.
- ◆ El equilibrio interno se alcanzará conociendo y aplicando las técnicas de evaluación y clasificación de cargos (análisis de puestos) y el equilibrio externo se alcanza por medio de la información obtenida mediante la investigación del mercado ocupacional.

Así mismo la empresa tendrá en cuenta el aspecto legal y social, que sobre la materia esté legislada, tanto en la Constitución y las normas laborales, siendo éstas las más importantes las siguientes:

- ◆ **Obligación de la remuneración:** A nadie puede obligarse a prestar trabajo personal sin su libre consentimiento y sin la debida retribución.
- ◆ **Remuneración justa:** El colaborador tiene derecho a una remuneración justa que procure para el o su familia el bienestar material, económico y el desarrollo espiritual.
- ◆ **Remuneración Mínima Vital:** Es reajustada periódicamente por el estado, es nulo todo contrato que establezca un pago inferior.

En COMENALCO, se aplicará un sistema de remuneraciones en base a tres componentes:

- ◆ **Remuneración Básica.-** Es la parte del haber del colaborador que se otorga por el puesto que ocupa, la determinación es basada en la medición de diversos factores inherentes a los puestos, para determinarla se aplicará las tablas sectoriales que proporciona el Ministerio de Trabajo.
- ◆ **Otras compensaciones.-** Que son las que contempla la Ley.
- ◆ **Compensación por productividad y cumplimiento.-** Que se calculará en base a los siguientes parámetros: puntualidad en la jornada de trabajo, puntualidad en la entrega de los contratos, elementos defectuosos y satisfacción del clientes; el valor máximo mensual establecido para ésta, será de USD. 50 al mes.

### **Capacitación personal**

La capacitación es indispensable cuando el trabajador o empleado, carece del conocimiento necesario para que realice su trabajo en forma eficiente; el administrador o jefe del área notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión, o durante la evaluación del desempeño si se tiene un proceso regular de evaluación.

Debe tenerse en cuenta que la capacitación puede no resolver el problema de desempeño del trabajador, cuando:

- El problema real es la falta de herramientas y equipamiento.
- Hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación interna.
- Existe una supervisión inadecuada.
- El trabajador no tiene las aptitudes necesarias para el empleo, y es mejor dárselo a otro empleado que gastar recursos en su capacitación.

En COMENALCO, la capacitación se desarrollará en base al siguiente ciclo:

**Necesidades de capacitación.-** En el caso de COMENALCO, de acuerdo a los resultados del estudio aplicado al personal del área productiva, gran parte del personal carece de conocimientos técnicos para la operación del equipo, por lo cual es prioritario capacitar al personal en este tema; adicionalmente durante el primer año de implementación de este plan, se capacitará al personal en computación, para poder aprovechar los recursos de tecnología de información TI, que posee la empresa.

**Preparar el programa de capacitación.-** La Gerencia y el Jefe de Producción, participarán activamente en la planeación del programa de capacitación, el objetivo general de capacitación, que se determina con la evaluación de necesidades, es que el personal productivo de COMENALCO conozca al menos en un 95% las prestaciones de la maquinaria y equipo disponible en el área productiva, y que adquiera una capacidad similar de uso.

En base a esto se orientará la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación)
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas), que será teórico y práctico.
- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación, que en este caso será en base a un examen teórico práctico.

La capacitación se dividirá en períodos alternados de capacitación formal teórica y experiencias prácticas, por cuanto esta metodología es apropiada para adiestrar al personal operativo; también porque el personal no puede ausentarse de su trabajo por un largo tiempo. Inicialmente el período de capacitación será de dos semanas (10 días laborables), y si es necesario, se extenderá una semana adicional.

**Logística de la capacitación.-** Dado que los equipos están en la empresa, la capacitación se llevará a cabo en el sitio mismo (in situ); el horario será de 5pm a 6pm, dada la distante ubicación de la planta la empresa dará a cada uno de los trabajadores dos dólares diarios para su movilización.

Para facilitar la captación del trabajador, al inicio de la capacitación, se le entregará material de apoyo que le permitirá repasar conceptos fundamentales necesarios.

**Procedimientos de evaluación.-** Para evaluar la captación de los trabajadores, se realizarán pequeñas evaluaciones teóricas cada semana, además se llevará un registro personalizado de la evolución del conocimiento práctico de cada trabajador.

### **Desarrollo de mecanismos de comunicación**

La comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección, que permite: innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones.

Con la comunicación se busca apoyar la estrategia de la empresa COMENALCO, proporcionando coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones de la dirección, y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Para que los canales de comunicación de COMENALCO sean efectivos y eficientes, deben cumplir los siguientes requerimientos:

- Multidireccional, pues los procesos de comunicación en la empresa generalmente no son lineales, sino que los mensajes van y vienen de todas direcciones; el emisor es receptor y mensaje al mismo tiempo.
- Deben permitir una amplia participación del personal del área productiva.
- Deben admitir comunicación específica por objetivos.
- Deben incorporar elementos de innovación y creatividad.

En COMENALCO se incentivará la utilización de canales de comunicación:

### **Formales:**

- ♣ En el área de producción se dispondrá un espacio para información, en el cual se colocará semanalmente el detalle de contratos a elaborar con las fechas de entrega establecidas.
- ♣ Mensualmente se hará llegar al correo electrónico del personal del área productiva, un documento en el cual se informa sobre el desempeño alcanzado.
- ♣ Se colocará en el área de producción, un cajón para sugerencias, por medio del cual las personas puedan libremente comunicar sus inquietudes y sugerencias.

### **Informales:**

A más de los básicos y los comunes que ya existen (secretarias, mensajeros, oficinas, corredores, etc.), en COMENALCO se buscará crear comunicación horizontal, en busca de:

- ♣ Fomentar el compañerismo y el espíritu de equipo.
- ♣ Evitar malos entendidos.
- ♣ Enriquecer la formación y la experiencia de los trabajadores.
- ♣ Facilitar la coordinación.
- ♣ Propiciar apoyo y consenso en la toma de decisiones.

Los canales de comunicación horizontal que se emplearán son:

- ☞ El último viernes de cada mes, una vez terminada la jornada de trabajo, la Gerencia invitará a todo el personal de área productiva a compartir un pequeño refrigerio, ocasión que aprovechará para: motivar al personal, conocer sus inquietudes y problemas, y recibir comentarios y sugerencias.
- ☞ La empresa apoyará el desarrollo de un paseo anual por el día del trabajador, que permitirá integrar a todos los empleados y trabajadores de la empresa.
- ☞ Una vez cada quince días, el(a) Gerente realizará una visita rápida al departamento de producción, para observar in situ las condiciones de trabajo, conocer las inquietudes y problemas del personal, y, recibir y hacer comentarios y sugerencias.
- ☞ Reuniones y cursos de capacitación, que permitirán integrar un real equipo de trabajo en el área productiva.

### **Desarrollo del trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es el alma misma de la empresa moderna, COMENALCO al ser una empresa que busca ser competitiva debe estructurar en su área productiva, un grupo de personas integrado, que entiendan y se comprometan con los objetivos del conjunto.

En COMENALCO se buscará aprovechar la fortaleza generada del hecho, que en toda situación en la que participa un equipo es posible lograr sinergia, merced a la cual la aportación total del equipo rebasa la suma de las diversas contribuciones individuales.

Para lograr implementar el equipo de trabajo en el área productiva, COMENALCO se basará en el modelo de las "5 c":

- **Complementariedad:** cada empleado dominará un área determinada de la operación de la empresa, ya que todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

- **Coordinación:** el grupo tendrá en el Gerente un líder, que logrará que todas las personas actúen de forma organizada con vista a sacar a la empresa adelante.
  
- **Comunicación:** se desarrollarán los canales de comunicación necesarios, ya que el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos los empleados para poder coordinar las distintas actuaciones individuales; pues el equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
  
- **Confianza:** cada persona confiará en el buen hacer del resto de sus compañeros, cada persona tratará de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
  
- **Compromiso:** cada miembro se comprometerá a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

La implementación del trabajo en equipo, permitirá que el personal del área productiva, no solo mejore el clima de trabajo; sino que además favorecerá a una mayor productividad y el mejoramiento de la comunicación interna.

#### 4.11. Cronograma

Cuadro 4.7 Cronograma de Implementación de Propuesta Estratégica

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA ESTRATÉGICA																										
No.	ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	DISEÑO DE IMAGEN CORPORATIVA																								PROFESIONAL CONTRATADO	
2	DISEÑO Y DOTACIÓN DE UNIFORMES																								CONTRATISTA	
3	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL																								INSTRUCTOR EXTERNO	
4	REDISEÑO PÁGINA WEB																								PROFESIONAL CONTRATADO	
5	ALIANZAS ESTRATÉGICAS																								GERENTE PROPIETARIO	
6	RELACIONES PÚBLICAS																								GERENTE PROPIETARIO	
7	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD																								PERSONAL, MEDIOS CONTRATADOS	

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

#### 4.12. Evaluación de la propuesta estratégica con el BALANCED SCORE CARD

Las mediciones son importantes, ya que si no se puede medir no se puede gestionar; las empresas para sobrevivir y prosperar en un ambiente tan dinámico como el actual, requieren utilizar sistemas de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades.

COMENALCO es una empresa altamente activa que necesita una herramienta que le permita evaluar sus actividades y que le ayude a mantenerse como un sistema organizado de actividades, para estabilizarse y tomar el liderato de su mercado.

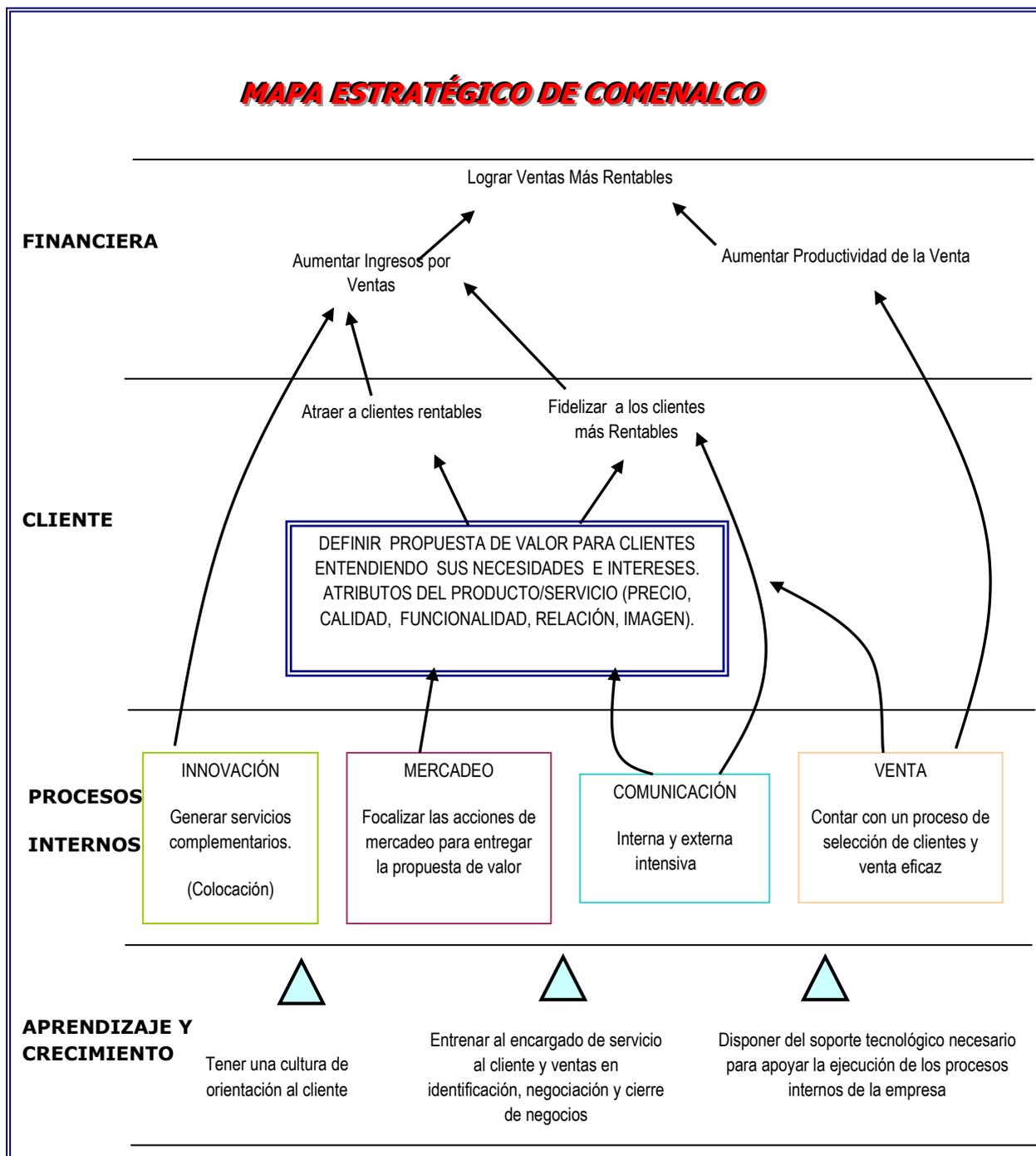
Por esto que se ha visto necesario contar con el apoyo de una herramienta sea un sistema de comunicación, de información y de formación, que se enfoque tanto al interior como al exterior de la misma, por lo cual se utilizará el BSC como herramienta de evaluación integral de la gestión de COMENALCO.

#### **4.12.1. Mapa estratégico**

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral, siendo tremendamente claros al ser muy visuales. En este contexto, el mapa estratégico alinea los objetivos de estas cuatro perspectivas que constituyen la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

El mapa estratégico diseñado para COMENALCO, que permitirá transmitir a que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa es:

Cuadro 4.8 Mapa Estratégico de Comenalco



ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Este mapa estratégico permite:

- Disponer del marco visual para integrar todos los objetivos de COMENALCO.
- Comprender sus procesos críticos.

- Identificar las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño óptimo.

#### 4.12.2. Tablero de control

El tablero de control de COMENALCO es:

Tabla 4.2 Tablero de Control

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2011	OTROS AÑOS
INCREMENTAR LOS INGRESOS OPERATIVOS POR VENTAS A UNA TASA PROGRESIVA MÍNIMA ANUAL DEL 25%, A PARTIR DEL 2011.	$\frac{\text{VENTAS AÑO } n}{\text{VENTAS AÑO } n-1}$	1,25	1,25
OBTENER UN RETORNO ADECUADO SOBRE LA INVERSIÓN, QUE NO SEA MENOR AL 15% ANUAL NETO, CORREGIDO POR LA TASA DE INFLACIÓN.	$\frac{\text{UTILIDAD NETA DEL PERÍODO}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$	0,15 + (Ia/100) Ia=INFLACION ANUAL EN %	0,15 + (Ia/100) Ia=INFLACION ANUAL EN %
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2011	OTROS AÑOS
ALCANZAR PARA FINES DEL AÑO 2011, UN RECONOCIMIENTO DE EFICIENCIA POR PARTE DEL CLIENTE, DE AL MENOS EL 90%, Y QUE ESTE ÍNDICE SE INCREMENTE EN UN 2% ANUAL, HASTA LLEGAR A UN VALOR NO MENOR AL 95%.	$\frac{\text{CALIFICACION PROMEDIO CUESTIONARIO}}{25}$	0,90	ENTRE 0,92 Y 0,95
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2011	OTROS AÑOS

ALCANZAR PARA FINES DEL AÑO 2010, UN RECONOCIMIENTO DE EFICIENCIA DE AL MENOS EL 85%, POR PARTE DE: EMPLEADOS Y PROVEEDORES; Y QUE ESTE ÍNDICE SE INCREMENTE EN UN 2% ANUAL, HASTA LLEGAR A UN VALOR DE AL MENOS EL 95%.	<u>PUNTAJE PROMEDIO DE ENCUESTA</u> 25	0,85	MAYOR A 0,87
<b>PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE</b>			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2011	OTROS AÑOS
CONSTANTEMENTE REFORZAR LA EFICACIA CONJUNTA ENTRE TODOS LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA, A TRAVÉS DE LOS LÍMITES ORGANIZACIONALES Y DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS; PARA QUE A FINES DEL AÑO 2011 LA ACTITUD QUE PREVALEZCA EN LA ORGANIZACIÓN SEA LA DE "TODOS ESTAMOS JUNTOS EN ESTO"	<u>CALIFICACION DE CUESTIONARIO</u> 25	0,90	0,90
HASTA FINES DEL 2011, LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CONOZCAN EN UN 80% COMO DESARROLLAR EFICIENTEMENTE SUS FUNCIONES.	<u>ACTIVIDADES ASIGNADAS</u> <u>ACTIVIDADES CONOCIDAS</u>	0,80	ALREDEDOR DE 0,95
PERMANENTEMENTE, PROMOVER UNA CULTURA DE APRENDIZAJE, CREATIVIDAD, CAMBIO	<u>RECOMENDACIONES E IDEAS RECIBIDAS DEL PERSONAL</u> TOTAL DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS	0,80	0,80

Y ACCIÓN; EN LA CUAL TODAS LAS PERSONAS IDENTIFIQUEN PROBLEMAS Y APORTEN PARA DESARROLLAR SOLUCIONES.	PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO	NO MENOR A 0,8	NO MENOR A 0,8
--	-------------------------------	----------------------	----------------------

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

**NOTA 1.-** Para medir la satisfacción del cliente, se aplicará un cuestionario que permitirá valorar la percepción del cliente y medirá su grado de satisfacción, proporcionando una idea de cómo está operando la empresa.

Este cuestionario se aplicará mediante una breve encuesta a todos los clientes de COMENALCO:

CONCEPTO	CALIFICACION
CALIDAD DE PRODUCTO	
CALIDAD DE SERVICIO	
CUMPLIMIENTO DEL PLAZO	
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVA	
SATISFACCION ALCANZADA	
1 ES LA MENOR CALIFICACION Y 5 EL VALOR MÁS ALTO	

La escala se calificará con 5 para excelente, 4 para muy bueno, 3 para bueno, 2 para regular y 1 para deficiente, la empresa no aceptará valores inferiores a 20, en cuyo caso se investigarán las causas de estas bajas calificaciones.

El grado de satisfacción del cliente se medirá mediante la relación:

$$\text{GRADO DE SATISFACCIÓN} = \text{CALIFICACIÓN DE CUESTIONARIO} / 25 * 100\%$$

Si el grado de satisfacción promedio para el 2011 es inferior al 90%, deberán tomarse los correctivos en forma inmediata.

**NOTA 2.-** Para medir la apreciación de eficiencia de empleados y proveedores, se aplicará al final de cada trimestre un cuestionario, en el cual se solicitará que califique cada uno de estos aspectos:

CONCEPTO	CALIFICACION
PREOCUPACIÓN DE LA EMPRESA	
CLIMA INTERNO PERCIBIDO	
DESARROLLO PERSONAL	
SATISFACCION PERSONAL ALCANZADA	
MOTIVACION	
1 ES LA MENOR CALIFICACION Y 5 EL VALOR MÁS ALTO	

Como calificación del año, se tomará el valor promedio de las calificaciones de todos los cuestionarios aplicados en el año.

**NOTA 3.-** La eficiencia del empleado se medirá en base a una ficha de desempeño que se abrirá para cada empleado, en la cual se calificarán los siguientes criterios: puntualidad, porcentaje de trabajo asignado, actitud, trabajo en equipo y honestidad.

La escala de calificaciones será: 5 para excelente, 4 para muy bueno, 3 para bueno, 2 para regular y 1 para deficiente; la empresa no aceptará valores inferiores a 20, en cuyo caso se investigarán las causas de estas bajas calificaciones.

Si el grado de productividad es inferior al 70%, se tomarán los correctivos en forma inmediata, e inclusive pueden generar la separación del personal improductivo.

### **Perspectiva de responsabilidad social**

Responsabilidad social empresarial significa garantizar el éxito de la empresa integrando consideraciones sociales y medioambientales en sus actividades, es decir satisfacer la demanda de los clientes y gestionar, al mismo tiempo, las expectativas de otras partes interesadas: los trabajadores, proveedores y la comunidad de su entorno.

El BSC no dispone de indicadores para evaluar esta perspectiva, por lo cual para medir la perspectiva social de COMENALCO, se proponen los siguientes cuestionarios, planteados desde cinco perspectivas: política de actuación en el lugar de trabajo, política medioambiental, política de mercado, política social y valores de la empresa. Estos cuestionarios permitirán evaluar la importancia que atribuye COMENALCO a responsabilidad social.

La escala de calificación planteada es: SI, NO, EN PARTE, NO SE y NO APLICABLE. La interpretación que se debe dar a las calificaciones es:

- Una calificación de si mostrará que la empresa mantiene una política ética y social adecuada para el manejo de la variable.
- Una calificación de no mostrará que la empresa no tiene una política ética y social adecuada para el manejo de la variable, y debe tomar los correctivos necesarios inmediatamente.
- Una calificación de en parte, mostrará que la empresa tiene una política ética y social poco adecuada para el manejo de la variable y debe mejorar.
- Una calificación de no se, mostrará que la empresa no se preocupa de su política ética y social poco adecuada para el manejo de la variable, por lo que debe establecer un mayor monitoreo de esta variable.
- Una calificación de no aplicable, manifiesta que la empresa no ha considerado operar bajo una política ética y social, por lo que debe replantear sus valores.

**Cuestionario para evaluar la política de actuación en el lugar de trabajo:**

1. ¿Se alienta a los trabajadores para que desarrollen habilidades verdaderas y carreras a largo plazo?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Se consulta a los empleados los temas importantes?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Ha tomado la empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Ofrece la empresa a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo como, por ejemplo, considerando un horario flexible de trabajo?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

**Beneficios de una política de actuación en el lugar de trabajo responsable:**

- La preocupación por el desarrollo y bienestar demostrará que COMENALCO valora a sus empleados como personas, esto permitirá a la empresa obtener de éstos: ideas, compromiso y lealtad, lo que redundará en su eficiencia.
- A medida que crezca la empresa, necesitará personas en las que confiar y delegar para fortalecer el negocio.
- Un personal motivado a menudo genera estabilidad y deseos de trabajar, y ayuda a crear una buena reputación para la empresa.

**Cuestionario para evaluar la política medioambiental:**

1. ¿Se ha intentado reducir el impacto medioambiental de la empresa en términos de ahorro de energía, y/o, reducción y reciclaje de residuos?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Puede la empresa ahorrar dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Se tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Ha pensado en qué forma podría la empresa utilizar la sostenibilidad de sus productos y servicios para aventajar a la competencia (el reciclaje de productos, la eficacia energética, etc.)?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

**Beneficios de una política medioambiental responsable:**

- Todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector de actividad, pueden ejercer impactos positivos o negativos sobre el medio ambiente; aunque COMENALCO por su tamaño tendrá un menor impacto medioambiental.
- COMENALCO al actuar responsablemente e informar a sus empleados y clientes que la degradación medioambiental es un problema global que requiere la cooperación de todos, logrará mejorar las relaciones con la comunidad local y fidelizar aun más a sus empleados y tener la lealtad de sus clientes.
- Para COMENALCO un buen comportamiento medioambiental influirá en el aspecto económico, pues el ahorro de energía, la prevención de la contaminación, la reducción de residuos y el reciclaje permitirá a la empresa reducir sus gastos así como cumplir la normativa medioambiental.

**Cuestionario para evaluar la política de mercado:**

1. ¿Aplica la empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en los servicios que presta?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Proporciona la empresa información clara y precisa sobre sus servicios, que incluyan sus obligaciones postventa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Paga puntualmente la empresa las facturas de sus proveedores?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Dispone la empresa de un procedimiento para garantizar el diálogo productivo con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Admite y da solución su empresa a las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

**Beneficios de una política de mercado responsable:**

- COMENALCO es una organización ‘humana’ que depende de una red de relaciones internas y externas vitales para la prosperidad de todos, de cómo se gestionan estas relaciones laborales depende el éxito de la empresa.
- Las buenas relaciones con los clientes y proveedores proporcionan beneficios los diferentes actores.
- Desarrollar el prestigio del nombre COMENALCO, es crucial para asegurar el éxito en el mercado, por lo que es importante ‘actuar correctamente’ en todas las relaciones comerciales y laborales; para lograr una buena reputación.

**Cuestionario para evaluar la política social:**

1. ¿Ofrece la empresa oportunidades de formación a la gente de la comunidad (aprendizajes o experiencia laboral para jóvenes o discapacitados)?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada la empresa (la acumulación

de residuos fuera de sus instalaciones, los vehículos que obstruyen carreteras o caminos)?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Compra la empresa productos en el mercado local?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Se alienta a los empleados para que participen en las actividades de la comunidad?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Brinda la empresa apoyo económico estable a proyectos y actividades de la comunidad (obras benéficas o patrocinios)?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

**Beneficios de una política social responsable:**

- Adquirir relaciones personales y vínculos con otras empresas de la zona, permitirá a COMENALCO, promocionarse y mejorar su cadena de valor.
- La empresa logrará tener una mayor aceptación y estima con el cliente.
- La empresa adquirirá una mejor reputación empresarial.

**Cuestionario para evaluar los valores de la empresa:**

1. ¿Se ha definido de forma clara los valores y las normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Hace partícipes a los clientes, proveedores y otras partes interesadas de los valores de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Son conscientes los clientes de los valores y normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Son conscientes los empleados de los valores y normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Se enseña a los empleados la importancia de los valores y normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

#### **Beneficios de una política social responsable:**

- Es importante para COMENALCO transmitir los valores que se definieron en la propuesta estratégica, para incentivar a los empleados a permanecer fieles a estos principios y fortalecer el prestigio de la empresa

#### **4.12.3. Ejemplo de aplicación**

Para mostrar la metodología práctica de aplicación del BSC, se planteará un posible escenario de indicadores observados a fines del 2012:

Tabla 4.3 Matriz BSC

<b>BSC DE COMENALCO – 2012</b>				
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MINIMO VALOR ACEPTADO</b>		
		<b>META</b>	<b>VALOR</b>	<b>DESVIACIÓN</b>
1	$\frac{\text{VENTAS AÑO } n}{\text{VENTAS AÑO } n-1}$	1,05	1,02	-2,86%
2	$\frac{\text{UTILIDAD NETA DEL PERÍODO}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$	0,21	0,18	-14,29%
3	$\frac{\text{PROYECTOS ANALIZADOS}}{\text{TECNICAMENTE}} \frac{\text{TOTAL DE PROYECTOS ANALIZADOS}}{\text{TOTAL DE PROYECTOS ANALIZADOS}}$	1,00	1,00	0,00%
4	$\frac{\text{CONTROLES FINANC. IMPLEMENTADOS}}{\text{CONTROLES FINANC. PROPUESTOS}}$	1,00	1,00	0,00%
<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MINIMO VALOR ACEPTADO</b>		
		<b>META</b>	<b>VALOR</b>	<b>DESVIACIÓN</b>
1	$\frac{\text{CALIFICACION PROMEDIO CUESTIONARIO}}{25}$	0,90	0,85	-5,56%
2	$\frac{\text{CLIENTES AÑO } n - \text{CLIENTES AÑO } n-1}{\text{CLIENTES AÑO } n-1}$ CLIENTES = CLIENTES TOTALES	0,05	0,0492	-1,60%
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MINIMO VALOR ACEPTADO</b>		
		<b>META</b>	<b>VALOR</b>	<b>DESVIACIÓN</b>
1	$\frac{\text{CONTROLES IMPLEMENTADOS}}{\text{CONTROLES DEFINIDOS}}$	0,95	0,96	1,05%
	$\frac{\text{OPERACIONES REALIZADAS}}{\text{OPERACIONES CONTROLADAS}}$	0,90	0,87	-3,33%
2	$\frac{\text{CALIFICACION PROMEDIO DE FICHA}}{25}$	0,90	0,88	-2,26%
3	$\frac{\text{TOTAL TRANSACCIONES GENERADAS}}{\text{TRANSACCIONES REGISTRADAS}}$	1,00	1,00	0,00%
4	$\frac{\text{TOTAL QUEJAS SOLUCIONADAS}}{\text{TOTAL DE QUEJAS PLANTEADAS}}$	0,9	0,87	-3,33%

PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE				
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO		
		META	VALOR	DESVIACIÓN
1	CALIFICACION DE CUESTIONARIO 25	0,90	0,87	-3,33%
2	ACTIVIDADES ASIGNADAS ACTIVIDADES CONOCIDAS	0,80	0,77	-3,75%
3	ANÁLISIS DE ENTORNO DESARROLLADOS EN EL AÑO	2,00	2,00	0,00%
4	RECOMENDACIONES E IDEAS RECIBIDAS DEL PERSONAL TOTAL DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS	0,80	0,50	-37,50%

ELABORADO POR CAROLINA MENESES

#### **Análisis desde la perspectiva financiera:**

Analizando los indicadores para medir la perspectiva financiera se observa que el valor de la rentabilidad sobre la inversión, presenta una amplia desviación sobre la meta propuesta, por lo cual debe implementarse una estrategia para disminuir costos innecesarios o vender activos improductivos.

En conjunto se puede decir que la estrategia implementada en base a la propuesta estratégica es exitosa y debe mantenerse.

#### **Análisis desde la perspectiva del cliente:**

Los indicadores planteados para analizar la perspectiva del cliente muestran que los objetivos planteados para este enfoque se han cumplido razonablemente, sin embargo debe ponerse énfasis en el servicio al cliente para lograr eliminar la desviación del 5.56% sobre la meta propuesta.

En conjunto se observa que la estrategia propuesta para el mejoramiento del servicio ha sido efectiva y debe mantenerse.

**Análisis desde la perspectiva de los procesos internos:**

Los indicadores en conjunto muestran que los procesos internos de COMENALCO son eficientes, que si bien existen desviaciones sobre las metas propuestas estas son inferiores al 5% y por tanto son aceptables, es elogiado que los controles diseñados han sido implementados en un 96% es decir un 1,05% superior a la meta propuesta.

En conjunto se observa que la estrategia propuesta para el mejoramiento de los procesos internos ha sido muy efectiva, por lo cual debe mantenerse e intensificarse.

**Análisis desde la perspectiva de desarrollo y aprendizaje:**

Los indicadores en conjunto muestran que Casa Mía Rental Suites ha logrado un incremento satisfactorio en sus conocimientos, sin embargo existe un déficit importante de participación del empleado en la solución de los problemas de la empresa.

Como estrategia se propone la habilitación de un cajón de sugerencias para que el personal que muchas veces tiene recelo de expresarse verbalmente pueda hacerlo por escrito.

En conjunto se observa que la estrategia propuesta para desarrollar el conocimiento y aprendizaje en la empresa ha sido eficiente.

**4.13. Análisis de factibilidad financiera**

El estudio financiero, permitirá determinar la viabilidad de implementar la Propuesta Estratégica para COMENALCO.

Para desarrollarlo, se ha sistematizado la información presentada en la propuesta y el estudio de mercado, se ha expresado en términos monetarios, y en base a esta información, se han establecido: las necesidades de inversión inicial, los flujos de efectivo y el valor residual después del tiempo considerado como horizonte de análisis, que se ha considerado en cinco años.

#### 4.13.1. Inversión y financiamiento

El detalle de la inversión requerida para implementar la propuesta estratégica es la siguiente:

**Tabla 4.4 Detalle de Inversión Inicial**

CONCEPTO	VALOR
DISEÑO DE IMAGEN CORPORATIVA	1.500,00
DISEÑO Y DOTACIÓN DE UNIFORMES	3.000,00
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	2.000,00
REDISEÑO PÁGINA WEB	1.000,00
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	500,00
RELACIONES PÚBLICAS	2.000,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	3.500,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>13.500,00</b>

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Los recursos para este proyecto tendrán origen e la misma empresa.

#### 4.13.2. Ingresos

Los ingresos que se generarán con el proyecto provienen de las ventas adicionales que son del 25%, para el año 2010 se ha partido de los datos disponibles en los estados financieros. Con lo cual el presupuesto de ingresos es:

**Tabla 4.5 Detalle de Ingresos Adicionales – Comenalco**

PROYECCION DE INGRESOS ADICIONALES					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS ADICIONALES	200.000,00	250.000,00	312.500,00	390.625,00	488.281,25

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

### 4.13.3. Egresos

Los egresos adicionales, está relacionados a los costos de mantenimiento de la propuesta y el costo total de gestión de las ventas, con lo cual se tiene que el presupuesto de egresos es:

**Tabla 4.6 Detalle de Egresos Adicionales – Comenalco**

PROYECCION DE EGRESOS ANUALES					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
GASTOS ESTRATEGIA	3.900,00	4.075,50	4.258,90	4.450,55	4.650,82
COSTO DE INVENTARIO	160.000,00	200.000,00	250.000,00	312.500,00	390.625,00
<b>TOTAL</b>	<b>163.900,00</b>	<b>204.075,50</b>	<b>254.258,90</b>	<b>316.950,55</b>	<b>395.275,82</b>

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

El costo del inventario corresponde al costo de ventas, que se ha determinado para el año 2010, en base a los datos disponibles en los estados financieros; y para los demás años se ha aplicado el mismo porcentaje respecto a las ventas adicionales.

El costo de mantenimiento de la estrategia, equivale al 30% de la inversión inicial, que se ha determinado porcentualmente de los gastos operativos que constan en los estados financieros de COMENALCO del año 2010.

### 4.13.4. Estado de resultados asociado a la propuesta

Los resultados diferenciales netos asociados a la propuesta estratégica son:

**Tabla 4.7 Estado de Resultados – Comenalco**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES	200.000,00	250.000,00	312.500,00	390.625,00	488.281,25
(-) EGRESOS TOTALES	- 163.900,00	-204.075,50	-254.258,90	- 316.950,55	- 395.275,82
UTILIDAD OPERATIVA	36.100,00	45.924,50	58.241,10	73.674,45	93.005,43
(-) PARTICIPACIONES <sup>15%</sup>	- 5.415,00	- 6.888,68	- 8.736,17	- 11.051,17	- 13.950,81
UTILIDAD PARCIAL	30.685,00	39.035,83	49.504,94	62.623,28	79.054,61
(-) 25% IMPUESTOS	- 7.671,25	- 9.758,96	- 12.376,23	- 15.655,82	- 19.763,65
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>23.013,75</b>	<b>29.276,87</b>	<b>37.128,70</b>	<b>46.967,46</b>	<b>59.290,96</b>

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

#### 4.13.5. Factibilidad financiera

Para determinar la factibilidad del proyecto y la propuesta de marketing en forma conjunta, se han aplicado 3 indicadores básicos: VAN, TIR y PRI.

- **Valor Actual Neto (VAN).**- Mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, como una cantidad de dinero. Esta cantidad resulta de la diferencia entre ingresos y egresos, actualizados los mismos, por una cierta tasa de interés.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR).**- Esta tasa mide el retorno de una inversión, es decir la cantidad ganada en proporción directa al capital invertido; es por concepto la tasa que hace que el VAN sea igual a cero.
- **Período de Recuperación Descontado (PRI).**- Es el número de años que necesita la empresa para recuperar su inversión inicial con sus flujos de caja, actualizados a valor presente.

Tabla 4.8 Evaluación Financiera

EVALUACIÓN FINANCIERA						
CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	13.500,00					
UTILIDAD NETA		23.013,75	29.276,87	37.128,70	46.967,46	59.290,96
(+) DEPRECIACIÓN		-	-	-	-	-
FLUJO DE EFECTIVO		23.013,75	29.276,87	37.128,70	46.967,46	59.290,96
FLUJOS RELEVANTES	-13.500,00	23.013,75	29.276,87	37.128,70	46.967,46	59.290,96
FACTOR DE ACTUALIZACION $1/(1+i)^n$		0,8734	0,7628	0,6662	0,5818	0,5081
VP DEL FLUJO	-13.500,00	20.099,34	22.331,28	24.733,94	27.325,94	30.127,36
VP ACUMULADO	-13.500,00	6.599,34	28.930,63	53.664,57	80.990,51	111.117,87
<b>VAN (VALOR ACTUAL NETO)</b>						<b>111.117,87</b>
<b>TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)</b>						<b>194,96%</b>
<b>PRI (PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO)</b>						<b>SEIS MESES</b>

ELABORADO POR: CAROLINA MENESES

Los resultados muestran que la propuesta estratégica es altamente favorable para COMENALCO, por lo que debe ser implementada inmediatamente.

## 5. CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

1. COMENALCO CIA. LTDA., presenta problemas internos generados por la falta de una planificación formal, como son: una cultura Corporativa débil, mal manejo de Canales de Comunicación, conflictos internos generados por chismes y rumores, un clima laboral no positivo, y, personal con poca motivación.
2. COMENALCO, presenta un balance situacional en el cual la influencia de factores negativos es mayor que de los factores positivos; por efecto de la deficiente comunicación corporativa.
3. La imagen interna de COMENALCO es buena, pero debe mejorar, ya que ésta afecta e influye directamente sobre la imagen externa de la empresa.
4. La imagen comercial de COMENALCO es buena, lo que muestra que su infraestructura, el marketing mix y el servicio al cliente actúan en sinergia.
5. La imagen pública de COMENALCO es regular, no alcanza a proyectar todo el éxito y prestigio alcanzado; por lo que es indispensable desarrollarla eficientemente.
6. COMENALCO es una empresa altamente activa que necesita una herramienta que le permita evaluar sus actividades y que le ayude a mantenerse como un sistema organizado de actividades, para estabilizarse y tomar el liderato de su mercado. COMENALCO debe contar con el apoyo de una herramienta que sea un sistema de comunicación, de información y de formación, que se enfoque tanto al interior como al exterior de la misma.
7. La evaluación financiera de la propuesta estratégica de comunicación para COMENALCO muestra que esta es viable, ya que los

indicadores analizados VAN, TIR y PRI presentan todos ellos valores de aceptación.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Se recomienda que COMENALCO, cree estrategias que le permitan solucionar los diferentes problemas de comunicación que afronta, para que de esta forma mejore su imagen empresarial hacia los públicos externos.
2. Se sugiere que COMENALCO promueva un programa de comunicación estratégica, el mismo que no solamente beneficiará a la empresa, sino también los clientes ya que tendrán una mejor percepción de la imagen de ésta, que se reflejará en la calidad del servicio y la diferenciación de la competencia.
3. Se indica que COMENALCO debería implementar todo un sistema de comunicación e información interno, que le permita monitorear eficientemente la gestión de sus recursos; pues la información y su comunicación son una herramienta estratégica muy poderosa.
4. Se recomienda que COMENALCO mantenga y mejore la imagen que desde la perspectiva comercial ha alcanzado en el mercado.
5. Se sugiere, en base a los problemas detectados, que COMENALCO implemente la propuesta de comunicación estratégica diseñada, para fortalecer su cultura interna, mejorar su imagen hacia los públicos externos, pues de esta forma su expansión a nivel nacional, será exitosa y demandará menores recursos promocionales y publicitarios.
6. Es recomendable que COMENALCO adopte el Balanced Score Card, como una herramienta sistemática de comunicación, información y de formación; ya que esta puede enfocarse tanto al interior como al exterior de la empresa, y constituirse en una herramienta de evaluación integral de su gestión.
7. COMENALCO, requiere optimizar su gestión y mejorar su imagen empresarial hacia los actores externos y los usuarios internos, quienes se beneficiarán con una mejor percepción de la imagen de la

empresa que se reflejará en la calidad del servicio, diferenciándose de la competencia.

8. Ya que los resultados muestran que la propuesta estratégica de comunicación es altamente favorable para COMENALCO, se recomienda que esta sea implementada inmediatamente.

## BIBLIOGRAFÍA

CARVAJAL, Lizardo (1998) Metodología de la Investigación. Fundación para actividades y desarrollo de investigación. Bogotá Colombia.

COSTA, Joan (1998) Manual de Imagen Corporativa, Editorial Gustavo Pili, S.A., Versión Castellana: Citado en Eugeni Rosell J. Miralles, Barcelona-España, 1991, "En busca de una identidad. Algo tan obvio a la vez tan complejo", Página 13.

KAPLAN, David Norton (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Harvard Bussines School Press.

KAPLUN, Mario (1981). La comunicación participativa como praxis y como proceso. La experiencia del cassette-foro. En: SIMPSON, M. Comunicación alternativa y cambio social. México D. F.: Universidad Autónoma de México.

ROCCAGLILOLO, Rafael (1994) Problemas de la Integración Cultural: America Latina. Editorial Norma.

NOSNIK Abraham, Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Facultad de Comunicación Social, Octubre 28-29 de 1996.

PAOLI, Antonio (1983) Comunicación e Información. Perspectivas Teóricas. Editorial Trillas, pág. 31-32

PASCUALI, Antonio, (1979) Comprender la Comunicación, Monte Avila, Caracas

ROSELL, Eugeni J. Miralles Manual de Imagen Corporativa En busca de una identidad. Algo Tan obvio a la vez tan complejo", Editorial Gustavo Pili, S.A., Versión Castellana: Barcelona-España, 1991, ", Página 13.

SALANCIK, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, issue number 23.

ROBBINS, Stephen P. (2004) *Comportamiento Organizacional*, Décima Edición, Pearson, Páginas 525

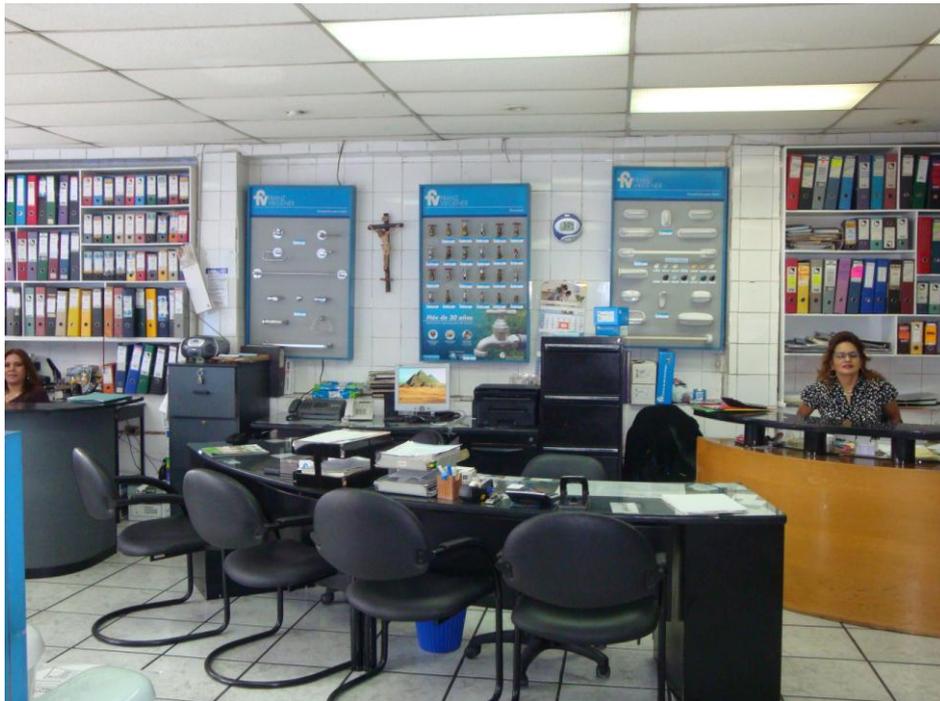
# ANEXOS

## Anexo No. 1 Focus Group





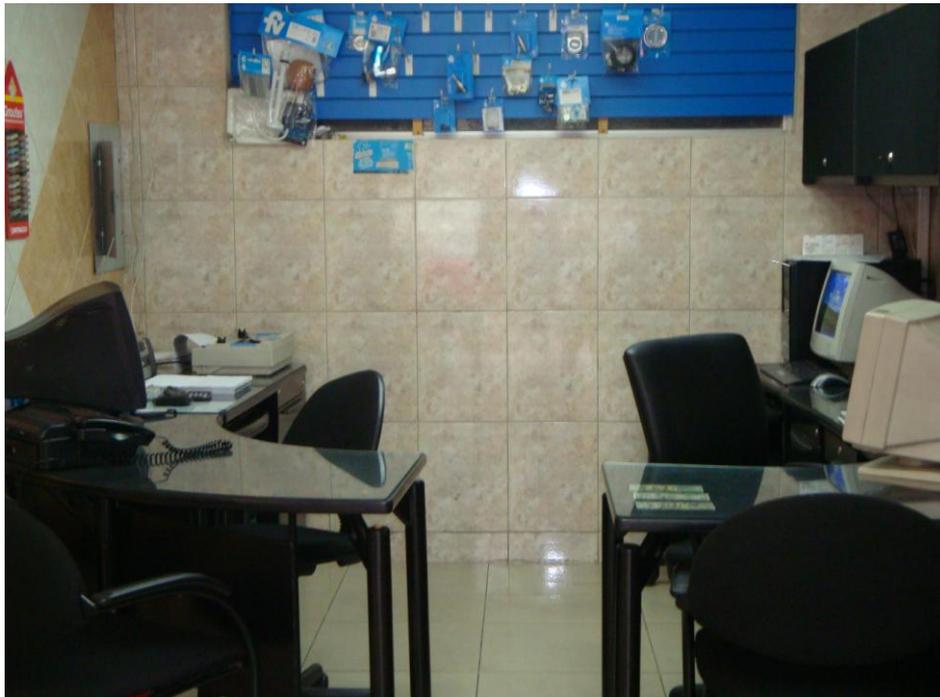
**Anexo No. 2 Oficina Matriz - Comenalco**



**Anexo No. 3 Exhibición Matriz**



**Anexo No.3 Oficina Sucursal – Comenalco**



**Anexo No. 4 Exhibición Sucursal**

