



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIO-HUMANÍSTICA

TITULO DE LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS

Posicionamiento de la gestión de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zona 7-Sur, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia de Loja – año 2015.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Ortiz Chamba, Christian Ortiz
DIRECTOR: Yaguache Quichimbo, Jenny Jovita

LOJA – ECUADOR
2015.

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

Magister

Jenny Jovita Yaguache Quichimbo

DIRECTORA DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Posicionamiento de la gestión de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zona 7-Sur, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia de Loja – año 2015, realizado por Ortiz Chamba Christian Nivardo ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo 2015.

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y GESTIÓN DE DERECHOS

“Yo, Christian Nivardo Ortiz Chamba, declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Posicionamiento de la gestión de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zona 7-Sur, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia de Loja – año 2015, de la Titulación de Relaciones Públicas, siendo Jenny Jovita Yaguache Quichimbo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en este trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forma parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f)

Autor: Christian Nivardo Ortiz Chamba.

Cédula: 1104968654

DEDICATORIA

Dedicado a mi Dios, que supo darme la sabiduría para realizar esta investigación.

A mi hermano, Ronald Ortiz, que desde el cielo me ha dado fuerzas y guiado en cada paso de mi carrera.

A mis padres, Eurise y Nivardo por darme la vida y la oportunidad de superarme.

A mis hermanas, Rocío, Cisne y Cesibel por siempre brindarme su incondicional apoyo.

A toda mi familia.

Y a la familia que he elegido, mis amigos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme formarme como un profesional.

A la Subsecretaría Senplades Zona 7-Sur y a todos los integrantes de la unidad de comunicación, por brindarme su apoyo para plantear y ejecutar esta investigación.

Mi sincero agradecimiento a los docentes de la Titulación de Relaciones Públicas de la UTPL, en especial a la Magister Jenny Jovita Yaguache Quichimbo, por haber sido mi apoyo y guía para realizar correctamente este trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS:

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y GESTIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
PRIMERA PARTE.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
CAPÍTULO I.....	8
POSICIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
1.1. Posicionamiento.....	9
1.2. El proceso para medir el posicionamiento.....	11
1.2.1. Conformación del posicionamiento.....	12
1.2.2. Cómo se crea el posicionamiento.....	12
1.2.3. Características del posicionamiento.....	14
1.3. Estrategias de posicionamiento.....	15
1.3.1. Tipos de estrategia de posicionamiento.....	17
1.3.2. Tres pilares del posicionamiento.....	18
1.3.3. Errores del posicionamiento.....	19
1.4. Valor significativo del posicionamiento.....	20
1.4.1. La diferenciación.....	21
CAPÍTULO II.....	23
GESTIÓN EMPRESARIAL.....	23
2.1. Gestión empresarial.....	24
2.1.1. Funciones de la Gestión.....	25
2.2. Herramientas para la gestión.....	27
2.2.1. Control de la gestión.....	28
CAPÍTULO III.....	43
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	43
3.1. Factor dinámico en la organización.....	45
3.1.2. Finalidad de la comunicación en la organización.....	46

3.2. Comunicación integral.....	47
3.2.1. Componentes de la comunicación integral.....	48
3.3. Escenarios de la comunicación.....	52
3.3.1. Comunicación Organizacional.....	53
3.3.2. Comunicación Corporativa.....	57
3.4. Públicos.....	64
3.4.1. Tipos de públicos.....	65
CAPÍTULO IV.....	67
ENTIDADES EN INVESTIGACIÓN.....	67
4.1. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades).....	68
4.1.1. Senplades Zona 7- Sur.....	69
4.1.2. Filosofía Institucional.....	69
4.1.3. Programas/servicios.....	72
4.2. Gobiernos Autónomos Descentralizados.....	73
4.2.1. GAD Provincial de Loja.....	74
4.2.2. GAD Municipales de la provincia de Loja.....	75
4.2.3. Parroquiales de la Provincia de Loja.....	76
4.3. Articulación de Senplades Zona 7- Sur con los GAD de la provincia de Loja.....	79
4.3.1. Acompañamiento Técnico a los GAD.....	79
SEGUNDA PARTE.....	82
EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	82
CAPÍTULO V.....	83
METODOLOGÍA.....	83
5.1. Características de la investigación.....	84
5.2. Métodos y técnicas de investigación.....	84
5.2.1. Método cuantitativo.....	85
5.2.2. Método cualitativo.....	87
5.3. Operación de variables.....	88
CAPÍTULO VI.....	91
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	91
6.1. Interpretación de datos cuantitativos y cualitativos.....	92
TERCERA PARTE.....	109
CONCLUSIONES.....	110
RECOMENDACIONES.....	112
CUARTA PARTE.....	113
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	119

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1 Subsecretaría	68
Tabla 2 GAD Municipales	75
Tabla 3 GAD Parroquiales	77
Tabla 4. Muestra.....	87
Tabla 5. Operaciones de variables	88
Tabla 6. Ubicación	93
Tabla 7. Imagen.....	94
Tabla 8. Directivos	95
Tabla 9. Característica.....	96
Tabla 10. Gestión de la comunicación.....	98
Tabla 11. Gestión de medios.....	99
Tabla 12. Slogan.....	102
Tabla 13. Programas y servicios	103
Tabla 14. Gobierno corporativo	104
Tabla 15. Gestión de relaciones	105
Tabla 16. Calidad de servicio	107

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1 Enfoque de la RS	39
Figura 2: Conoce a la Senplades como un ente.....	96
Figura 3. Gestión de medios.....	100
Figura 4: Programas y servicios	103
Figura 5: Articulación	106

RESUMEN

El posicionamiento es el intangible más valorado por las empresas, que se puede generar en base a la espontaneidad o estrategias integrales y planificadas que la empresa ha ejecutado con la finalidad de ocupar un lugar privilegiado en la mente de los clientes frente a la competencia.

Esta investigación no solo se destina a conocer el posicionamiento de la gestión de la Senplades Zona 7-Sur, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia de Loja, sino también a determinar si la colectividad, medios de comunicación, academia e instituciones públicas tienen el mismo nivel de percepción que los GAD de la provincia de Loja en base a la imagen y reputación que proyecta la Senplades Zona 7-Sur.

En este contexto, se ha determinado que la Senplades Zona 7-Sur, mantiene un subposicionamiento en los GAD de Parroquiales de la provincia de Loja y demás públicos investigados; mientras que, en los GAD Municipales, mantiene un posicionamiento que se ha generado en base a la cotidianeidad de la relación que las autoridades de estos municipios han tenido con la Senplades Zona 7-Sur.

PALABRAS CLAVES: Posicionamiento, imagen corporativa, reputación corporativa, comunicación empresarial.

ABSTRACT

Positioning is the intangible most valued by companies, which can be generated based on spontaneity or integral and planned strategies that the company has executed in order to occupy a privileged place in the minds of customers from competition.

This research is intended not only to know the position of managing by SenpladesZona 7-Sur, en los GobiernosAutónomosDescentralizados de la provincia de Loja, but also to determine whether the community, media, academia and public institutions have the same level of perception that GAD de la provincial de Loja based on the image and reputation projecting by SenpladesZona 7-Sur.

In this context, it has been determined that SenpladesZona 7-Sur, maintains a sub-positioning on parish GAD de la provincial de Loja and other public investigated; meanwhile, in the GAD Municipales, maintains a position that has been generated based on the daily relationship that the authorities of these municipalities have had with SenpladesZona 7-Sur.

KEYWORDS: Positioning, corporate image, corporate reputation, corporate communication.

INTRODUCCIÓN

El posicionamiento de las empresas se lo puede medir a través de la valoración que los públicos tienen de la imagen y reputación de la empresa. Muchas organizaciones han adoptado a este intangible para diferenciarse y obtener una ventaja competitiva, que les permita obtener un lugar privilegiado en la mente del consumidor.

Este intangible, es el resultado de un trabajo espiral, que se inicia en el interior de la empresa con una visión exterior, conformado sobre todo de atributos o valores institucionales que son gestionados estratégicamente por expertos en marketing y relaciones públicas, quienes apoyados de la comunicación, planificación y diferenciación, logran que la empresa sea percibida como única dentro de un mercado.

El presente trabajo de investigación busca determinar el posicionamiento de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zona 7-Sur, en los Gobierno Autónomos Descentralizados de la provincia de Loja.

Para el desarrollo de este estudio se ha estructurado la investigación en 7 capítulos distribuidos de la siguiente manera: el marco teórico está compuesto por cuatro capítulos; en el primer capítulo, se refiere a la gestión del posicionamiento de las organizaciones en el marco de obtener un lugar privilegiado y diferenciado frente a la competencia; el segundo capítulo, se refiere a los modelos y herramientas de gestión que se utilizan con la finalidad de aumentar la producción e imagen efectiva al nivel interno y externo de la empresa; el tercer capítulo, comprende la gestión de la comunicación de las empresas y cómo a través de los cuatro escenarios de comunicación se puede crear identidad, aumentar la productividad, ofertar productos y gestionar la imagen y reputación de las empresas; el cuarto capítulo, está compuesto por los antecedentes, competencias y la articulación entre la Senplades Zona 7 Sur y los GAD de la provincia de Loja, entidades tomadas para el caso del presente estudio.

El quinto capítulo, se ha enfocado en la metodología para la implementación de las herramientas cuantitativas y cualitativas, además se implementó un cuadro referencial de algunas variables y categorías de las cuales se ha desprendido preguntas para las encuestas y entrevistas.

Ambas herramientas, permitieron conocer el posicionamiento que la Senplades Zona-Sur, tiene ante los GAD de la provincia de Loja, además determinar los distintos niveles de percepción entre los públicos que se han investigado.

En el capítulo sexto, se realiza el análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron 48 encuestas dirigidas a los GAD Municipales, Parroquiales y al Provincial de Loja, posteriormente para la contrastación de resultados, se aplicaron entrevistas a un GAD de la provincia de Loja, a un medio de comunicación, a un servidor público, a un docente, a una persona del colectivo y al coordinador de la unidad de comunicación de la Senplades Zona 7-Sur.

Finalmente en el séptimo capítulo, se incluyen algunas conclusiones y recomendaciones sobre el tema en investigación.

OBJETIVOS

Objetivo General.

- Conocer la percepción que tienen los GAD de la provincia de Loja, sobre el posicionamiento Senplades Zona 7 Sur.

Objetivos Específicos.

- Investigar el conocimiento que tienen los GAD sobre los canales y contenidos de difusión que emplea Senplades Zona 7-Sur.
- Determinar la percepción que tienen los GAD de la provincia de Loja sobre los programas y servicios que oferta la Senplades Zona 7-Sur.
- Identificar si la colectividad, medios de comunicación, academia e instituciones públicas tienen el mismo nivel de percepción que los GAD de la provincia de Loja en base a la imagen y reputación que proyecta la Senplades Zona 7-Sur.

HIPÓTESIS

Identifican los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia de Loja, los canales de comunicación, la gestión, directivos institucionales, programas y servicios que ejecuta la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo dentro de la zona 7.

MARCO METODOLÓGICO

El modelo de investigación fue de campo, porque permitió adquirir conocimientos sobre la realidad del tema planteado, acudiendo a la organización en estudio para que mediante la observación natural, recolectar información referente, por medio de la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos.

- **Métodos**

Cuantitativa: En el marco del método cuantitativo, se utilizó como herramienta la encuesta, la cual fue ejecutada a través de Google Drive, aplicación que permite plantear encuestas on-line y enviarlas al correo electrónico de los GAD para que sean completadas desde la comodidad de sus oficinas. La ejecución de esta herramienta, permitió obtener con mayor rapidez la información para su correspondiente tabulación a través del programa SPSS.

La encuesta, compuesta por 12 preguntas, fue aplicada en el mes de marzo a una muestra de 48 Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia de Loja, divididos en; 13 Municipales, 34 Parroquiales y 1 Provincial. Para la implementación de la muestra, se utilizó una fórmula estadística con el margen de error del 10%, lo que determinó que la encuesta fuera aplicada a 48 GAD de un total 95, pertenecientes a la provincia de Loja.

Cualitativa: Se plantearon dos entrevistas a diferentes públicos de la Senplades Zona 7-Sur. La primera entrevista, se desarrolló según los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas en el mes de marzo. Esta herramienta, compuesta de 5 preguntas, se aplicó a un alcalde de un GAD, un comunicador social, un docente, un servidor público y una persona del colectivo, con la finalidad de determinar si estos públicos tienen el mismo nivel de percepción que los GAD anteriormente encuestados. La segunda entrevista, se desarrolló en base a los resultados que arrojaron las encuestas y entrevistas anteriormente ejecutadas. Esta herramienta, compuesta por 6 preguntas, se aplicó al coordinador de la unidad de comunicación de la Senplades Zona 7-Sur, con la finalidad de conocer desde la entidad de investigación, los diferentes problemas que no han favorecido para que la Senplades Zona 7-Sur logre ser percibida por sus públicos.

En conclusión, ejecutaron tres herramientas con la finalidad de contrastar resultados desde tres enfoques; el primer enfoque, desde los datos obtenidos de los GAD encuestados; el

segundo enfoque, de las opiniones del servidor público, medios de comunicación, academia, y colectividad, públicos entrevistados; y el tercer enfoque, desde el punto de vista interno, entrevista que se aplicó al coordinador de comunicador de la unidad de comunicación de la Senplades Zona 7-Sur.

En base a estas herramientas, se pudo hacer una triangulación de resultados, permitiendo hacer un análisis integral de los datos obtenidos del posicionamiento de la Senplades Zona 7-Sur.

**PRIMERA PARTE
MARCO TEÓRICO**

CAPÍTULO I
POSICIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1. Posicionamiento.

Actualmente en el mundo de los negocios es notable la influencia que tiene el posicionamiento, en el proceso del poder de compra en los clientes. El posicionamiento es el intangible más valioso que una empresa tiene, el cual se constituye, según Villafaña (2004; p.319), por los diferentes procesos o compromisos que una empresa dirige a sus stakeholders. En consecuencia el posicionamiento se lo puede determinar a través de la percepción y la capacidad que tienen los públicos, en darle un valor a una empresa, por el distinto comportamiento que esta ha tenido con el entorno y la competencia.

El mercado comprende empresas con competencia activa que emplean estrategias innovadoras para posicionarse, es por esto que, según Lovelock, Reynoso, Adrea & Huete (2004; p. 212), los ejecutivos actúan diariamente para enfrentar y encontrar la forma de crear ventajas diferenciadoras, competitivas y significativas para lograr posicionar su institucionalidad, productos o servicios. Según estos antecedentes, las empresas se concentran en alcanzar y vencer, por lo que sus habilidades tienen que destacar y superar las mismas dimensiones básicas de la competencia, estableciendo estrategias diferenciadas con el propósito de posicionar, proyectar la imagen de la compañía y ocupar, según Keller (2008; p.98), un lugar distinto y apreciado en la mente del los stakeholders.

Es importante analizar que la nueva era del posicionamiento ha hecho redefinir las herramientas y estrategias de comunicación que los expertos utilizan para poder crear, mantener y potenciar las relaciones de la empresa con sus públicos, efectivizando la posición a través de la creatividad, innovación, enmarcados con la publicidad, marketing y relaciones públicas, donde la estrategia es la que empodera. Homs (2011; p.99), cree que la competencia por ganar la preferencia del consumidor ha hecho que las estrategias pasadas de publicidad, no funcionen en el mercado actual, mucho menos para influir en la mente del consumidor. En consecuencia, resulta complicado lograr un posicionamiento diferenciado, por eso es necesario incorporar en la empresa a expertos y mentes innovadoras en marketing, publicidad y relaciones públicas, quienes conocen los lineamientos de la empresa, clientes y el mercado.

Se puede afirmar que el posicionamiento es un término poco definido, debido a los recursos, herramientas que se utilizan y el impacto que puede generar en sus públicos, después de efectivizarlo. Según Ries & Trout (1997; p.2), el posicionamiento es un sistema organizado que ha alterado la naturaleza publicidad; herramienta que para posicionar, es utilizada por expertos de marketing y relaciones públicas, quienes según Pérez (2008; p.46), conquistan posiciones a favor de la organización, sabiendo elegir y transmitir el mensaje, concentrándose en pocos objetivos y practicando la segmentación. Por lo tanto, para

obtener un posicionamiento efectivo acorde a la empresa, deben plantearse estrategias diferenciadas para difundir atributos o características que se identifiquen con los público y que distingan a la empresa del resto de la competencia.

De los conceptos anteriores, que se limitan en las herramientas y la gestión para adentrarse en la mente del consumidor, es importante recalcar que el posicionamiento tiene un factor significativo que no aparece; son los valores, características o atributos diferenciados que los clientes perciben de la empresa en comparación de la competencia. Las organizaciones han adoptado este intangible y sus beneficios como un soporte esencial para diferenciarse y así tener una larga vida en el mercado, con una competencia cada vez más feroz.

En la definición de posicionamiento, Torres (2011; p.93), lo plantea como la concepción de imagen de un organización, producto o servicio, es decir la percepción real que la empresa ha trabajado con el fin de ganar un sitio o lugar en la mente del consumidor frente a la competencia. Este factor es muy importante, porque posicionarse es una ubicación impalpable, un espacio perceptivo transformado en virtual del cual se puede analizar las necesidades y el comportamiento de compra del consumidor (Sánchez, 2010; p.261).

El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los clientes. Por lo mismo es errado socializar el término o concepto de posicionamiento en los productos, como si se le hiciera algo al producto en sí (Ries & Trout, 1997; p.3). En tal caso, se debe aclarar que el posicionamiento no tiene que ver nada con la empresa, sino en la forma de introducirla en la mente de los públicos en los que se quiere influir y, cómo a través de la subjetividad, estos captan los atributos de la empresa, formando una imagen mental y real. En consecuencia, el posicionamiento es un bien intangible, que se lo puede crear sabiendo plantear atributos que puedan diferenciar a una empresa, producto, servicio o incluso persona, dentro del mercado y medir su impacto en base a los niveles de percepción que los públicos tienen de la empresa frente a la competencia

En conclusión, debemos comprender la magnitud y la buena gestión que debe tener una empresa para lograr un posicionamiento efectivo dentro de un mercado. Los expertos de marketing y relaciones públicas deben comprender que para posicionar efectivamente a una empresa, en algunos casos se debe crear atributos diferenciados y fáciles de percibir para los públicos, y en otros casos, reordenar ideas o atributos que los clientes perciben tras un posicionamiento espontáneo, que se ha creado en base a la relación que el cliente ha tenido con la empresa.

La gestión y los atributos, son elementos que se debe apoyar de la comunicación, para que a través de las relaciones públicas, publicidad y marketing, se difunda estratégicamente lo esencial, utilizando plataformas, contenidos e imágenes claves para obtener un lugar en la

mente del consumidor. Según Ries & Trout (1997; p.8) esto se vuelve cada vez más difícil; quizá imposible. Por ende, los expertos en marketing y relaciones públicas, deben tener una mentalidad creativa para desarrollar atributos que no existan en la mente del consumidor, pero que sean afines a su comportamiento y vayan a la par de la empresa para poder influir en pro de los objetivos de la organización.

1.2. El proceso para medir el posicionamiento.

Para entrar en el tema sobre el proceso de posicionamiento, es importante que su definición deba ser entendida como el resultado de diferentes procesos de publicidad, marketing y relaciones públicas, con el fin de lograr influir en la mente y el comportamiento de los consumidores. Cada empresa debe diferenciarse en algo de la competencia, para ofertarse como una esencia atractiva para el mercado y así generar un mayor valor en relación con los clientes (Limas, 2011; p.92).

Para llegar a una posición en el mercado, Munuera & Rodríguez (2002; p. 98) y Keller (2008; p.110), proponen las siguientes fases:

- **Identificación de la competencia dentro del mercado:** En base a esta investigación, se puede analizar las organizaciones con las que se compete, conociendo los elementos que difieren de una empresa a otra, los productos que oferta y el comportamiento de sus clientes.
- **Realizar una determinación de los competidores, mediante mapas de percepción:** Gracias a esta determinación se puede conocer los elementos que los clientes perciben de la competencia, desde el punto de satisfacción, precios y calidad.
- **Determinar la percepción de los consumidores en base a nuestra competencia:** Este es un elemento que analiza muchos elementos de la competencia desde el punto de vista del consumidor, como: el por qué la empresa es o no es la elección de compra o conocer si el valor, beneficio, precio son el motivo de compra para el cliente.
- **Análisis de la posición de los consumidores:** Desde el punto de mostrar interés por el cliente, se analiza si el producto que se oferta es el adecuado para cumplir con las expectativas del cliente.

Según la realidad que arrojen los resultados de cada fase, será fácil determinar el posicionamiento de la empresa. Por lo tanto, desde el proceso del posicionamiento, se pueden analizar o reordenar las percepciones que los clientes tienen de la empresa, detectando las necesidades e implementando nuevos métodos mercadológicos para cumplir con las expectativas de los públicos, en influir en la imagen y reputación de la empresa.

1.2.1. Conformación del posicionamiento.

El posicionamiento, para Holms (2011; p.102) y Munuera & Rodríguez (2002; p.97), se conforma sobre todo de atributos y valores. Es importante recalcar que, este posicionamiento, no es nada favorable a menos de que se haya estructurado atributos y características innovadoras o diferenciadoras. Por ende, la conformación no se da dentro del producto, sino en la mente del consumidor. Para ello, las empresas desarrollan estrategias, acorde a los atributos de sus productos, servicios u objetivos institucionales, los cuales son valorados por los clientes. Gracias a esta valoración, la empresa va ocupando un lugar diferenciado en la mente frente a la competencia.

Es importante determinar que el posicionamiento se puede conformar en base a la experiencia de un cliente, al buscar un producto y servicio, o al identificarse con atributos y características fáciles de recordar. Lo habitual de esta creación, diferenciación, identificación y valorización de los atributos, está en que puede contribuir para que la empresa sea percibida como única en el mercado. Homs (2011; p. 101) y Muñiz (2014; p.15), mencionan que estos atributos y la forma de posicionarlos, son el soporte del posicionamiento, por estar respaldados y establecidos como atributos reales, que llegan a forjar la identidad de la marca, posicionándola en la mente del cliente, de una manera que distinga al resto del mercado. Estos atributos pueden ser copiados por los competidores, lo cual se vuelve más difícil cuando el posicionamiento se sustenta de valor, ya que esto solo existe en la mente y en las expectativas del consumidor.

1.2.2. Cómo se crea el posicionamiento.

Se han planteado diferentes citas sobre el concepto que muchos autores tienen del posicionamiento, sin embargo, Torres (2011; p.94), plantea un concepto diferente, donde afirma que el posicionamiento se define como la concepción de la organización, producto o servicio y su imagen con el fin de darle un determinado lugar en la mente del consumidor frente a la competencia. Por lo tanto, el posicionamiento se puede medir en base a la valoración de la imagen y reputación que el cliente le da a la empresa a través de la credibilidad, calidad y presencia que la institución tiene en el mercado.

Es importante argumentar que, el posicionamiento es el resultado de una buena gestión comunicacional, es decir cuando los expertos logran comunicar a la persona adecuada un atributo exacto, para que en base a su comportamiento creen una imagen real de la empresa. Por lo tanto, muchas empresas que han integrado a su talento humano a expertos en relaciones públicas, marketing y publicidad, han logrado un posicionamiento exitoso que se deriva de la gestión de algunas formulas comunicacionales, obteniendo un lugar adecuado bajo las circunstancias propicias. Pero también, existen empresas, que sin desarrollar estrategias, logran posicionarse, pero no generan mayor impacto, debido a que el posicionamiento se ha creado por las circunstancias y el cliente no puede tener información necesaria o contundente de la marca o del producto.

A continuación, Homs (2011; p.105) propone tres formas de cómo se puede crear un posicionamiento:

- **Posicionamiento espontáneo:** Cuando el atributo de la empresa coincide con la percepción del cliente. Es decir, un posicionamiento natural, que no ha sido una campaña elaborada por la empresa, sino más bien se ha creado por el acercamiento que el consumidor ha tenido hacia la empresa.
- **Autoposicionamiento o posicionamiento inducido:** Se refiere cuando la empresa ha ejecutado campañas para ocupar una posición. Por lo tanto, al contrario del posicionamiento espontáneo, detrás de este posicionamiento, si existen actividades coordinadas y trabajadas por la empresa, con la finalidad de proyectar una mejor imagen y obtener un espacio privilegiado en la mente del cliente.
- **Reposicionamiento negativo:** Cuando la competencia intenta reposicionarse proyectando las debilidades del enemigo. Todas las empresas, quieren posicionarse o reposicionarse, mostrándose como los mejores de un segmento, ante sus públicos, para ello desarrollan estrategias que desprestigien los atributos de la competencia y así mostrarse como la mejor alternativa para el cliente.

Sobre este intangible, Pérez (2004) afirma que: “El posicionamiento es el arte de ubicar en la una determinada población, los diferentes atributos de una marca, producto o empresa, que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las personas” (p. 199). Este concepto parece confirmar que el posicionamiento es un sistema organizado que muestra que el producto no es el fin, sino mas bien la

conexión, por el cual las empresas trabajan con propuestas de valor en la mente del consumidor.

1.2.3. Características del posicionamiento.

Como ya se lo ha planteado, el posicionamiento es resultado de un proceso estratégico ejecutado por experto de marketing y relaciones públicas; quienes influyen en los comportamientos de los clientes a favor de la empresa. Pero para lograr un posicionamiento efectivo, es de elemental importancia conocer las características y atributos esenciales que se deben tener para trabajar en la diferenciación ante la competencia y llegar a ser atractivo a los consumidores.

En consecuencia, Munuera & Rodríguez (2002; p.97), Limas (2011; p.96), Homs (2011; pp. 105-107), Torres (2011; p.93) y Best (2007; pp.214-217), dan énfasis en que el posicionamiento define la manera de cómo la empresa quiere que el consumidor meta la logre percibir. Por ello plantean las siguientes características que los gestores pueden aplicar en una estrategia, para alcanzar un posicionamiento que difiera de la competencia. Estas son:

- **Diferencia:** Es importante aclarar que, en la naturaleza del posicionamiento está la diferenciación, para que la empresa tenga una ventaja más competitiva frente a la competencia. Por lo tanto se debe crear, no productos, sino atributos que sean entendibles, fáciles de recordar y que difieran de la competencia.
- **Posicionamiento concepto único:**El posicionamiento exitoso de las empresas, está en la obtención de posicionarse como únicos, con características diferentes que no existan en el mercado. Por lo tanto, si existe dos o más empresas con las mismas características, podría provocar confusión en los público, lo que traería graves consecuencias para la empresa.
- **Simpleza:**Se puede aclara que la simpleza de este intangible está en lograr posicionar exitosamente a una empresa con tan solo una palabra, lo que facilitaría ser recordada y ubicada fácilmente por los públicos.
- **Percepción de la fortaleza:**Establecer estrategias basadas en la fortaleza que pueda generar impacto en los clientes. Por ejemplo una estrategia basada en la

solución de una necesidad, puede resultar una estrategia interesante para mostrarse como la mejor opción frente a la competencia.

- **Posicionamiento propio:** El posicionamiento se ha creado en base la identidad o filosofía institucional, por lo tanto es declarado como único que la competencia no puede obtener.
- **Top of Mind:** En este caso, se aplica la primera ley del marketing, es mejor ser el primero que ser el mejor. En base a este lineamiento, le permite al cliente reconocer o identificar más rápido aspectos visuales que conciernen a la empresa. En este aspecto, quien logra ser el primero, se lo considera como el mejor posicionado.
- **Posicionamiento en comunicación:** Se puede afirmar, que el posicionamiento de una empresa no es exitoso si no se apoya de las estrategias, planificadas y diferenciadas de la comunicación, el cual es un proceso inherente de la empresa. A través de las estrategias comunicacionales planificadas, se trata de persuadir o influir en el comportamiento del consumidor, quienes determinan el éxito o el fracaso de la organización.
- **Notoriedad:** La notoriedad se refiere exactamente al reconocimiento que lo clientes tienen de la empresa, por lo tanto la mayoría de las empresas direccionan estrategias con la finalidad de generar presencia de una marca en el mercado.

El posicionamiento tiende a fomentar la competitividad de la marca para que el consumidor pueda identificarse con ella. Por lo tanto, una vez determinadas las características que se quieran plantear en el posicionamiento, la estrategia va a consistir en llevar la empresa a una posición deseada, teniendo precaución, debido a que la competencia también pueda encontrarse posicionando en la mente de los mismos consumidores. Debemos comprender que los productos se crean en la empresa y el posicionamiento en la mente del consumidor.

1.3. Estrategias de posicionamiento.

El posicionamiento consiste en crear un atributo acorde a la filosofía de la empresa con la finalidad de ocupar un lugar privilegiado en la mente de los públicos, objetivo principal de los expertos en marketing y relaciones públicas. Para ello, las empresas desarrollan sistemáticamente estrategias, que cumplan un solo objetivo en un determinado tiempo, con

la finalidad de llevar una marca, empresa o producto, desde la imagen actual a la imagen deseada.

El posicionamiento es una propuesta de valor y la mezcla completa de beneficios bases, en los cuales se posiciona una organización (Limas, 2011; p.98). Por lo tanto, Walker, Boyd, Mullins & Larréché (2005), afirman que; “La estrategia se convierte en un modelo fundamental de metas presentes y planificadas, se plantean según los recursos e interacciones de una organización con los mercados, los competidores y con otros factores ambientales” (p.204). Estas estrategias, según Vicente et al. (2009; p.301), deben integrar las principales metas y políticas de la organización para establecer una serie de actividades o acciones coherentes.

Es importante reconocer que las empresas al ver que los mercados crecen y se intensifican, recurren al posicionamiento con la finalidad de obtener una ventaja competitiva que, a través de la diferenciación, contribuya en la sustentabilidad del negocio. La publicidad, marketing y las relaciones públicas, imponen estrategias con el objeto de implantar ciertos parámetros para desarrollar una imagen atractiva para el cliente y desarrollar ventaja competitiva diferente dentro del mercado.

La elaboración de estrategias genera espacios de toma de decisiones, mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo posicionar una determinada marca:

- **Las decisiones en materia de posicionamiento condicionan gran parte del resto de decisiones que la empresa debe tomar sobre otros elementos estratégicos.** Debemos percibir que las estrategias de posicionamiento comprenden conexiones que pueden causar un impacto al nivel interno y externo. El posicionamiento puede ser utilizado para analizar si los modelos estratégicos, esta aplicados bajo el contexto de la misión y la visión de la institución, y puede comprobar si fueron bien definidas (Vicente, Siciarroni, Rico & Stern, 2009; p.297).
- **Son difícilmente modificables.** Lograr un posicionamiento exitoso en la mente del cliente, no es una tarea sencilla que se pueda lograr de un día a otro. Para Sánchez (2011; p.261), el proceso de adopción de un determinado posicionamiento en el mercado es largo y complejo, se basa en las percepciones, actitudes y preferencias de los individuos. Por lo tanto intentar otro posicionamiento, crearía confusión entre los públicos, logrando un subposicionamiento

En conclusión, la estrategia es un concepto multidimensional que abarca todas las actividades comunicacionales de la empresa, en un sentido integral. Las estrategias, siempre va a estar sometidas a un plan que reúne herramientas comunicacionales para difundir adecuadamente los atributos diferenciados a los públicos, con la finalidad de que la empresa logre ser percibida y considerada como única frente a la competencia.

1.3.1. Tipos de estrategia de posicionamiento.

Al respecto, Lucio (2010; p.35), expresa que las diferentes estrategias y la toma de decisiones para un posicionamiento efectivo, se dan en lo más alto de la empresa, desde la cúpula. En consecuencia, los directivos asesorados por expertos en comunicación, realizan la planificación que involucre el sistema corporativo, estableciendo los objetivos y estrategias, acordes a la institución. En base a esto, los directivos, mercadólogos, publicistas y relacionadores públicos, mediante un trabajo coordinado, pueden elaborar distintas alternativas de posicionamiento viables para que la empresa pueda ser percibida por un segmento determinado de manera diferente y mejor que el resto de las marcas competidoras.

La decisión de posicionamiento es estratégica con implicaciones, no solo para la forma en que los bienes y servicios de la empresa deben diseñarse, sino también para el desarrollo de otros elementos del marketing (Walker et.al 2007; p.214). Como podemos observar las empresas deben elegir una estrategia de posicionamiento para cada uno o varios segmentos de mercado, según el producto. Esta elección, según Garrido & Rodríguez (2002; 57), va a condicionar el programa de marketing con el que la empresa actuará en cada uno de esos mercados.

Diferentes autores expresan conceptos sobre las distintas estrategias de posicionamiento que una determinada empresa puede utilizar para intentar ocupar un lugar privilegiado en la mente del consumidor. A continuación presentamos algunas alternativas de posicionamiento que hemos adaptado según criterios de expertos:

- **Estrategia basada en los atributos del producto:** Se trata de asociar el producto con un atributo, una característica o ventaja que el consumidor busca para satisfacer sus necesidades (Torres, 2011; p.94). Por lo tanto, una empresa puede posicionarse con atributos que resalten frente a la competencia, como la calidad, la reputación, el estilo de diseñar los productos, historia, etc.

- **Estrategia basada en la solución que proporciona el producto a los consumidores:** Otras empresas utilizan estas estrategias de posicionamiento, resaltando los beneficios que ofrece su producto en relación con la competencia (Torres, 2011; p.94). Este posicionamiento se centra solamente en el beneficio del uso de un producto, por lo tanto, es otra variable para alcanzar un posicionamiento rentable, demostrando el beneficio que tiene el producto en comparación con la competencia, proyectando la satisfacción del cliente.

- **Estrategias basadas en la condición de uso:** El producto, según Sánchez (2010; p.264), se posiciona como el mejor en determinados usos y aplicaciones, y no en sus beneficios. Por lo tanto, muchas empresas logran posicionar sus productos cuando son solamente pueden ser usados en determinados días del año.

- **Estrategia en base a la identificación de categorías de usuarios:** Dirige el producto determinado segmento de mercado. Otras empresas utilizan esta estrategia de posicionamiento cuando manejan una diversificación del mismo producto (Suarez, 2011: p.134). Por lo tanto, las estrategia muestran a los productos como los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes, en función de su estilo de vida

- **Posicionamiento en categoría:** En este posicionamiento se puede afirmar que, la estratégica no intenta posicionar los atributos de un producto, sino mas bien quiere mostrar a la empresa como la mejor o líder de una categoría

Según las estrategias planteadas, los mercadólogos, publicitas y relacionadores públicos, pueden elaborar distintas alternativas viables para que la organización sea percibida con un plus diferencial y único. El posicionamiento, ejecutado por estrategias con planes previamente definidos, pueden lograr un mejor percepción de la marca, en base a las necesidades que la empresa lo requiera.

1.3.2. Tres pilares del posicionamiento.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige de tres pilares diferenciados, los mismos se muestran según la aplicación de posicionamientos, desarrollados o no desarrollados por la empresa.

- **Posicionamiento analítico.** Para Sánchez (2010; p. 261), este es resultado de las diferentes percepciones, que el cliente tiene, en base a la relación comercial que él ha tenido con una determina empresa. Acotando, este pilar consiste en desarrollar auditorias para comprender situación actual de la empresa, examinando sus canales de comunicación y contenidos, la imagen y reputación, elementos que son percibidos por los públicos, de los cuales se puede determinar el posicionamiento de la institución.

- **Posicionamiento estratégico.** Este posicionamiento complemento del posicionamiento analítico, este es el caso de muchas empresas que empareden estrategias con la finalidad de obtener una mejor posición en el mercado. Se trata de posicionar los atributos, características, por medio de una estrategia de medios, contenidos y segmentación. De esta manera se pone en marcha la creación o mantenimiento y proyección de la imagen, y el posicionamiento que se quiere ocupar.

- **Control del posicionamiento.** Cuando se emprende planes de posicionamiento, es necesario medir la eficacia de las herramientas como la comunicación a través de la valoración de la imagen y reputación de los clientes

1.3.3. Errores del posicionamiento.

Posicionar una marca, es llenar un vacío en la mente del consumidor. Para ello las empresas crean planes con atributos únicos, con la finalidad de ser percibidos para mejorar su posición frente a la competencia. Pero los expertos de este intangible deben preguntarse, qué sucede cuando la los atributos o características no logran el resultado de una imagen deseada por la empresa. Al intentar posicionarse, las empresas deben evitar caer en los errores más comunes, que Vicente. et.al. (2009; p.303) y Sánchez (2010; pp.264-265), nos presentan a continuación:

- **Subposicionamiento:** Se comete este error cuando el segmento tiene una idea vaga de la marca o no sabe nada de ella. Este el resultado de actividades ejecutadas por la empresa que generan poco impacto y un desconocimiento de la empresa.

- **Sobreposicionamiento:** Los consumidores tiene una imagen demasiado concreta de la marca, lo que puede reducir su mercado. Algunas veces los expertos, para que la imagen sea fácil de recordar, emplean demasiados mensajes que pueden ser relativos a los de la competencia, y cuando se intenta salir de este problema, se presenta diversos problemas que afectan a la institución.

- **Posicionamiento confuso:** Sucede cuando los clientes tiene una imagen confusa de la marca, debido a las diferentes asociaciones o cambios continuos de su imagen. Este error, se genera cuando las empresas deciden transmitir demasiados atributos a los públicos o también cuando emprenden constantes cambios de imagen.

- **Posicionamiento dudoso:** Los consumidores encuentran poco fiables las asociaciones buscadas por la marca, es decir, no creen lo que la empresa les dice. Una empresa incurre en este posicionamiento cuando la reputación de la marca está en juego, por lo tanto los públicos no le brindan credibilidad a los mensajes que la empresa emite.

1.4. Valor significativo del posicionamiento.

Como lo hemos planteado anteriormente, es de vital importancia para las empresas conocer el posicionamiento que tiene su marca en el mercado y en la mente del consumidor. El valor funcional del posicionamiento es la creación de una identidad propia y específica para la marca o producto, que consiga la diferenciación frente a los demás productos en lo que se refiere a la marca (Vicente. et.al. 2009; p.297).

El posicionamiento es de vital importancia, porque permite vigilar en forma constante las necesidades de los clientes y conocer el grado que perciben la imagen de la empresa (Ferrell & Hartline, 2006; p.134). En consecuencia, este intangible es manejado por expertos en publicidad, marketing y relaciones públicas, quienes conocen la función, la valoración e importancia que tiene el posicionamiento de una empresa. Para ello, se apoyan de herramientas como auditorias de imagen, comunicación, reputación analizando desde el punto actual frente la competencia. Mediante estas herramientas, se puede analizar los aspectos positivos de las percepciones y demandas de los públicos, determinar las actividades o elementos que no han corroborado en el posicionamiento de la empresa e

implementar nuevas campañas con la finalidad de fortalecer la posición de la empresa frente a la competencia.

1.4.1. La diferenciación.

Según Best (2007; p.219), todas las empresas, para generar beneficios por encima del promedio, necesitan gozar de alguna ventaja competitiva, que según Rivera, Garcillan & Rúa (2012; p.43), está determinada por características o atributos de un producto o marca que otorga cierto grado e superioridad a una compañía sobre sus competidores más directo.

La diferenciación, según Kotler (2002; p.175), es el arte de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de la de sus consumidores. Por ende, la estrategia diferenciada es la esencia de un posicionamiento rentable, está diseñada para que el cliente pueda percibir los atributos diferenciados, frente a la competencia, de la marca, producto o servicio.

A continuación, varios autores expresan 3 dimensiones, sobre las cuales una empresa puede generar ventaja en el mercado:

- **Ventajas de la diferenciación de productos:**La diferenciación de los productos es uno de los componentes más importantes para la estrategia de marketing (Ferrel & Hartline, 2006; p. 151). Es importante recalcar que, existen muchos aspectos en el producto, de los cuales una empresa puede diferenciarse. Esta es la estrategia que muchos expertos utilizan para poder diferenciar a un producto ante un mercado lleno de características relativas.
- **Ventajas de la diferenciación de servicios:**Si no es cómodo desarrollar una diferenciación del producto físico, otra alternativa clave para la desarrollar una ventaja competitiva puede radicar en añadir servicios que sean apreciados. A veces, algunas empresas obtienen su ventaja competitiva con base en la calidad del pedido; una entrega rápida, esmerada y confiable (Limas, 2011; p.96).
- **Ventajas de la diferenciación de imagen:**La imagen de una empresa, es el resultado de la valoración que los públicos le brindan a la empresa. Este intangible comprende acciones que la organización hizo en el pasado, lo que ofrece en la actualidad y las proyecciones a futuro. Según Best (2007; p.195), la imagen se

deriva de la reputación tiene un atractivo especial, se trata de una valoración o un beneficio muy importante para clientes poco sensibles al precio y si la imagen.

No obstante en el mercado global tan competitivo, un producto no sobrevivirá, mucho menos prosperará sin alguna diferencia competitiva que lo distinga de todos los productos reales (Kotler, 2002; p.175). Acotando, los retos de las empresas en los mercados cada vez son mayores, por lo tanto, las empresas deben comprender las ventajas competitivas que tiene gestionar herramientas y atributos para lograr posicionarse como un ente rentable, confiable y sobre todo diferenciado para superar a la competencia.

**CAPÍTULO II
GESTIÓN EMPRESARIAL.**

2.1. Gestión empresarial.

En el mercado actual existen organizaciones, que muestran un mayor grado de interés por optar por nuevos modelos de gestión que garanticen la sostenibilidad y perdurabilidad en el mercado, maximizando ganancias, sin dejar atrás a los públicos y la calidad. Motta (2011), afirma que:

Gerenciar en la empresa es estar a la disposición de el cambio, enfrentar cambios constates y difíciles, innovar con nuevos productos y servicios, plantar programas constantes en un sentido de situación de crisis y vulnerabilidad, además, asumir el significado de mantener la calma ante la pérdida de todo lo que se ha construido (p.12)

Por lo tanto, gestionar requiere un sinfín de actividades que generan el cambio interno y externo que la empresa necesita para lograr los objetivos institucionales. Esta praxis es considerada compleja, por las diversas herramientas que un gestor debe tener en cuenta para organizar las conexiones internas de una manera netamente integral. Por ende, cada vez lo directivos toman decisiones y formulan estrategias encaminadas al desarrollo sustentable de la empresa y quienes la componen, para ello deben de estar al tanto de los nuevos elementos que se apoderan en el mercado, como el conocimiento, tecnología y economía.

Las empresas que son percibidas totalmente en el mercado, son víctimas de diferentes modelos gestión ejecutados exitosamente por quienes direccionan la empresa. Según García& Casanueva (2002; p.132), la empresa que opta por nuevos modelos de gestión, siguen siendo las mismas, solo que van cada vez incorporando nuevas metas o actividades que encaminan hacia un nuevo rumbo, que es alcanzar los objetivos definidos por los directivos. Por lo tanto, gracias a la gestión apoyada de la planificación y control, existen directivos que logran cumplir sus metas dentro de un mercado, optando por nuevas formas de administrar cuidadosamente los recursos de la empresa, con el fin de vender más y mejor, para obtener mayor notoriedad y posicionamiento.

Se puede observar que, el mundo empresarial está en constante cambio y saturado de competitividad, por lo que se hace necesario optar nuevos modelos en la gestión de las organizaciones para poder mejorar o potenciar el desarrollo de la empresa. La gestión empresarial es un término utilizado por muchos autores para describir al conjunto de técnicas, que un gestor debe tener, para la dirección, planificación y el control de una eficiente operación institucional, para mejorar la factibilidad de producción. Según Sechnarch (2011; p.145), la única finalidad de la gestión, es la de manejar adecuadamente

todas las conexiones internas de la empresa, con el objetivo de generar una producción, imagen efectiva y reputación, tanto al nivel interno y externo. Cabanelas (1997; p. 231), acota que, la gestión dentro de las empresas son las actividades que, al cabo de una jornada, los directivos se ven obligados a realizar para fomentar el desarrollo de la empresa de cara al futuro. Ante lo expuesto, Ruiz & López (2004; p.29), acotan que, para lograr la mayor eficiencia en producción y calidad, los gestores están obligados en optar modelos de gestión participativa, tomando como eje central al personal interno, desarrollando equipos de trabajo, para alcanzar la competitividad y así elevar sus índices de productividad, logrando mayor eficacia en brindar un servicio de calidad. Entonces, para alcanzar los objetivos institucionales, los directivos, asesorados por los relacionadores públicos, son los encargados de la planificación para gestionar los recursos o las conexiones de la empresa, estableciendo metas y objetivos, asignando tareas y responsabilidades para coordinar trabajo, para alcanzar de manera integral dichos objetivos institucionales.

Ante las definiciones anteriormente expuestas, se puede concluir que, la gestión de las organizaciones tiene dos facetas esenciales para mantener, potenciar o mejorar el desarrollo de la empresa. La primera, es que la gestión se refiere a denominar las líneas de responsabilidad, reflejados de forma habitual en los organigramas, donde se especifica de forma jerárquica las actividades, coordinadores y conexiones de cada departamento. La segunda, nos referimos a las diferentes actividades o modelos de gestión que los directivos deben de emplear para alcanzar competitividad, mejorando su producto para la prestación de un servicio de calidad.

2.1.1. Funciones de la Gestión.

La gestión es un concepto que se lo asimila con la dirección, por lo tanto, para encajar en el verdadero marco de esta praxis, que engloba la institución al nivel interno, para proyectar la imagen y reputación al nivel externo, se plantean a continuación los siguientes términos.

- **Gestión:** Castagnoli (1997; p.132), plantea la gestión como el conjunto de operaciones netamente organizadas, mediante las cuales, los directivos lo emplean para gobernar y controlar la empresa.
- **La dirección:** Según García (2010; p.236), la dirección, es quien toma las decisiones, con la finalidad de encaminar o corregir el rumbo de la ejecución cada vez que proyectos, problemas se presentan. De igual manera, se la asocia como el sujeto inspirador que genera empatía, confianza y dinamismo con los integrantes de la empresa.

De los dos puntos planteados, se puede aclarar la estrecha relación entre dirección y gestión. Por lo tanto, los directivos son quienes, mediante una buena gestión, toman las riendas de la empresa, para que a través de las funciones y la coalición de cada departamento, se obtenga una mejor funcionalidad interna, generando competencia, para mantener a la empresa en un lugar privilegiado en el entorno.

2.1.1.1. Las 4 funciones de la gestión:

- **Planificación:** Para Rubio (2008; p.322), esta es la función donde se combinan los recursos, con la finalidad de planear nuevos proyectos, que beneficien el desarrollo de la empresa. Por lo tanto, los gestores deben dedicar una gran proporción de su tiempo en planificar, para que de una manera efectiva, se logren equipos de trabajo que se adapten al plan para que a través de un trabajo integral se puedan alcanzar las metas institucionales establecidas.
- **Organización:** Para Flippo (1980; p.121), después de que se hayan determinado las funciones de cada departamento, para la contribución de los objetivos, los gestores deben de diseñar una estructura de relación de cargo, factores del personal interno y factores físicos. Por lo tanto, esta es la consecución de un plan determinado, en donde los directivos reúnen y organizan los recursos materiales y humanos con los que cuenta la organización, haciendo que estratégicamente trabajen en conjunto, para poder sobrellevar al plan.
- **Dirección:** Newstrom (2007; p.154), afirma que la dirección implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente eficiente, adecuado y un trabajo coordinado. Por lo tanto, los directivos, deben influir por medio de la comunicación, resaltando vitalidad, motivación y liderazgo, a los individuos de cada departamento, para así obtener una conexión lógica de lo que se debe hacer y como se lo debe hacer.
- **Control:** Para Flippo (1980; p.121), esta es la función lógica que conlleva a los gestores a comparar las actividades con los planes, con la finalidad de realizar posibles correcciones de cualquier desviación que pueda ocurrir durante la gestión. Como podemos entender, esta es la función que le permite al gestor cuantificar el progreso que ha demostrado el personal en el proceso de planificación, además de controlar los acontecimientos, permitiéndole disciplinar las acciones para mantener el plan adherido a la realidad.

Los directivos en su naturaleza administrativa y su afán de vigilar y guiar a la empresa por medio de la dirección, son los que se ocupan de la ejecución de las cuatro funciones de la gestión, pero para ello deben comprender el rol e importancia que tiene cada uno a la hora de gestionar, para preservar la consecución de los objetivos de la empresa.

2.2. Herramientas para la gestión.

Muchos autores recrean las herramientas para efectuar una buena gestión hacia el desarrollo empresarial y la competitividad. A continuación, hemos planteado los mecanismos por los cuales la gestión se efectúa, cada una permite enfrentar los desafíos actuales que rodean a la empresa, además de mejorar la productividad y calidad.

- **Plan y control empresarial:** La planificación y su control son dos herramientas que se deben trabajar de una manera coordinada. Para Campos (2007; p.323), este es un sistema que regula los objetivos planteados, fijando medios, estrategias, tácticas para lograrlos y verificar los resultados obtenidos, generando finalmente un diagnóstico que permita evaluar y conocer las causas de la desviación y facilitar, si fuera necesario, acciones que corrijan y fortalezcan al plan. Resumiendo, un plan es una serie de actividades o etapas relacionadas entre sí, que se ejecutan con la finalidad de aportar al crecimiento de una empresa, por ende, siempre debe estar arraigado de un control en donde se pueda divisar la proyección de las actividades del plan, analizar el funcionamiento, para cerciorar si los hechos van acorde a los objetivos.

- **Estructura de la empresa:** Según la concepción de Campos (2007);
“La empresa que está estructurada encierra, bajo una experiencia funcionalista y a la vez sistémica, la necesidad de conocer y formalizar la estructura, como medio para dar una coherencia y orden a los aspectos, unidades, elementos y miembros que componen a la organización, de manera que puedan alcanzar una determinada finalidad común y de acuerdo a sus preferencias individuales” (p.232).

- **Contabilidad:** Para Sánchez (2007; p.145), esta herramienta es fundamental, porque a los directivos les brinda información de carácter financiera confiable, oportuna y eficiente, que sirve de apoyo para la toma de decisiones. Por ende, es importante que los directivos conozcan sobre este elemento que apoya a la planificación y control, con la finalidad de valorar, identificar y comunicar

debidamente los recursos económicos con el fin de evaluar la situación económica de la empresa.

- **Comunicación:** La gestión de la comunicación es una herramienta muy estratégica, para la cual se debe de realizar una consideración socio-económica. Para Lacasa (2004; p.235), esta herramienta se usa más estrechamente para descubrir los medios mecánicos y electrónicos de transmisión y recepción de información. Acotando, la comunicación requiere de planificación, por ende, también se definen un conjunto de acciones y procedimientos para apoyar la labor de los directivos y de las organizaciones. Este instrumento debe ser utilizado estratégicamente al nivel interno y externo, con la finalidad de crear o mejorar de manera favorable las relaciones entre público y la empresa, aportando al desarrollo de la organización.

2.2.1. Control de la gestión.

Para Nevado, López & Zaratiegui (2011; p.45), la gestión contempla el centro de responsabilidad de quienes están al frente de los objetivos y recursos de la organización, por lo que es esencial apoyarse de un control que ayude medir su desempeño. Reyes (1994; p. 75) acota que, el control de la gestión debe implicar necesariamente la comparación de lo obtenido con lo esperado. Por lo tanto, en la naturaleza de los gestores está en fijar alcances, metas o estándares, por lo que la aplicación del control en su trabajo, ayudaría a verificar si todo ocurre lo planeado está encaminado con los objetivos y a adquirir un análisis de los resultados que se están obteniendo, además de estar al tanto de los cambios que puedan ejecutarse.

De cualquier manera, suponiendo que existen un proceso o situación que hay que controlar, igualmente se presume una serie de variables claves o vitales, para las cuales se han establecido previamente unos valores deseados (Beltrán, 1999; p.78). Entonces, la dinámica de la gestión está el control, que en algunas veces resulta una actividad muy ardua que los gestores deben tener para poder analizar los planes de trabajo y verificar si sus resultados están encaminados en conseguir resultados a favor de la empresa.

La gestión del control asume muchos mecanismos y tareas reguladoras que los gestores aplican en la empresa para avalar el desempeño de las responsabilidades de cada individuo o departamento y orientar las decisiones. En consecuencia, varios autores proponen tres puntos de control, demostrando que la gestión debe tener un excelente control de sus

funciones, por lo que los gestores deben de estar al tanto de que se cumpla con todas las responsabilidades, de manera que se pueda dar un valor, de lo que se hace y si se lo realiza en el momento adecuado.

A continuación se presentan los diferentes tipos de control que apoyan a la gestión en una empresa:

- **El control actual:** Este control se lo realiza previo a la ejecución de los planes; reuniendo objetivos, costos y socializando la situación actual, para establecer políticas y determinar las responsabilidades para cada de departamento o persona que integre la empresa.
- **El control durante:** Para Hax & Majluf (1999; p.36), este es la etapa de seguimiento, donde se analiza y evalúa las acciones. Por lo tanto, este tipo de control, consiste en mantener alineadas las actividades para la consecución de los objetivos previamente planteados.
- **El control a posteriori:** Para Van Den (2010; p.87), este es el control que permite la comparación en relación a los estándares y los planes que se han planteado los directivos anteriormente. Por lo tanto, el análisis de este control, permite visualizar el grado de cumplimiento de los directivos, personas o departamentos para la consecución de los objetivos y poder analizar las causas de las desviaciones que se han producido en el desarrollo de la gestión.

Ante los tipos de control anteriormente expuestos, Laborda y Zuani (2009; p.54), concluyen que, quienes están encargados de direccionar y gestionar la empresa, deben pensar primero qué es lo que se quiere hacer, luego, de forma controlada, qué es lo que se está haciendo y cuáles fueron los resultados, con la finalidad de que todo vaya coincidiendo con los objetivos previamente planteados. Esto es importante, porque gracias al control de la gestión, la función administrativa, puede mejorar la calidad en el área de producción para proyectarse de mejor manera en lo comercial.

2.2.1.1. Gestión de la calidad.

Aunque el concepto de calidad, surge en nuestro siglo, la preocupación por un trabajo bien hecho, o por la obtención de resultados satisfactorios de acuerdo con algunas normas consideradas esenciales, es algo presente en culturas y civilizaciones desde tiempos remotos (Junco & Rocha, 1999; p.254). En este caso, es necesario mencionar que,

muchas organizaciones no concuerdan que la calidad, al igual que la imagen, puede ser otra arma estratégica para obtener un mejor desarrollo y posicionamiento, aventajando a la empresa frente a la competencia.

La calidad como excelencia es un concepto que es asociado muchas veces con la reputación, pero lo cierto es que no existe una definición correcta que pueda considerarse como la apropiada o la mejor. Desde el punto de vista de Llorens & Fuentes (2005; p.187), la calidad se la aplica como la excelencia universal reconocible que señala un estándar elevado y difícil de alcanzar. Sin embargo, alcanzar dichos estándares, permite que la empresa sea percibida como un ente que produce bajo modelos de excelencia, recibiendo calificativos de calidad.

Onkland (2001; p.164) y Hernández & Pulidio (2011; p.143), plantean conceptos diferentes de calidad; el primero según las percepciones que tienen los clientes; y el segundo aplicado a los estándares propuestos por entidades reguladoras:

- **Oklan** (2001; p.283), cree que la calidad es simplemente cumplir con los requisitos de los clientes. Por lo tanto la calidad consiste en adecuar el propósito y el uso de un producto o servicio, para cumplir los requisitos de los clientes en vez de normas o estándares
- **Hernández & Pulidio** (2011; p.358), afirma que la calidad es el sentido de cumplir con todos los requisitos y estándares, normas o indicadores de un producto bien hecho. Los autores basaron este concepto bajo la teoría desarrollada por Frederick W. Taylor, quien estableció los modelos de producción, así como los tiempos y operaciones del proceso productivo.

Ambos conceptos se complementan. La calidad es una secuencia lograda por la organización basándose por interrelaciones; la primera a través, del cumplimiento de los estándares o normas de calidad, garantía y refacciones para ofertar el producto; y la segunda la percepción de usuario y de cómo utiliza el producto para satisfacer la necesidad del mismo. Por lo tanto, cuando se habla de calidad la definición que más influye es la del cliente, ya que desde el punto de su satisfacción se han planteado muchas definiciones. Hay que tomar en cuenta que, han existido numerosos escándalos mundiales de clientes insatisfechos por los productos y servicios que ofertan, provocado a que las empresas cambien los productos o que el estilo de la producción del mismo, se desarrolle bajo estándares.

Toda organización, sea cual sea su dimensión, pública o privada, industrial o de servicio, tiene como misión de calidad, asegurar que sus bienes o servicios satisfagan las necesidades y expectativas de sus usuarios (Mariño, 1992; p.230). Por lo tanto, la gestión de la calidad pretende que todos los elementos que interceden en la producción, estén bajo control, previniendo de cualquier tipo de desastres, errores o deficiencias, lo que se traduce en un incremento de la eficiencia en un beneficio para los clientes. Al respecto, García & Casanueva (2002; p.295) acotan que, la gestión de la calidad, no solamente debe abarcar el desarrollo de la producción de la empresa, sino también en todas las actividades que se desarrollen en la empresa, en especial con el accionar de los directivos.

Según Junco & Rocha (1999; p.255), los constantes cambios perceptivos de los clientes, han hecho que la empresa esté a la disposición de la innovación tecnológica y la notoria competencia, modificando su gestión interna enfocada a la creación de las fuentes de ventaja competitiva. Todo sistema de calidad, nace a partir de las decisiones por parte de la alta dirección, también se hace necesario la asignación de responsabilidades para un determinados departamentos o para el desarrollo de actividades. Por lo tanto, las empresas se han visto en la necesidad de responder a diario las necesidades y demandas del entorno. Para ello, los directivos han planteado nuevas formas de gestionar la empresa, en busca de obtener el beneficio de la calidad para adquirir más éxito, dando respuesta a los retos del entorno, actualmente competitivo.

2.2.1.1.1. Principios de calidad, según Deming.

Muchos autores, han realizado sus textos, basándose en la experiencia de Edwards Deming, desde que popularizó el método de mejoramiento de calidad y lo introdujo en Japón. El doctor Deming planteó su filosofía como los catorce principios de calidad, que a continuación son propuestos por Münch (2010; p.131) y Hernández & Pulido (2011; p.240).

- Ser constante en el propósito de mejorar productos.
- Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos.
- Eliminar prácticas de inspección masiva.
- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio
- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio
- Ofrecer capacitación en el trabajo de todo los niveles
- Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo.
- Impulsar las comunicaciones y la productividad.
- Derribar las barreras que haya entre distintas departamentos y las aéreas de estaff.

- Eliminar slogans, las exhortaciones y los carteles.
- Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad.
- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
- Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.
- Tomar medidas para lograr la transformación.

2.2.1.2. Gestión de los recursos humanos.

La verdadera gestión de los recursos humanos, empieza con la llegada de la revolución industrial. Gracias a esta etapa de la sociedad, según Ventura & Delgado, (2012; p.158), aparecen las grandes fábricas y la mecanización de trabajo, lo que llegando consigo la insatisfacción de muchos trabajadores. En base a esta insatisfacción, las empresas optaron por crear departamentos de bienestar, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus empleados y evitar que se consolidaran grupos sociales o los sindicatos

Muchos autores proponen a la gestión de los recursos humanos, bajo el contexto de las capacidades del talento y la innovación tecnológica. Motta (2011; p.60), al plantear el concepto de organización o empresa, lo asocia como un conjunto de individuos o grupos que está bajo la responsabilidad de la empresa. En consecuencia, se puede afirmar que el talento humano y su gestión, son un recurso estratégico importante, que aporta al desarrollo de la empresa, lo que implica, según Laborda & Zuani (2013; p. 248), reconocer que sin el compromiso la cooperación es imposible impulsar el desarrollo de la empresa

La gestión del capital humano, según Fansano & Gómez (2009; p.321), fundamenta en reunir actividades enfocadas en quienes laboran en la empresa, con el objetivo de asociar, las estrategias y la dirección a los objetivos de la institución, para de esta manera favorecer a ambas partes de la organización. Por lo tanto, el objetivo de la gestión de los recursos humanos, debe apoyarse de una planificación, coordinación y control, con la finalidad de apoyar o incentivar al capital humano, para que este contribuya con el desarrollo de la empresa, en cuanto a producción.

2.2.1.2.1. Cuatro principales objetivos de los recursos humanos.

Los directivos son personas encargadas de otras personas y responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito. Según Mar & García (1997; p.283), la dirección de la empresa se convierte en un reto dinámico y estratégico permanente. Sin

embargo este reto, se lo puede afrontar solamente si se dispone de la flexibilidad necesaria de analizar y de saber cómo responder o actuar por parte del directivo.

La gestión de la los recursos humanos posee los siguientes objetivos:

- **Objetivos sociales:** Los retos del entorno, vienen dados por la fuerza externa donde emprende la empresa su accionar, lo cual influye en los resultados de la organización (Gómez. Balkin & Cardy, 2008; p.284). Es por ello que los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno, con la finalidad de generar estrategias para saber mantener la empresa dentro del mercado, como un ente que aplica sus valores y objetivos institucionales dentro de ella.
- **Objetivos organizacionales:** Esta es la necesidad de permitir a los directores de recursos humanos desarrollar diferentes papeles ante la gestión del capital humano (Dolan, Schuler & Valle (1999; p.374). Por ende, en este aspecto se definen actividades para el público interno, con la finalidad de que este responda y actúe positivamente ante los objetivos de la institución
- **Objetivos funcionales.** Están enfocadas en función de las necesidades de la organización(Ventura & Delgado, 2012; 313). Toda empresa que desea alcanzar sus objetivos, debe llevar a cabo una serie de funciones que a su vez están relacionadas internamente entre sí. Lo citado se refiere, a lo que muchos gestores conocen como unidades funcionales, compuestas por personas con mismos intereses, que juntos desarrollan actividades bajo la coordinación de los directivos, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.
- **Objetivos individuales.** Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización. Esta es la función principal que, según Mondy (2010; p.32), consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos para brindar conocimientos y desarrollar capacidades, por lo general hacia un entorno más competitivo.

2.2.1.2.2.Desarrollo de capacidades.

Las empresas con éxito, se caracterizan por contar con un personal altamente capacitado y competente, pero además, se logran diferenciar por tener como política, privilegiar al talento humano con diferentes capacitaciones (Ventura & Delgado, 2012; 138). En consecuencia, existen empresas que valorizan a sus capital humano como un financiero, para el cual ejecutan diferentes capacitaciones que desarrollen su capacidad cognitiva, para posteriormente favorecer en la producción, rendimiento y perdurabilidad de la empresa en el mercado. Para ello la gestión de este recurso, básicamente está en la inversión de actividades que muestren resultados en pro empresa y a posterior, la retención del talento.

- **Capacitación.**- Para Aldana et.al (2010; p.312), la capacitación depende del tipo de necesidades de la empresa y del desarrollo de las competencias de las personas. Constituye la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. En otro aspecto, la formación y el desarrollo personal de quienes constituyen la empresa, tienen como efecto la motivación, el perfeccionamiento y desarrollo de aptitudes, capacidades y comportamientos, facilitando el acceso a mayores y mejores destrezas. Estos espacios deben ser considerados como inversión y deben ser programados por la administración, con el objetivo de obtener otra ventaja competitiva, bajo el contexto de la calidad. Según Chiavenato (2011; p.245), la gestión de las capacidades debe ser a corto y largo plazo, para que el recurso humano desarrolle capacidades individuales y grupales, que beneficien a la empresa.

En conclusión, la buena gestión para el desarrollo de las capacidades, es una práctica continua que se la debe ejecutar de forma sistemática y eficiente, para establecer una relación directa con el oficio de los trabajadores, con la finalidad de que estos aumente el nivel cognitivo, en base a temas actuales, de manera que puedan beneficiar en la práctica interna y al desarrollo de la empresa; aumentando el nivel de calidad, mejorando el trabajo en equipo para favorecer a la productividad y obtener en el mercado una empresa más competente con un personal altamente calificado.

2.2.1.3. Gestión social de la empresa.

Se puede afirmar que, la gestión social, se ha convertido en un recurso, para muchos expertos, inherente del accionar de las empresas. Quienes gestionan este recurso, tienen la visión de ofertar a la empresa como un ente responsable con sus públicos internos y

externos, a quienes los dota de recursos generados, planificados y costeados por la misma empresa.

Olcesses (2008; p.167), afirma que la empresa desde su establecimiento en un mercado para empezar la actividad mercantil, ha tenido relaciones muy claras con sus comunidades sociales y hay muchos ejemplos de cómo las empresas han exigido adaptar y modificar políticas para proteger a la empresa y a la comunidad, en un beneficio mutuo. Por lo tanto, la gestión social es el carácter de la actividad económica, un comportamiento que obliga a la empresa a emplear actividades que tengan un impacto positivo por el bien común, generando un cambio social en el espacio donde ejecuta su accionar. Para Martínez (2012; p.325), es moral que las empresas busquen sus propios intereses, con tal de que acepten los límites que imponen los legítimos intereses de la sociedad o el entorno.

Para Hernández (2012; p.75), la gestión social de la empresa ha surgido de un interés corporativo, a finales de los 90 del siglo XX, a raíz de los escándalos financieros y el aumento de las inversiones socialmente responsable. Por lo tanto, la gestión social era concebida en términos de obligación, instituida por la ley o la sociedad, centrada en los intereses económicos de los directivos, bajo el margen de la legalidad y sobre todo de la ética imperante.

Werbach (2009; p.132), afirma que existen cuatro parámetros fundamentales que ayudan al desarrollo y sostenimiento de la empresa: económico, social, cultural y ambiental; lo cuales son ejecutados estratégicamente para recortar gastos y, de esta manera, conseguir, mantener y mejorar la relaciones con los clientes, consumidores y comunidad. Acotando, la gestión social también se la puede entender como la actividad permanente que tiene la empresa en contribuir al mejoramiento de los cuatro parámetros anteriormente mencionados por Werbach, con el objetivo de mejorar o potenciar la imagen y reputación, para obtener un valor diferenciado ante la competencia, por parte de los clientes.

Laborda & Zuani (2009; p. 102) creen que cada vez más, la sociedad anhela que las empresas, tanto públicas como privadas, ayuden a resolver los grandes males de la humanidad: pobreza, discriminación, desempleo, etc. Ante este concepto, existen muchos expertos que creen que la gestión social de las empresas se hace más notoria cuando un gobierno no está actuando a favor de su pueblo, en cuanto a sus funciones por aportar al desarrollo de su país. En consecuencia, las organizaciones son quienes deben desarrollar actividades o campañas sociales con la finalidad de mejorara o contribuir a un desarrollo

sustentable de una sociedad, buscando nuevas alternativas para favorecer en el ámbito económico, social, cultural y ambiental.

a) Dimensiones de la gestión social.

La gestión social, es una actividad que muchas de las veces se la asocia como la obligación que tiene la empresa en contrarrestar el efecto de su gestión al nivel interno y externo. Por ende Ferrell & Hartline (2012; p.62-63), propone 4 dimensiones o responsabilidades, que una empresa debe tener para actuar bajo la ética y la legitimidad.

- **Responsabilidad filantrópica.**-Es la actividad que las empresas gestionan por iniciativa propia, si que el marco de la ley les obligue; consiste gestionar y direccionar recursos hacia la comunidad, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas.
- **Responsabilidad ética.**- Trabajar con ética consiste en no generar daños o perjuicios a los públicos internos o externos de la empresa.
- **Responsabilidad legal.**-Apoyarse de las leyes para gestionar adecuadamente, obteniendo mayor aceptación, contribuyendo a la reputación de la empresa.
- **Responsabilidad económica.**- Formarse como un ente rentable para lo públicos en términos económicos, manejando adecuadamente las utilidades de las cuales de toman las decisiones y dimensionan las actividades de los demás departamentos.

2.2.1.3.1.Rendición de cuentas en responsabilidad social empresarial.

Se puede constatar que, en la sociedad actual, los clientes, inversionistas, empleados, reclaman a las empresas un gobierno corporativo gestionado bajo parámetros de la legalidad, honestidad e integridad moral. Por ende, la transparencia que la empresa tiene con el entorno, genera cierto grado de confianza y apreciación, que se pueden utilizar estratégicamente para la vinculación, fortaleciendo la reputación e imagen de la empresa.

Muchos expertos consideran la transparencia que tienen las empresas con la comunidad, como responsabilidad social. Para Navarro (2012; p.165), la transparencia deriva el principio de publicidad Kantiano, que marcó la transición del estado absolutista al estado derecho,

pues constituyó la herramienta fundamental para develar lo oculto. En consecuencia se cree que, quienes gobiernan o desarrollan proyectos en beneficio de una sociedad, no deben mantener algo secreto, no solo crean algo injusto, sino que la sociedad tiende a concluir que algo oculto y por consecuencia negativo esconden las empresas, lo que sin duda afectará en la imagen y reputación.

Martínez (2011) afirma que;

“La rendición de cuentas, es impulsado por las empresas de manera en que se pueda observar cómo los recursos dados o generados por la actividad de las organizaciones han sido utilizados de manera eficiente y responsable para solucionar los problemas sociales” (p.135).

Por lo tanto, toda empresa debería aprovechar este elemento de la responsabilidad, para realizar un balance social, evaluando periódica y sistemáticamente el personal interno y la proyección de la empresa en la comunidad (Martínez, 2011; p.326), En consecuencia, toda empresas que ejecute actividades de responsabilidad social, debe tomar en cuenta que la rendición de cuentas no solo es una herramienta que genera transparencia en la comunidad, sino también es una herramienta que tiene características de evaluación del desempeño del publico interno o externo, con respecto al año anterior.

2.2.1.3.2.Memorias de sostenibilidad.

La elaboración de una memoria de sostenibilidad es la herramienta perfecta y la más utilizada por las empresas cuando se ven en la necesidad de generar transparencia en el entorno. Su gestión consiste en implementar elementos de evaluación, difusión y nitidez, en el contexto del desempeño empresarial con respecto al año anterior.

La memora de sostenibilidad deberá proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización, donde deberá incluir información de contribuciones positivas como negativas (Olcesses, 2008; p.437). Por lo tanto, detrás de esta manifestación de cuentas, está la ética, responsabilidad y la legitimidad, herramientas utilizadas para mostrar el accionar de la empresa en el entorno, realizando la imagen, credibilidad, rigor y confianza de la empresa con sus públicos, dando a conocer sus políticas, el impacto (económico, ambiente y social) y las actividades de la RSC (Navarro, 2012; p.56).

Según Martínez (2011; p.325), está herramienta se la puede utilizar para los siguientes propósitos:

- **Estudio comparativo.-** Este es el propósito donde la empresa muestra el desempeño con respecto a la sostenibilidad, bajo las normas o códigos reguladores. Además, se comunica el grado de cumplimiento de la promesa anual, que anteriormente la empresa se ha planteado.
- **Afrontar las exigencias del mercado.-** Se muestra la posición que la empresa ha tenido en su periodo de gestión, ante las exigencias de los clientes, en cuanto a dimensión económica, social y medio ambiental.
- **Comparación del desempeño.** La organización muestra cual ha sido su compromiso con el desarrollo de la sociedad, entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo.

Entonces, ante lo planteado por Martínez, podemos acotar que la finalidad de la memoria de sostenibilidad, está en plasmar la responsabilidad, la ética y el compromiso de la empresa, al ejecutar legítimamente su accionar dentro del entorno. De esta manera, se puede fortalecer la cultura corporativa y directamente a la imagen y reputación, mostrando a la empresa como un ente claro, con la finalidad aumentar la confiabilidad de los públicos.

2.2.1.4. Escenarios de la gestión social.

En los años 60 aparece la concepción de responsabilidad social empresarial, de carácter más proactivo, entendida como sensibilidad social, capaz de adelantarse a las demandas sociales y viendo en estas como una oportunidad de diferenciarse (Hernández, 2012; p.76). Por lo tanto, la gestión de la responsabilidad fue una herramienta estratégica, para evadir u opacar los movientes sociales y ambientales, al nivel externo y al nivel interno para que no se institucionalicen los sindicatos de trabajadores.

Es importante aclarar que, la responsabilidad social se ha introducido en las empresas como la cultura de ejecutar actividades éticas que apoyen al desarrollo y perdurabilidad de las personas, mostrándose el mercado como un ente comprometido con el entorno. Según Gareth (2013; p.46), la práctica de la responsabilidad es una obligación de los altos directivos de la empresa, quienes toman decisiones que nutren, protegen y promueven el bienestar tanto interno y de la sociedad en general.

Las empresas son el gran motor del desarrollo económico, pero hay que ver si se presentan estándares de calidad para satisfacer las necesidades humanas y si en el uso de las

tecnociencias no están acabando con los recursos del medio ambiente, comunidad y/o entorno (Martínez, 2012; p.325). Ante este problema, la responsabilidad social es un factor que se convierte en la decisión de los directivos. En consecuencia, esta práctica se basa, en contrarrestar los efectos que produce el accionar de la empresa en el entorno, con la finalidad de mostrarse como un ente ético que se apega a las políticas legales y ambientales. Por lo tanto, detrás de ser un ente consecuente, voluntario y responsable, está la necesidad proyectar una mejor imagen, fortaleciendo la reputación y alcanzando un posicionamiento privilegiado para la empresa, frente a la competencia.

a) Enfoques de la responsabilidad social.

En el siguiente gráfico, presentamos los 4 enfoques de la gestión de la responsabilidad social, propuestos por Gareth (2013; p.196), los mismos varían de alto a bajo.

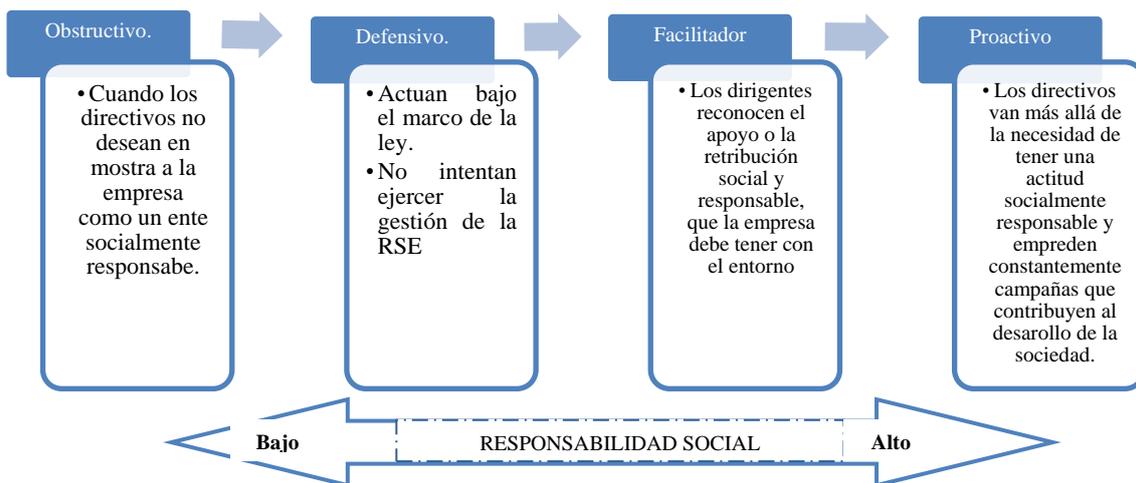


Figura 1 Enfoque de la RS
Fuente: Gareth (2013; p.196)
Elaboración: Christian Ortiz Chamba

2.2.1.4.1. Responsabilidad social empresarial interna.

Con referencia a la responsabilidad social empresarial interna, se puede determinar que, es la gestión que los directivos emprenden para el cuidado de sus empleados, con la finalidad de contribuir con su desarrollo en el ámbito personal, calidad de vida y seguridad. Al nivel interno, los directivos deben de llevar, prácticas socialmente responsables bajo el marco legal. En consecuencia, estas prácticas deben concebirse como un elemento de cohesión y motivación, que contribuyan al desarrollo intelectual del personal interno de la empresa. En

media de que los empleados están mejor preparados, capacitados, motivados y con un buen ambiente laboral, la empresa genera mayor competitividad y calidad en su productividad.

La optimización de gestión de la RSE en el espacio interno, está apoyada de una cultura corporativa con carácter de identidad innovadora. Actualmente, supone una relevante diferenciación y una verdadera ventaja competitiva para aquellas empresas que deciden integrar en sus estratégicas, planes o modelos de negocios las referidas políticas sociales de gestión interna (Ventura & Delgado, 2012; p.325). Por lo tanto, esta es una práctica, donde los directivos se apoyan de la gestión de los recursos humanos, para emparejar y fijar actividades o lineamientos que benefician al capital humano de la organización, bajo los siguientes elementos.

a) Elementos de la RSCI.

- **Personal:** Cuando se fijan políticas dirigidas a un trato justo y equitativo en la empresa. (Martínez, 2011; 135). Incluyen a todas las personas que desarrollan su trabajo dentro de una organización. Por ende, los directivos deben establecer, como cultura empresarial, políticas en donde la empresa reconozca al capital humano como el recurso para el desarrollo, estableciendo condiciones adecuadas de trabajo.
- **Relaciones:** La gestión de las relaciones busca la forma de mejorar la interrelación de quienes laboran en la empresa, para lograr un trabajo productivo y así mejorar productividad y calidad en productos y servicios. En este aspecto, los directivos se puede apoyar del asesoramiento de las relaciones públicas, quienes conocen profundamente las relaciones y los comportamientos que se desarrollan al nivel interno.
- **Ambiente:** Esta es otra forma que se puede controlar, para suplir las necesidades y requerimiento de los empleados (McClain & Romaine, 2010; p.232). Por lo tanto, la gestión del ambiente se puede generar desde otros aspectos como el comportamiento de los empleados, el manejo de los directivos, la comunicación; permitiendo aumentar la productividad y eficiencia del trabajador, a través de espacios recreados por la empresa.

2.2.1.4.2. Responsabilidad Social Empresarial Externa.

La competencia de las empresas es cada vez más importante en el enfoque estratégico sobre la RSE. Dado que la gestión requiere un compromiso con los grupos de interés, permite a las empresas anticipar y aprovechar mejor las expectativas sociales y condiciones de funcionamiento que cambian rápidamente (Martínez, 2011; p.147). Por lo tanto, los directivos pueden impulsar el desarrollo de nuevos mercados y generar oportunidades de crecimiento donde la empresa se encuentra establecida. Al asumir la praxis de la RSE al nivel externo, la empresa puede fortalecer la imagen y reputación, al mostrarse como un ente consecuente que contribuye al entorno. Gracias al resultado de actuar con transparencia y reciprocidad, la empresa puede aumentar el nivel de confianza de los trabajadores, accionistas, clientes y sociedad en general.

Raufflet, Lozano, Barrera & García (2012; p.320), afirma que: “El concepto de RSE, puede ser definido un producto cultural que refleja las relaciones deseables entre la empresa y sociedad, tal como están definidas por el medio cultural, político, institucional y social” (p.36). Este es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto locales, regionales o nacionales, que se derivan de las consecuencias que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de derechos humanos (Ventura & Delgado, 2012; p.265).

Entonces, el diseñar y ejecutar un modelo de gestión de responsabilidad social, es la manera de cumplir las expectativas de la sociedad, clientes y entorno, honrando los valores éticos, morales y respetando al ambiente. Para ello los directivos administran recursos, producen bienes, para ejecutar procedimientos transparentes, con la finalidad de establecer campañas que contrarresten el impacto de sus acciones en el entorno, mejorando la calidad de vida de la comunidad local y de la sociedad en general.

a) Elementos de la RSC.

- **Responsabilidad Económica:** En la responsabilidad económica, hay que tener en cuenta a los grupos de interés, sus opiniones deseos, respecto a la sociedad que comparten con la empresa, así como también el desarrollo sostenible de la misma, prestando una especial atención a la gestión del medio ambiente (Gareth, 2013; p.173). Por lo tanto, este elemento se refiere a los indicadores en cuanto a finanzas y a los resultados de los grupos de interés de la compañía (accionistas, clientes, proveedores, sociedad y empleados).

- **Responsabilidad Social:** Se refiere a la creación de valor par la sociedad. Los atributos sobre los que se mide la creación y aportación de valor, están relacionados con las prácticas laborables, los derechos humanos, la sociedad en general y la responsabilidad de los productos y servicios. (Olcesses, 2008; p184). Acotando, la empresa socialmente responsable, atiende las demandas de los intereses de los movimientos sociales, sindicatos y empleados, para incorporarlos en el planeamiento de sus actividades.
- **Responsabilidad medio ambiental:** Este elemento relaciona a la empresa con el medio que la rodea. Para Hernández (2012; p.243), la empresa está en su obligación de proteger la calidad de vida de la sociedad, contrarrestando el impacto negativo, resultado de su accionar. Por ende, las empresas desarrollan campañas, donde responden a los daños causados por sus acciona, una reparación de daño, para la preservación y cuidado del ambiente.

Las empresas actualmente comprometidas con el desarrollo de la sociedad, han incorporado departamentos donde se gestionan modelos de responsabilidad social. Su objetivo principal, es hacer un seguimiento, revisión, diagnostico de los procesos de la empresas para identificar el impacto socio-económico y ambiental en el entorno donde se desarrolla el accionar, para, posteriormente, rediseñar planes que contrarresten el impacto negativo y convertirlo en positivo, para generar una mejor proyección de imagen de la empresa, como un ente activamente responsable.

CAPÍTULO III
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

En la sociedad que nos ha tocado vivir la comunicación se ha convertido en un concepto de vital importancia para las personas y organizaciones. La comunicación, en la modernidad, se ha vuelto un elemento fundamental y es notable la importancia que tiene la transmisión de contenidos en nuestra sociedad, porque, aunque no es exageración, decir que la comunicación es el motor principal, el corazón de la existencia de las empresas en la sociedad (Marín, 1997; p.66). En este sentido, las organizaciones se encuentran en una sociedad moderna, a la cual se la denomina como sociedad de información. Nos estamos trasladando de una sociedad de producción a una de comunicación de intercambio de contenidos, dejando atrás a quienes no son capaces de comunicarse efectivamente.

Gestionar la comunicación como teoría y ciencia, es una praxis muy joven, compleja e interdisciplinaria sin modelos de referencia que, según Timoteo (2012; p.1-3), nace de la actual importancia que las empresas le han dado a la comunicación y la información, del valor añadido y del beneficio que le da a los bienes intangibles, brindando mayor proyección y estabilidad como un factor estratégico a las empresas. Costa (2012; p.37), acota que este rol es asumido por la comunicología en función de puente metodológico en el mundo académico y empresarial. Por ende, los enfoques modernos de la comunicación se orientan a una forma multidisciplinaria, la misma se debe apoyar de 4 pilares importantes para la organización: la comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación externa y comunicación corporativa, utilizadas estratégicamente por el marketing y relaciones públicas.

Según Costa (2012; p.37), la gestión debe apoyarse de planes, estrategias y tácticas, que plasmen la comunicación máxima, al nivel interno y externo, aprovechando las facilidades que hoy en día la tecnología que, según Bonilla (2001; p.27), favorece para el éxito de la difusión de contenidos, permitiendo proyectar de mejor manera a la organización en cuestión de segundos. En consecuencia, gestionar la comunicación involucra diferentes acciones y modelos, por lo cuales se despliega una variedad de planes comunicacionales enfocados al apoyo determinante del accionar y la consecución de los objetivos de la organización. Por lo tanto, los expertos en comunicación, no debe encaminarse en elaborar y utilizar herramientas de comunicación muy repetitivas, debido a que no se muestran garantías rentables de crear identidad y proyectar una imagen que favorezca a los objetivos de la organización.

En conclusión, la comunicación es una herramienta inherente de la empresa, ya que es parte de su naturaleza y cultura, porque involucra a todos, independiente de cuál sea la

persona o departamento. El gestor no puede dejar que la comunicación surja de la espontaneidad, sus planes deben ser integrales bajo el enfoque del público interno al público externo, con la finalidad de desarrollar la identidad, cultura organizacional para proyectar la imagen y forjar reputación; intangibles que apoyados de la comunicación estratégica, se posicionan en base a la percepción de los públicos.

3.1. Factor dinámico en la organización.

Lara & Fernández (1999; p.9-10), admiten que la gestión de la comunicación se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y el entorno, para influir en las opiniones, actitudes y conducta de los públicos meta, con la finalidad de cumplir de mejor manera los objetivos institucionales de la empresa.

Por ende, la comunicación es un factor dinámico que no se debe ausentar en la gestión de la empresa. Su gestión implica la implementación de medios para enviar información y utilizar recursos para relacionarse directamente con las personas y, por medio de la persuasión, influir en ellas. Por lo tanto, al nivel interno y externo se debe manejar diferentes métodos, medios o sistemas de comunicación para lograr comunicar y posicionar o potenciar la imagen de la empresa.

Lambín, Galluci & Sicurello (2009; p.39), socializan a la comunicación con la dinámica, debido a que en su gestión, se implementa un sin número de esfuerzos, acciones y/o estrategias acordes a los objetivos de la empresa. Además, establecen que la comunicación a través de la publicidad, la fuerza de venta y las relaciones públicas, es la mezcla perfecta que los expertos en marketing, utilizan estratégicamente para crear una imagen de marca o una imagen corporativa consistente.

Andrade (2005; p. 17) propone un enfoque diferente, al afirmar que la dinámica de la comunicación está en los diferentes escenarios que la empresa se quiere dirigir, pero para cada escenario, se deben planificar diferentes acciones comunicacionales como:

- **Escenario físico:** El escenario físico engloba el enfoque interno y externo de la organización. Por ende, la misión de este escenario está en contribuir, a través de la cultura, al desarrollo de la empresa, proyectando una imagen clara y confiable que no difiera de la filosofía institucional.

- **Escenario interno:** Este escenario está enfocado en mejorar, a través de la comunicación, el clima laboral y reducir la conflictividad entre quienes integran el personal interno de la empresa. Por lo tanto, la comunicación al nivel interno cumple dos objetivos, con la finalidad de contribuir al desarrollo de la empresa; el primero crear sentido de pertinencia, para aumentar el grado de compromiso y vinculación a los directivos; el segundo con la finalidad de mejorar la coordinación de los trabajos, aumentando la productividad y calidad de lo que la empresa oferta.

- **Escenario institucional:** Según este escenario, los expertos de comunicación gestionan la imagen de la empresa, para ello reúnen diferentes elementos que componen la filosofía de la institución y utilizan herramientas adecuadas, con la finalidad de comunicar apropiadamente los mensajes para que la empresa sea valorada y aumente el nivel de confianza de los públicos

Sobre el factor dinámico de la comunicación, Bonilla (2001; p. 31) señala que, este es el comienzo para crear conciencia en las organizaciones acerca de la importancia que significa contar con una idónea comunicación en todos los ámbitos, niveles y direcciones. Es importante señalar que muchas empresas, tras haber adaptado la comunicación como un eje estratégico para la optimización de los procesos organizacionales, han logrado incidir en la proyección de la marca, a través de la persuasión, para alcanzar con eficacia y eficiencia los objetivos institucionales.

3.1.2. Finalidad de la comunicación en la organización.

La gestión de la comunicación es el conjunto de técnicas y actividades enfocadas en agilizar el flujo de mensaje que se dan entre los miembros que pertenecen a la organización, o bien, influir en las conductas y opiniones de los públicos internos y externos de la empresa (Collado, 2002; p.12). En base a este concepto, se puede establecer su importancia, ya que la comunicación es un elemento fundamental que debe constar en la empresa para un obtener un excelente desempeño con sus diferentes públicos. Una gestión estratégicamente ejecutada, aporta al entendimiento y a la buena relación, interacción entre la dirección con sus empleados, y empresa con sus clientes, mejorando la productividad y logrando fortalecer la reputación para proyectar una imagen competitiva frente a la competencia.

Castillo & Abad (2013), afirman que la praxis comunicacional es importante en la empresa, porque sirve de enlace entre las personas que la y no la componen, en su propósito de

lograr objetivos comunes. Para ello, la gestión comunicacional se apoya de sinergias, con la finalidad de transmitir y conseguir una imagen positiva y un clima adecuado, para que se conozca la filosofía, los productos que fabrica o servicios que ofrece la empresa, así como los objetivos empresariales que persigue (Dasi & Vilanova, 1996). En consecuencia, la implementación de la comunicación, siempre va a estar contextualizada con reunir esfuerzos para que, a través de herramientas, canales y guiones de difusión, se puedan alcanzar los objetivos perseguidos por la organización y quienes las integran. En este contexto se puede determinar que, la finalidad de la comunicación está motivada por 4 necesidades de la empresa; crear identidad, mejorar el clima laboral, mejorar la productividad (para aumentar el desarrollo comercial) y la necesidad de proyectar su imagen (para lograr posicionarse en el mercado). Este es el recurso estratégico en el cual muchas organizaciones se han apoyado con la finalidad de alcanzar sus políticas, objetivos que como entidad, se quiere alcanzar para tener un mejor posicionamiento frente a la competencia.

3.2. Comunicación integral.

Cuando nos referimos al factor dinámico de la comunicación en el marco empresarial, muchos autores se refieren a la gestión de la comunicación integral, praxis que reúne todos los conocimientos y herramientas para poder maximizar a la empresa dentro de un mercado. Para Guin, Alle & Semenik (2004);

“La gestión de este elemento estratégico, se apoya de tres ramas importantes y claves de promoción: publicidad, relaciones públicas y marketing, para que de una manera coordinada, se pueda construir y mantener percepción, identidad y preferencia, que sin la coordinación de estos esfuerzos, no puede existir una promoción integrada de marca” (p.13).

Acotando ante lo expuesto, a través de la comunicación integral, la empresa puede tener mayor acercamiento con sus públicos, mediante una comunicación planificada utilizando herramientas como: marketing, publicidad y relaciones públicas; quienes gestionan las percepciones, comunican oportunamente, estableciendo una imagen corporativa positiva y una relación amena con el público meta. La gestión de la comunicación integral, reúne estratégicamente sinergias, planes y públicos, con la finalidad de maximizar logros que sean consecuentes en generar un mejor desarrollo para la organización.

En conclusión, la comunicación integral se enfoca en la comunicación organizacional y corporativa. La misma se compone de una serie de relaciones, mensajes y canales de

difusión, que cumplen el objetivo de brindar dentro y fuera de la organización, apoyo en crear identidad, mejorar la una mayor proyección de imagen y reputación de marca, a través del posicionamiento de características y atributos que definen a la empresa. Por lo tanto, la comunicación integral se la puede denominar como comunicación espiral, es decir, que su gestión de debe ser articulada desde su comunicación interna (lo que la empresa es o hace), comunicación externa (imagen y reputación) y la comunicación comercial (lo que se oferta).

3.2.1. Componentes de la comunicación integral.

La gestión de la comunicación integral, es la pieza estratégica que ayuda a alcanzar los objetivos o logros institucionales, mediante la gestión interna de la empresa con una visión hacia el exterior, para alcanzar un mejor posicionamiento dentro de un mercado. Cuando hablamos sobre la comunicación integral, nos referimos a tres especialidades distintas que, según Treviño (2000; p.13), dentro del procesos comunicativos, son confundidos y mezclados entre sí. De hecho, tradicionalmente se conoce como mezcla promocional a los elementos básicos de comunicación masiva dirigida a audiencias específicas a través de diversos esfuerzos como son la publicidad, marketing, y relaciones públicas.

3.2.1.1.Publicidad.

La publicidad es una herramienta de comunicación pagada, para dar a conocer un idea sobre un producto o servicio, o simplemente una recordación, a través de los medios de comunicación (Wells, Moriarty & Burnett, 2007; p.5).

Para muchos autores, la publicidad intenta persuadir e influir en los comportamientos de las personas, para que actúen en pro de la organización, aunque algunas veces las estrategias están enfocadas en informar o poner al tanto al consumidor sobre lo que oferta la marca. Acotando, la publicidad, tiende a difundir sus mensajes a través de los mass media, lo que genera una mayor penetración en el entorno, con la posibilidad de lograr los objetivos comunicacionales, previamente planteados. Por lo tanto, se puede establecer los medios de comunicación que tienen un impacto masivo (radio, televisión, prensa y cine) y los medios exclusivamente publicitarios (vallas, pantallas, anuncios, folletos, catálogos, etc.).

3.2.1.1.1. Conceptos claves de la publicidad.

Debemos aclarar que, la comunicación y la publicidad es un proceso estratégico fundamental en la existencia de la empresa dentro de un mercado. Por lo tanto se debe entender, los aspectos claves de cómo la publicidad se convierte, en un puente para llegar, según Guin, Alle & Semenik (2004; p.13), a sus públicos:

- **Estrategia de publicidad:** Quien anuncia, previamente tiene un público objetivo, al cual le dirige un mensaje con un valor añadido y diferencial, colocando en los medios convencionales y no convencionales, para llegar eficazmente a la audiencia meta.
- **Idea Creativa:** Es la idea central del mensaje o anuncio que capta la atención y queda en la memoria de público, otra forma eficaz de poder posicionar a la marca.
- **Ejecución creativa:** La ejecución creativa está en las campañas publicitarias más eficaces. Por ende al desarrollar los contenidos, se deben fijar en todos los detalles que acompañan el mensaje: la actuación, fotografía, impresión y la forma de presentar el producto.
- **Uso creativo con medios de comunicación:** El uso creativo de los medios, se lo puede definir en base al comportamiento o la forma de vida que tiene nuestro público. De esta forma la publicidad, es la transmisión de mensajes través de los medios de comunicación, por lo tanto, decidir cómo dar el mensaje y por qué medio transmitirlo, algunas veces puede ser tan creativo como la idea de realizarlo.

3.2.1.2. Marketing.

Limas (2011; p.26), alude el concepto de marketing planteado por Philip Kotler, que consiste en detectar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad de una forma rentable. El propósito de esta disciplina en la empresa, está enfocado en el análisis de comportamiento para captar, retener y fidelizar la marca con los diferentes clientes, a través de la satisfacción de sus necesidades.

En consecuencia, las empresas recurren al marketing para satisfacer las necesidades del mercado, utilizan esta herramienta con la finalidad de influir directamente sobre el deseo, pero no sobre la necesidad, ya que estas son innatas de la vida cotidiana de la sociedad.

Por lo tanto el marketing no crea necesidades, más bien crea diferentes mecanismos y emplea herramientas para poder satisfacer las necesidades que ya existen.

3.2.1.2.1. Gestión integral del marketing.

Para Sánchez (2010; p.19-20), existen elementos importantes que pueden pasar a formar de una planeación estratégica de marketing Para ello este, autor nos propone las siguientes herramientas, mejor conocidas como las 4P, que trabajadas de una manera coordinada, la empresa puede ofertar de mejor manera el producto o servicio.

- **Precio:** El precio se debe fijar, en base a las demás variables. Se debe tener en cuenta lo que la competencia o empresas similares han fijado en el mercado. Una buena estrategia de un precio atractivo y cómodo puede atrapar al cliente.
- **Distribución:** También es un factor clave para alcanzar un plan de marketing, para lograr resultados esperados. En este caso, elegir el lugar, la plaza en donde se va a mostrar o vender el producto de la empresa, es un elemento imprescindible para mejorar la accesibilidad de lo que se oferta con el cliente
- **Promoción:** Es comunicar e informar, a través de la persuasión, sobre la empresa, sus productos, servicios y/o beneficios para fortalecer el poder de compra en el cliente o en los interesados. Por tanto, la promoción se apoya de dos ciencias como: la publicidad y las relaciones públicas, para cumplir con los objetivos institucionales.
- **Producto:** Es todo lo tangible, como lo intangible. El producto está diseñado con sus características y atributos, en base a la personalidad del cliente, con la finalidad de mostrar a la empresa, como la adecuada para satisfacer sus necesidades.

3.2.1.3. Relaciones Públicas.

En cuanto a la disciplina de las relaciones públicas, se puede afirmar que muchas empresas han incorporado a expertos de esta rama con la finalidad de establecer, mantener y potenciar los vínculos con sus distintos públicos. Su gestión se conoce como la encargada de manejar la comunicación tanto interna con los empleados, y externa con la sociedad, con el objetivo de construir una imagen positiva.

Esta ciencia es la función de la administración y el liderazgo que contribuyen a lograr los objetivos institucionales, definir una filosofía y facilitar el cambio organizacional (Lattimore,

Baskin, Heiman & Toth Elizabeth, 2008; p.4). Por ende, su gestión se orienta a la alta gerencia, con la finalidad de conseguir la credibilidad y confianza de los públicos, mediante gestiones personales y utilizando conocimientos de difusión y propagación de contenido, informando de manera adecuada y oportuna, para mantener o potenciar las actitudes de las personas en pro de la organización.

3.2.1.3.1. Actividades de las relaciones públicas.

El profesional de las relaciones públicas, maneja un trabajo integral con la finalidad de cumplir los deseos de la organización en singularizar los valores, productos del resto de la competencia (Barquero & Barquero, 2008; p.23). En este sentido las actividades de las relaciones públicas, siempre van a estar dimensionadas al nivel interno y externo apoyándose de las siguientes herramientas:

- **Acción Planificada:** Auditorias en comunicación, auditorias de imagen, estudios de opinión, diagnósticos de la organización, comunicación bidireccional.
- **Comunicación consiente:** Planes de comunicación integrales, aprobados y apoyados por la organización.
- **Relaciones con los stakeholders:** Mostrar interés hacia las diversas audiencias relevantes e importantes para la consecución de los objetivos de la organización.
- **Apoyo a la función directiva:** Forma parte de la dirección de la organización, para mantener adecuadas las relaciones con el holding o colectivo.
- **Relación con los medios de comunicación:** Establecer estrategias para ser aliados de los medios de comunicación, una forma rentable para crear una imagen positiva de la organización en la comunidad.

En conclusión, adaptar la publicidad, marketing y relaciones públicas en el proceso de comunicación, se puede entender mejor de la siguiente manera; el marketing, detecta la necesidad y ponen a disposición del cliente un producto o servicio que satisfaga en tiempo, precio y el canal adecuado de forma rentable; la publicidad, crea contenidos con la finalidad brindar una idea de un producto o servicio, con la finalidad de persuadir al público detectado por el marketing; y las relaciones públicas, encargada de interactuar con el mercado, clientes, inversores y sociedad en general.

3.3.Escenarios de la comunicación

En la actualidad las empresas han estado bajo el dominio de las diferentes actividades comunicacionales, que priorizan las relaciones internas y externas de la organización. Túñez (2012; p.73), alude que las empresas que desean obtener un mayor desarrollo y crecimiento, han adoptado la importancia de la comunicación, la cual se va gestionado internamente, incorporando las relaciones como prioridad para promover intangibles importantes como, la imagen y reputación entre sus miembros. Por eso, es de suma importancia establecer políticas de comunicación, que atiendan las demandas internas, para mejorar el clima laboral, confianza y calidad, enfocados al incremento de la productividad, con la finalidad de proyectar una imagen en el mercado, que favorezca al cumplimiento de la organización.

La empresa, al igual que una persona, es un ser comunicacional y económico por naturaleza, pero eso no asegura que los recursos que utilizan o gestionan para comunicarse con sus públicos, sean los más convenientes o eficientes, para que ellos traduzcan los mensaje y actúen en base a los objetivos de la organización. Por lo tanto, Bartoli (1992; p.71), propone varios puntos que se deben tomar en cuenta a la hora de gestionar la comunicación, al nivel interno y externo:

- Información operativa y funcional (descendente, ascendente y horizontal).
- Manuales o políticas de comunicación.
- Establecer sistemas de coordinación y cooperación.
- Comunicación interna en la cotidianidad.
- Comunicación externa.
- Comunicación comercial.
- Relaciones directas con los públicos.

En base a estos puntos, nos podemos respaldar para aclarar la importancia de la comunicación, para concebir la existencia y la permanencia de la organización en el mercado y especialmente en la mente del personal interno y el consumidor (Garrido, 2001; p.72). Por lo tanto, para las empresas es de vital importancia ser apadrinados por los nuevos paradigmas de la gestión de la comunicación, utilizando algunos medios técnicos que se encarguen de las necesidades de comunicar.

3.3.1. Comunicación Organizacional.

Las organizaciones que han descubierto la fuerza de la comunicación, han empezado a aprovechar esta herramienta estratégica para la difusión de su filosofía, valores y objetivos entre sus colaboradores, con la finalidad de reforzar la gestión, dirección y administración de las empresas, en tal sentido de fomentar la integración laboral y la proyección corporativa. Túñez (2012; p.73) acota que, esta herramienta estratégica se ha utilizado para vincular a las personas a una organización, con la finalidad de alcanzar un beneficio común. Por ende, la comunicación es una herramienta esencial de la gestión que se adapta en las empresas, personas, marcas u organizaciones, permitiendo al nivel interno, el dialogo entre quienes integran la empresa y, al nivel externo, desarrollar mejor los aspectos comerciales y generar una imagen positiva, utilizando los mensajes y canales más idóneos, con la finalidad de servir las políticas y objetivos, que la empresa ha establecido.

Por lo tanto, la gestión de la comunicación organizacional es una praxis, que aporta mucho al mejoramiento de la calidad laboral, dando mucha importancia a la transmisión de mensajes independientemente del rango jerárquico, para identificar los requerimientos y los logros de la organización y de quienes la integran. Para Collado (2002; p.13), es de vital importancia considerar en la empresa, programas y actividades de comunicación, independientemente de los objetivos que se persigan, de los públicos al que se dirija, de las herramientas que se apliquen o de los canales que se utilicen. Todos estos puntos deben responder a una estrategia global, cuya finalidad es de ayudar a alcanzar nuevos logros para el desarrollo de la empresa. Por ende, para planificar y ejecutar la comunicación, se deben plantear los objetivos en base a las necesidades que demanda la empresas, como por ejemplo; comúnmente las estrategias están dirigidas en conseguir en emitir el accionar, para que sea valorado como reputación y consecuentemente se posicione la imagen que la empresa desea conseguir, para ello se trabaja con la comunicación integral con un enfoque desde adentro hacia afuera, de acuerdo a la cultura de la organización.

En consecuencia, toda organización depende de la gestión adecuada de esta herramienta para que, a través de programas, actividades y dispositivos de comunicación, los expertos sean capaces de difundir la filosofía, políticas, valores y objetivos de la organización. Nada es más ineficaz que una organización rígida, estática y obstaculizada por estrategias o planes de comunicación ancestrales. Se debe tomar en cuenta que, actualmente la gestión se puede apoyar de las nuevas tecnologías y de la innovación que permiten captar al público más rápido. Es por eso que, comunicar en y desde las organizaciones, para Túñez (2012; p.73), es establecer un proceso de interacción social, directo, mediado o indirecto,

que reúne un conjunto de técnicas y actividades, mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y de la misma con sus diferentes públicos externos.

3.3.1.1. Identidad

En la actualidad la identidad corporativa, según el sociólogo Costa (2012; p. 128), ya no se entiende como un concepto complejo, misterioso o flujo intangible y, por tanto, invisible e inmanejable. La identidad corporativa es el conjunto de herramientas visibles, que comprenden la marca de la empresa, por lo tanto son cuantificables y gestionables para muchas empresas que han enfocado estratégicamente en impulsar y proyectar, la identidad materializada en forma de imagen mental.

El concepto de identidad, Van Riel (1997; p.29), lo refiere como la forma de presentación de la personalidad de la empresa al nivel interno y externo, a través del llamado mix de identidad, compuesto por símbolos, comunicación y comportamientos. En consecuencia, este intangible al comunicarlo, se vuelve la tarjeta de presentación como única, con un valor diferenciado frente a la competencia. Por lo tanto, la identidad es una herramienta de la comunicación organizacional, quienes la gestionan, lo hacen desde la parte interna de la organización, para que a posterior tenga un impacto al nivel externo.

La identidad de la organización, se compone de diferentes elementos internos, que son percibidos por la sociedad. Por ende, la identidad debe ser exclusiva, única en el mercado. Sus elementos deben ser creados acorde a la filosofía, para que a través la comunicación, generar sentido de pertinencia y proyectar una imagen amigable, fácil de percibir y recordar. Van Riel (1997; p.37), acota que la identidad diferenciada, bien establecida, trabajada, proyectada y apoyada de una comunicación estratégica, puede ser más atractiva y convincente para los públicos, obteniendo los siguientes beneficios rentables para la empresa:

- **Aumentar la motivación de sus empleados:** La identidad bien establecida, permite que quienes la integran le den valor a la empresa y, así mismo, se sientan identificados con la misma.
- **Inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa:** La identidad de la empresa, bien implantada y diferenciable, es fácil percibir para los públicos, desarrollando en cada mente la imagen de la institución.

- **Tener conciencia del importante papel de los clientes:** El uso de la identidad empresarial, sirve como un enlace para vincular e inspirar confianza en el cliente, en base de una relación continua. .

3.3.1.2.Cultura organizacional.

Se puede concebir que la cultura en las organizaciones ha sido un gran campo de estudio que permite conocer la gestión de las actitudes, experiencias, ideologías y valores (personas e institucionales), que componen a la organización. Según Bartoli (1992; p.137), éste intangible se compone de las principales características internas de diferenciación, que componen el sistema de convivencia y el sistema organizacional de la empresa: dirección, estrategias, valores, usos, historia, filosofía, personalidad, etc. Por otra parte, Costa (2012; p.66), afirma que, la misión en acciones, la visión en estrategias para alcanzar el propósito empresarial y los valores, para evaluar el desempeño institucional, son el conjunto que definen la cultura de la empresa, la cual es diferenciada, exclusiva de cada empresa, porque nace de la filosofía que la define.

En consecuencia la cultura, se le confiere a la identidad de la organización (lo que hace y lo que es), la forma de desarrollar su producción y cómo hace el frente para solucionar los problemas derivados del funcionamiento interno y de su adaptación externa, además proporciona a sus integrantes formas de acción y para la toma de decisiones. Por eso Collado (2002; p.90) afirma que, desde el enfoque cultural; cultura organizacional, es más bien la forma de cómo se hacen las cosas, basándose desde los valores y creencias de la organización. Al respecto, se puede acotar que la manera de cómo realizar las cosas dentro de la empresa, puede ser factores repetitivos y fáciles de imitar, pero el cómo hacer, es decir el estilo ya establecido por la empresa, es un distintivo intangible difícil de copiar, porque es efecto de la cultura organizacional

Se puede argumentar que, la cultura de la empresa, sus valores y manuales de comportamientos, puede ser propuesto por la alta dirección. Pero también existe la cultura impuesta por la convivencia existente que se desarrolla a través de la comunicación horizontal (departamentos, equipos), que afecta a todo el sistema. Por lo tanto la cultura se manifiesta a través de:

- Hábitos.
- Mitos y ritos.
- Estilo de convivencia.
- Estilo de producción.
- Estilo de dirección y comportamiento.

3.3.1.3. Comunicación interna.

La comunicación interna, es un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o planificada. En la empresa como organización, según Campos (2007; p.53), es de vital importancia el intercambio de información con la transmisión de mensajes entre sus miembros que componen los diferentes sistemas organizativos, cumpliendo los objetivos de mantener las relaciones entre los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, como un ente coordinado, comunicado y concebido como un todo. Por lo tanto, la comunicación interna, es el conjunto de actividades comunicacionales que son planteadas por la organización para la establecer vínculos o buena relación entre los miembros, departamentos de la organización, a través de los diferentes medios, con los que cuenta la empresa, para informar, integrar, motivar y contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de institucionales.

En conclusión, la comunicación interna, es de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. Su gestión utiliza métodos y herramientas de concentración grupal como son: influencia, cooperación, y liderazgo dentro de la empresa. Por lo tanto, cuidar y gestionar, estratégica y responsablemente es de vital importancia para cuidar el desarrollo de las organizaciones.

3.3.1.3.1. Tipos de comunicación.

Como ya se lo ha mencionado, las empresas han gestionado la comunicación como una herramienta para fortalecer y coordinar cuestiones de logística en cuanto a la realización de trabajos para mejorar la productividad. Por lo tanto, su gestión se la debe organizar de forma sistemática, ya que ello repercutirá sobre la motivación e implicación de las personas que integran la empresa.

- **Ascendente:** Katz & Kahn (1989; p.273), afirman que este escenario, no es practicado en toda su línea de comunicación es decir, la información ascendente es corta y termina en el coordinador del departamento, quien transmite parte de la

información al superior, pero modificada de forma general. En consecuencia, el beneficio de este escenario está en que los directivos conocen las opiniones de los empleados, regulando el clima organizacional.

- **Descendente:** La comunicación de mensajes que dan los directivos de la empresa a sus subordinados. Por lo tanto, el objetivo principal es de transmitir instrucciones y ordenes, en base a las actividades o proyectos que se desarrollan y en los objetivos opta por perseguir. Por ende, su naturalidad, no solamente está en dar un sentido imperativo, sino también, el sentido de ordenar y organizar.
- **Horizontal:** Túñez (2012; p.81), establece que en este escenario, la comunicación es la práctica que involucra a personas, grupos o departamentos que componen la organización, que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama. Por ende, la mayoría de las actividades comunicacionales en este aspecto, cumplen el objetivo de la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

3.3.2. Comunicación Corporativa.

La comunicación corporativa, se la puede entender como el conjunto de acciones y estrategias de comunicación que reúnen elementos de identidad de la empresa, para crear valor e imagen en los públicos externos. De esta manera Túñez (2012; p.96), acota que la praxis de este escenario de comunicación, cumple el objetivo de vincular los públicos externos con la empresa, asociando sus rasgos reales para establecer una imagen amigable y positiva de la institución. Por ende, la organización y quienes la componen, trabajan para comunicar en dirección de lograr los objetivos de la empresa; crear imagen y generar beneficios, para efectivizar un posicionamiento que le permita ser diferente en la mente del cliente ante la competencia. Es por eso que, la comunicación corporativa, reúne la totalidad de los recursos que dispone para llegar efectivamente a sus públicos de interés, comunicando.

El entorno, la colectividad, generar opinión, es el objetivo principal para la gestión estratégica de la comunicación corporativa, que reúne actividades y herramientas para dirigir mensajes que, según Garrido (2001; p.41-42), aportan de la siguiente manera, a la perspectiva de la administración y la implementación de soluciones:

- **Dejar de actuar:** No puede dejar de actuar, porque va en contra de la naturaleza. La inmovilidad del sistema, no le puede subsistir a una empresa en el mercado. No actuar, es no existir e ir en contra de la naturaleza y de su filosofía, por ende dejar de desarrollar, ofertar productos y servicios afecta en la consecución de sus objetivos.
- **No puede dejar de difundir contenidos:** La empresa es un sujeto comunicador, que para proyectar lo que es y lo que hace, requiere de la comunicación corporativa, para poder proyectarse dentro de un mercado, para crear vínculos y obtener un lugar privilegiado y diferenciado en la mente de los clientes.

Según estos aspectos en la organización, la acción es comunicación y comunicación es acción, es decir un factor depende del otro. Cualquier empresa está comunicando permanentemente, de forma voluntaria o planificada, en base a este factor, la imagen de la empresa es construida en la mente del consumidor, de la misma forma sus demás bienes como la reputación y el posicionamiento.

Se puede afirmar que, a través de la comunicación corporativa los expertos logran gestionar y posicionar la imagen de la empresa, con la finalidad de generar valor para la compañía, para ello se deben reunir recursos internos, establecer herramientas de comunicación y diseñar estrategias de comunicación integral, para diseñar una imagen atractiva y fácil de percibir para el público externo. Es por ello que, según Van Riel (1997; p.23), la responsabilidad de la comunicación corporativa, debe ser gestionada de la siguiente manera:

- Desarrollar acciones para minimizar las diferencias de la imagen real de la imagen deseada, tomando en cuenta que la interacción es: estratégica-identidad-imagen.
- Desarrollar un perfil adecuado de la empresa, para proyectar una imagen entendible y fácil de percibir,
- Establecer las responsabilidades de comunicaciones, para ejecutar los procedimientos y las actividades que faciliten la toma de decisiones en cuanto a comunicación

En conclusión, actuar y comunicar son factores que pertenecen a la naturaleza de la empresa, porque forman parte de su cotidianeidad. La empresa es un sistema organizado, dinámico y expresivo, que no puede dejar de actuar o emitir mensajes hacia el entorno. Es por eso que debe apoyarse de la comunicación corporativa, que tiene un enfoque integrado

de los objetivos y todos los actúan en base a los objetivos de la institución, utilizando canales y emitiendo mensajes, generando valor e importancia, para obtener sustentabilidad de la imagen y reputación.

3.3.2.1. Imagen Corporativa

La imagen corporativa ha adquirido importancia para el logro de los objetivos de la organización. Este es el bien intangible que se convierte en el más valioso de todos. Se desprende o es el producto de una identidad establecida y de la interactividad entre la estrategia, acción y comunicación.

Según Sánchez & Pintado (2009; p.18), la imagen corporativa es la representación o la percepción que conforma cada individuo, formada por un conjunto de atributos diferenciados de la compañía. Este intangible es creado por los expertos de las relaciones públicas, quienes reúnen campañas de comunicación para poder relacionar la empresa con el cliente, quien crea un cuadro mental, estableciendo la imagen real, que muchas veces, según Jijena (2012; p.75), difiere de la imagen ideal que la empresa quiere lograr.

Según Van Riel (1992; p.78-82), la imagen corporativa es una condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico de la empresa. Este bien es trabajado por la comunicación corporativa, quien crea un valor añadido y asegura un mejor posicionamiento de la empresa en la mente del cliente frente a la competencia. Por lo tanto debe ser trabajada para que sea fácil de percibir, diferenciada y creíble.

En conclusión, la imagen es de naturaleza intangible que está compuesta por diferentes elementos, que son utilizados por expertos en comunicación para desarrollar estrategias con la finalidad de formar una imagen corporativa atractiva y fácil de percibir, de modo que la organización pueda ser agradable para los públicos. Es importante conocer que este es un bien que también puede emerger de la cotidianeidad, es decir que cualquier acto que la empresa realice enfocado al cliente, puede favorecer o afectar a la imagen, por lo tanto los encargados de la comunicación deben estar al tanto de esta correspondencia, con la finalidad de que el cliente se lleve una imagen positiva y no negativa.

3.3.2.1.1. Importancia.

La imagen es el conocimiento de la identidad transmitida y la fijación de características que permitan conocer la entidad a través de los atributos que la individualizan. Por esta razón para Capriotti (2013; p. 10), la importancia de la imagen corporativa, adquiere valía a la hora

de crear un valor y estableciéndose como bien intangible que facilitará el trabajo a futuro en todo lo que concierne al desarrollo de planes y estrategias de comunicación:

- **Ocupar un lugar privilegiado en la mente del consumidor:** No basta solo con comunicar, también hay que existir. Es decir, ocupar un lugar en la mente de los públicos, estar presentes para ellos, ser la única o la mejor solución. Al referirnos a este punto, estamos fijándonos plenamente en el posicionamiento; existir y ocupar un lugar privilegiado en la mente del cliente con respecto a la competencia.
- **Diferenciación ente la competencia:** El valor diferencial con respecto a la competencia, está en que la empresa tenga una marca, producto o servicio, para que el público, según el valor diferenciado, considere lo que oferta o proyecta como un aporte para la solución y beneficios que aporten para su toma de sus decisiones. Así la empresa, por medio de la gestión de la imagen corporativa, crear valor para sí misma. Este es un beneficio mutuo que será clave para el éxito de la empresa.
- **Disminuirá la influencia de los factores situacionales:** Influye en la decisión de compra, ya que el producto y el servicio están respaldados por la información de la organización. Es decir que, el cliente, en la decisión de compra, tiene un esquema de referencia previo, sobre el cual puede respaldar sus decisiones de compra.

3.3.2.1.1. Conformación de imagen mediante la comunicación.

Se puede afirmar que este intangible, es el resultado del accionar y la comunicación de la entidad en el entorno, por lo tanto, el público externo, a través de la recepción e interacción con la empresa, es quien crea este bien intangible altamente cotizado, personalizando a la institución y fomentando en el espíritu de pertinencia en el público interno. En cambio, Jijena (2012; p76), ha definido la imagen como la representación mental que generan los públicos como consecuencia de la información que recibe e la organización. Por lo tanto, la imagen es el resultado de un proceso acumulativo, que crea la imagen real y no deseada, en la mente del público.

La imagen es el resultado de una gestión comunicacional bien trabajada, por lo tanto, la conformación se la realiza de la siguiente manera, según Jijena (2012; p.75):

- **Representación mental de la organización:** Es la idea o el concepto que el cliente tiene de la empresa, en base a los atributos o características que definen a la organización. Según lo atributos detectados, el cliente emite un juicio de valor de preferencia que otras marcas.

- **Que los públicos forman:** La percepción es un estado parsimonioso. Cada público o persona tienen diferentes formas de recibir, captar y discernir los contenidos difundidos por la organización.

- **De la información de la organización:** Es la información que la empresa puede generar a través de una gestión planificada o no planificada, es decir un envío pasivo. Si no se emplea una comunicación planificada, la imagen puede ser creada en base a la experiencia o la relación que se tiene entre empresa y cliente.

En conclusión, así como la determinación de la identidad es considerada tarea de la empresa o de quienes la integran, se afirma que los públicos externos son los encargados de establecer la imagen. Sobre este punto, el concepto de imagen corporativa puede relacionarse con la noción, el prestigio y reconocimiento social.

3.3.2.2. Reputación.

Cada día los valores éticos y la buena dirección de las empresas, son valorados cada vez más por los públicos de la organización y el colectivo. Existen muchos autores que, al igual que la identidad e imagen, se complican a la hora de definir el término de reputación. Según Túñez (2012; p.45), la imagen es la causa de un trabajo comunicativo, previamente ejecutado, y, en cambio, la reputación es el resultado de la conducta y el accionar de la organización. Por otra parte, Costa (2012) afirma que: “La reputación corporativa es, pues un capital de confianza, de solvencia financiera y de solvencia ética” (p.102). Al igual que la calidad, este es un conjunto valorativo que le otorgan a la empresa y otro de los bienes creados en base a las percepciones o acercamientos que existen entre empresa-cliente. Por lo tanto, la reputación es el nivel de estima o valoración que los clientes tienen hacia la empresa. Este es un bien, que los expertos en comunicación pueden utilizarlo para establecer vínculos, confianza y fidelizar la empresa o la marca con sus públicos.

En consecuencia, la reputación corporativa es uno de los intangibles más importantes que tiene la empresa, enfocándose en su prestigio como diferenciador, tomando en cuenta que cada vez los productos o los servicios cada vez son más parecidos dentro de un mercado. Por ende, este bien brinda muchas ventajas a la empresa como; el personal interno, para colaborar y trabajar en las estrategias de la empresa, clientes fieles que están dispuestos en seguir consumiendo o eligiendo los productos y servicios, proveedores que siguen dispuestos en abastecer a la empresa, y medios de comunicación, que están dispuestos a escuchar a la empresa.

Los clientes, empleados, proveedores, analistas, medios e inversores, son quienes analizan a la empresa en los siguientes aspectos; resultados, servicios, actividades, ética, responsabilidad social, antes de crear un juicio o lo que generalmente se conoce como la opinión pública.

A continuación, Villafañe (2004, p.322), propone las condiciones básicas para que la reputación se pueda desarrollar en plenitud, para una organización:

- Tener un conjunto de valores bien determinados y el compromiso formal de cumplirlos.
- Hacer las cosas bien, y con compromiso en donde se muestre a la empresa como un ente con funcionamiento ético y técnico.
- Tener una filosofía, emprendedora donde empodere la innovación, en la línea de fortalecer los valores y lograr la identificación interna para mejorar la cultura, calidad laboral, y orientarse a la práctica de la responsabilidad social.

3.3.2.2.1. Importancia

La gestión de la reputación corporativa, resulta ser un bien estratégico que es percibido según la relación o la comunicación que el cliente recibe o tiene de la empresa. Este bien estratégico resulta importante por las siguientes razones.

- Permite conocer el posicionamiento o la confianza que tiene lo que produce (productos o servicios)
- Porque una reputación bien gestionada y establecida, tiene una mayor posibilidad de salir en una situación de crisis

- Por medio de la comunicación, permite fidelizar la marca con los clientes y atraer o crear interés en el colectivo.

3.3.2.3.Comunicación externa.

La comunicación externa es también conocida como la comunicación comercial, que para Manuel & Vilanova (1996; p.56), es la gestión estratégica del marketing mix. Por otra parte, Ocampo (2001; p.54), acota que este escenario de la comunicación surge de la necesidad de la empresa en interactuar con los públicos ajenos a la organización, de los cuales depende comercialmente, para conseguir el logro de los objetivos institucionales.

Por lo tanto, la comunicación externa, está dirigida a la colectividad, clientes, competencia, proveedores, inversores, es tan importante como la comunicación interna de la organización. Este modelo de comunicación tiene como objetivo ofertar los productos o servicios, para la adquisición y consumo del cliente, quien aporta económicamente al desarrollo comercial de la empresa.

Según Túnéz (2012; p.97), este espacio responde al objetivo mercadológico, en el cual se agrupa la comunicación en tres bloques:

- Persuadir para la compra o la aceptación de una idea sobre un producto o servicio que oferta la empresa.
- Generar percepciones en pro de la organización, sobre lo que comunica.
- Crear, mantener o fortalecer, los vínculos que se tienen con los públicos.

3.3.2.3.1.Herramientas de la comunicación externa.

La comunicación externa de las organizaciones está al servicio de múltiples objetivos: persuasión, influencia, compra, ventas y diferenciación. Para ello reúnen las siguientes herramientas que, según Túnéz (2012; p.96-98) y Bartoli (1992; p.102), le dan mayor notoriedad a lo que la empresa oferta:

- **Publicidad:** Informar a través de los medios de comunicación convencionales y no convencionales, sobre un producto o servicio
- **Promoción:** Sirven para estimular las ventas a través de mensajes en beneficio tras la compra

- **Donaciones:** Apoyo financiero para causas humanitaria y asociaciones sin fines de lucro
- **Patrocinios:** Financiación de iniciativas culturales, artísticas y deportivas
- **Relaciones Públicas:** Programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa.
- **Marketing directo:** Relación con el cliente para primer las ventas a través de medios electrónicos u otros medios para comunicar o responder.

3.4.Públicos

El trabajo de los relacionadores públicos, según Ferrari y Fabio (2011; p. 115), es conocer a profundidad el perfil de los públicos para la buena ejecución de los programas, proyectos o planes comunicacionales que la empresa desea emprender. Por lo tanto, los públicos, es el conjunto de personas cuya participación es indispensable para la organización, la misma debe apoyarse de los relacionadores públicos para emitir mensajes acorde a sus características para que se conviertan en actores que puedan participar en las actividades que realiza la organización. Hay que comprender que, cada vez más merecen tener una mayor consideración por parte de la empresa, por ende, los programas de comunicación, exigen que se deban conocer el perfil de los públicos que interactúan con la empresa, debido a que cada uno tiene sus propios objetivos o intereses.

Según Navarro (2012; p.87), los públicos o stakeholders, son todos los grupos que sin su apoyo o interacción, la empresa dejaría de existir, debido a que ellos son quienes afectan a logro de los objetivos de la empresa. En consecuencia, los públicos son quienes interactúan con la empresa, conocen que quieren de ella para satisfacer sus necesidades y saben lo que ella les puede aportar para sus interese, y de ella esperan, responsabilidad, ética, y consideración.

En conclusión, los públicos son segmentos que incluye un patrón de características iguales. Los relacionadores públicos son quienes conocen, segmentan y realizan perfiles de los públicos, con la finalidad de conocer a los receptores de los mensaje que la empresa construye de una manera estratégica y única para cada uno, con la finalidad de proyectar de mejor manera la imagen corporativa, establecer buenas relaciones, y actúen en pro de la

empresa para que esta sobreviva en el mercado, utilizando mayor concentración de esfuerzos, ahorrando dinero, tiempo y recurso en beneficio de la empresa.

3.4.1. Tipos de públicos.

El relacionista público, debe conocer a fondo a la organización, su sistema funcional, organigrama, filosofía, valores y objetivos, con la finalidad de determinar con mayor juicio a los públicos que la conforma (internos) y con quienes establece vínculos (externos). Además debe estudiar las características de cada público, tener al igual que los médicos, como un historial clínico, en donde se destaque la actividad de compra, lo que opina de la empresa, lo que opina de la competencia y cuales son sus necesidades.

Existen tres tipos de públicos que son importantes para la consecución de los objetivos de la empresa; los internos, a quienes se los consideran como los emisores; los externos, considerados como los receptores; y los mixtos, quienes ocupan una posición intermedia.

- **Público interno:** El público interno, es tomado en cuenta por el departamento de relaciones públicas o la gerencia, como el conjunto de personas que pertenecen y actúan dentro de la organización. Según Ferrari & Fabio (2011; p.123), este es el público que presenta relación económica y jurídica con la empresa, en donde se desarrolla la vida cotidiana, la organización, la comunicación y la infraestructura física donde se labora. Este público pertenece directamente a la empresa, cumpliendo el papel de, directivos, trabajadores, pasantes etc. (Navarro, 2012; p. 89).
- **Público Mixto:** El público mixto, al igual que el público interno, comparte vínculos económicos, jurídicos y laborales con la empresa, aunque no trabaje internamente o comparta el mismo espacio físico. Este grupo lo componen los accionistas, proveedores (Ferrari, 2011; p. 123). Por lo tanto, el público mixto ocupa una posición intermedia en el mapa de públicos. Quienes componen este segmento reúnen una característica en común de apoyar a las empresas y participar en ella en cuanto a la toma de decisiones, formando parte de su público interno.
- **Público Externo:** Según Navarro (2012; p. 89), son los restantes, está compuesto por diferentes segmentos que no están vinculados laboralmente en la empresa (ONGs, competidores, clientes, etc) . Por lo tanto, al ser segmentos extensos, los

relacionadores públicos deben plantear muchas investigaciones para conocer o tener una base de datos de las características, comportamientos, y necesidades, para poder plantear planes con su respectivas estrategias, con la finalidad de posicionar la imagen corporativa, bajo el contexto de la filosofía institucional y de la reputación que le preside, para que de esta manera permitirse abrir un lugar más privilegiado dentro de un mercado.

CAPÍTULO IV
ENTIDADES EN INVESTIGACIÓN.

4.1. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades).

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), es la institución pública encargada de realizar la planificación nacional en forma participativa incluyente y coordinada para alcanzar el Buen Vivir que anhela la colectividad ecuatoriana (Senplades, 2014).

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1372 del 20 de febrero del 2004 se creó la Senplades, como organismo técnico responsable de la planificación nacional, fusionando la ex ODEPLAN y la Secretaría de Diálogo Social y Planificación. Bajo el artículo 255 de la Constitución Política de la República, la Senplades queda encargada de ser el organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República, con la participación de los gobiernos seccionales autónomos y de las organizaciones sociales que determine la ley. Cumpliendo sus metas y objetivos, la Senplades cumple el papel en la descentralización y desconcentración del Estado, con la finalidad de fortalecer la articulación entre las políticas nacionales y locales e incorporar las dinámicas regionales en el proceso de planificación e inversión.

La Senplades cuenta con una estructura desconcentrada de funcionamiento, a través de sus 7 Subsecretarías Regionales, que son:

Tabla 1 Subsecretaría

SUBSECRETARIAS	PROVINCIAS
Subsecretaría 1	Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos
Subsecretaría 2	Pichincha, Napo y Orellana
Subsecretaría 3	Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo.
Subsecretaría 4	Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas y Galápagos.
Subsecretaría 5	Santa Elena, Guayas, Los Ríos y Bolívar.
Subsecretaría 6	Cañar, Azuay y Morona Santiago
Subsecretaría 7	El Oro, Loja, Zamora Chinchipe

Fuente: Senplades (2014)

Elaborado: Christian Ortiz Chamba.

La conformación de estas zonas de planificación que se impulsa desde el Ejecutivo es un medio para acelerar y profundizar el proceso de desconcentración de la administración pública central. Esta nueva organización territorial responde a la necesidad de que la institución asuma de mejor manera sus competencias y atribuciones como Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa.

4.1.1. Senplades Zona 7- Sur.

A partir del 20 de mayo de 2010, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, dio cumplimiento al Decreto Ejecutivo No.357 que determina el establecimiento de nueve zonas de planificación para la organización administrativa de las entidades y organismos del Ejecutivo en los territorios. Este mandato presidencial sustituye a la división territorial de siete zonas, contemplada en el Decreto Ejecutivo No. 878 de mayo de 2008, y dispone la creación de una sede administrativa de la Senplades en cada zona de planificación, excepto en la Zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito, cuya administración corresponde al nivel central.

De ésta manera se consolidó la Subsecretaría Zonal 7 – Sur, constituida por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, cuya sede administrativa es la ciudad de Loja. Senplades empezó a funcionar en junio del 2008, en el ex edificio del ex Predesur (Av. Orillas del Zamora y Juan de Velasco). Su ámbito de acción es la zona de planificación 7 – Sur del Ecuador, conformada por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, territorio con una superficie de 27.368,26 km, correspondiente al 11% del territorio ecuatoriano, donde habitan 1'126.508 personas (7,87% de la población nacional).

Las potencialidades de la Zona 7 – Sur se enmarcan en seis ámbitos: agua y biodiversidad; agro-producción; energías renovables; educación cultura y tecnología; minería responsable, y turismo sostenible. La estructura de la Subsecretaría Zonal 7 – Sur se sustenta en cuatro direcciones: Planificación, Información y Políticas Públicas; Inversión, Seguimiento y Evaluación; Democratización del Estado y Administrativa – Financiera. Además cuenta con la Asesoría de: Comunicación, Participación Ciudadana y Jurídica.

4.1.2. Filosofía Institucional

La Senplades promueve una planificación incluyente, que se plasma en los territorios por la vía de la desconcentración, la descentralización y la participación ciudadana. Con el fin de lograr aquello, aporta herramientas técnicas útiles para fomentar servicios y políticas públicas. Además, impulsa la discusión de temas sustanciales para el cambio de modelo de desarrollo: educación superior, ciencia y tecnología, seguridad social, reforma democrática del Estado, reorganización territorial, y Sistema Nacional de Planificación. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2010 y la Estrategia Nacional de Desarrollo 2022 trazan la ruta del país a mediano y largo plazo.

La Senplades, es la entidad técnica del Estado, establece su filosofía institucional, orientada a la inversión pública adecuada para potenciar el logro de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y la transformación del estado. Se puede declarar que es una filosofía técnica adecuada y social, muestra el que hacer de la institución.

4.1.2.1. Misión:

Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública; y, promoviendo la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente.

4.1.2.2. Visión:

Ser el referente latinoamericano en términos de planificación nacional, visionando el Ecuador del futuro para las y los ecuatorianos.

4.1.2.3. Valores

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo es la Institución pública encargada de realizar la planificación nacional en forma participativa incluyente y coordinada para alcanzar el Buen Vivir que anhelamos todas y todos los ecuatorianos.

- Lealtad y compromiso
- Trabajo en equipo
- Honestidad y transparencia
- Eficiencia y Eficacia
- Responsabilidad
- Actitud de servicio, calidez y buen trato

4.1.2.4. Objetivos.

- Coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.
- Promover el fortalecimiento de la gestión de las instituciones adscritas a la SENPLADES y la potenciación de la capacidad técnica y operativa de las mismas, con la finalidad de asegurar la mejor y pronta atención de las necesidades de la comunidad.
- Propender a la transformación de las empresas públicas dentro del patrón de especialización de la economía, a fin de llegar a la sustitución selectiva de importaciones para el buen vivir.
- Impulsar el desarrollo integral del país sobre la base de los principios de integración, participación, descentralización, desconcentración, transparencia y eficiencia.
- Promover la desconcentración y descentralización de la gestión pública, a través de las Subsecretarías Zonales de Planificación para profundizar la construcción de una democracia representativa, participativa y deliberativa.
- Coordinar acciones con las distintas Instituciones del Estado para el cumplimiento de las Metas y Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.
- Proveer a los actores sociales, información sistematizada, pertinente y confiable sobre aspectos relevantes de la realidad nacional, de estudios e investigaciones que contribuyan a mejorar la formulación de políticas públicas y propuestas del régimen del buen vivir.
- Garantizar capacitación, metodologías y herramientas para la participación ciudadana en la elaboración de planes, programas, proyectos y propuestas de reforma institucional, ordenamiento territorial, inversión pública, planificación, seguimiento y evaluación de inversión.
- Lograr una gestión pública transparente y eficiente que impulse el buen vivir.

4.1.2.5. Ejes estratégicos.

Imaginar el Ecuador del futuro, trazar la hoja de ruta para alcanzarlo, orientar la inversión pública y transformar la estructura del Estado. Estos propósitos forman parte del quehacer institucional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

Con este fin, se han establecido tres grandes ejes de trabajo:

- **Territorio:** que busca acercar la gestión del gobierno a los ciudadanos a través de mejores servicios y modelos administrativos eficientes.
- **Equidad:** orientada hacia la generación de los cambios institucionales que promuevan la igualdad, el conocimiento y el ejercicio pleno de los derechos de toda la población.
- **Excelencia:** que promueva la transformación del Estado orientada a la provisión de productos y servicios de calidad.

4.1.3. Programas/servicios.

La Secretaría Nacional y Desarrollo ha desarrollado sus programas y servicios, en el marco de alcanzar los objetivos del Estado, apoyándose en el Plan Nacional del Buen Vivir.

4.1.3.1. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

La elaboración de éste Plan, liderada por la Senplades, su condición de Secretaria Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, fue presentada por Presidente Rafael Correa y aprobada en el Consejo Nacional de Planificación. El Plan Nacional de Desarrollo, denominado para este periodo de gobierno “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017” fue aprobado en sesión de 24 de junio de 2013.

El Plan Nacional del Buen Vivir, es el tercer plan a escala nacional, representa una postura política muy definida, y constituye la guía del gobierno que el Estado ecuatoriano aspira tener y aplicar en el periodo 2013-2017. Este es un documento práctico con directrices muy claras, es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. Gracias a este documento el Ecuador, ha rescatado la planificación para no duplicar esfuerzos y evitado desperdicios de recursos, que tanto ha retrasado en la época del neoliberalismo (PNBV, 2014; p. 12-13).

4.1.3.1.1. Objetivos

- Consolidación un estado democrático y la construcción del poder popular

- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad
- Mejorar la calidad de vida de la población
- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad
- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos
- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental y territorial.
- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas
- Impulsar la transformación de la matriz productiva
- Asegurar que la soberanía y la eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica

4.2. Gobiernos Autónomos Descentralizados.

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 242 menciona que el Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Adicionalmente, el artículo 238 destaca que constituyen gobiernos autónomos descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizado, son entidades político-administrativas de diferentes niveles de gobierno, que según el Código Organización de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización aprobado por la Asamblea Nacional, nacen con la finalidad de garantizar su autonomía, política, administrativa y financiera.

Según el artículo 230, en el capítulo de Organización Territorial, los gobiernos autónomos descentralizados, son las entidades que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional (COTAD, 2010).

La Senplades Zona-7 Sur, tiene su sede en la Provincia de Loja, que forma parte de la Región Sur comprendida también por las provincias de El Oro y Zamora Chinchipe. La Centinela del Sur, como es también conocida, está compuesta por: 16 GAD Cantonales, 75 Parroquiales y 1 Provincia (CNE, 2014).

4.2.1. GAD Provincial de Loja.

Los GAD provinciales son niveles de gobierno de carácter provincial, encargados de planificar y ejecutar obras públicas, además de otros servicios. Son entidades jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, y están integrados por las funciones de Participación Ciudadano, Legislación y Fiscalización y Ejecutiva (COTAD, 2010).

El GAD Provincial de Loja, gestionado por el prefecto Rafael Dávila Eguez, busca promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial para garantizar la relación del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.

4.2.1.1. Competencias.

El artículo 263, que pertenece al capítulo Organización Territorial del Estado (COTAD, 2010), decreta que; los gobiernos provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley:

- Planificar el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial.
- Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas.
- Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional, obras en cuencas y micro cuencas.
- La gestión ambiental provincial.
- Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego.
- Fomentar la actividad agropecuaria.
- Fomentar las actividades productivas provinciales.
- Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias

4.2.2. GAD Municipales de la provincia de Loja.

Según el artículo 20 del Código Organización de Organización Territorial Autonomía y Descentralización; los cantones son circunscripciones territoriales conformadas por parroquias rurales y la cabecera cantonal con sus parroquias urbanas, señaladas en su respectiva ley de creación, y por las que se crearen con posterioridad, de conformidad con la presente ley (COTAD, 2010).

Posteriormente el artículo 53 establece que: los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva prevista en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden (COTAD, 2010).

4.2.2.1. División política cantonal.

La provincia de Loja limita al oeste con la provincia de El Oro; al este, con la provincia de Zamora Chinchipe ; al norte, con la provincia del Azuay ; y al sur, con la República del Perú. Está compuesta por 16 cantones, con sus respectivas autoridades (CNC, 2014):

Tabla 2 GAD Municipales

ALCALDE	MUNICIPIO	CIUDAD
Mario Cueva Bravo	Cantón Calvas	Cariamanga
Yaneth Del Cisne Guerrero	Cantón Catamayo	Catamayo
Manuel Orbe	Cantón Céllica	Celica
Líder Córdova Robles	Cantón Chaguarpamba	Chaguarpamba
Manuel Andrade	Cantón Espíndola	Amaluza
Paulo Herrera	Cantón Gonzanamá	Gonzanamá
José Bolívar Castillo	Cantón Loja	Loja
Roberto Carlos Viñan	Cantón Macará	Macará
Raúl Armijos	Cantón Olmedo	Olmedo
Ramiro Maita Sánchez	Cantón Paltas	Catacocha
Livar Bustamante	Cantón Pindal	Pindal
Carlos Patricio Granda Sánchez	Cantón Puyango	Alamor
Francisco Jaramillo Alverca	Cantón Quilanga	Quilanga
Abel Sarango	Cantón Saraguro	Saraguro
Fredi Guerrero	Cantón Sozoranga	Sozoranga
Yuliana Rogel Moncada	Cantón Zapotillo	Zapotillo

Fuente: Unidad de comunicación Senplades Zona 7-Sur
Elaborado: Christian Ortiz Chamba.

4.2.2.2. Competencias:

- Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
- Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
- Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
- Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
- Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
- Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
- Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
- Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.

4.2.3. Parroquiales de la Provincia de Loja.

Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden.

El GAD Parroquial busca elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.

4. 2. 3. 1. División política parroquial.

La provincia de Loja se compone de 75 GAD parroquiales, división administrativa que se derivan de los GAD Cantonales (CNC, 2014).

Tabla 3 GAD Parroquiales

CANTÓN	AUTORIDAD	GAD PARROQUIAL
CALVAS	Sr. Franco Rolando Valdez Sotomayor	Colaisaca
	Sr. Franklin Leodan Alverca Reyes	El Lucero
	Darwin Esteban Castillo Gaona	Sanguillín
	Sr. José Fabián Castillo González	Utuaña
	Ing. Diego Salvador Armijos Armijos	Guayquichuma
	Egda. Moraima Cecilia Bustamante	San Pedro de la
	Francisco Martín Hidalgo Jaramillo	Zambi
CELICA	Ing. Sixto Orlando Loaiza Rojas	Cruzpamba/Bustamant
	Sra. Gladis Mariana Vivanco Córdova	Sabanilla
	Sr. Darwin Humberto Morán Rogel	San Juan de Pózul
	Prof. Carlos Enrique Chamba Jumbo	Tnte M. Rodríguez
CHAGUARPAMBA	José Vicente Enríquez Silva	Amarillos
	Egdo. Ángel Euclides Largo Ochoa	Buenavista
	Sr. Nayo Manuel Balcázar Torres	El Rosario
	Sr. Luis Favián Torres Encalada	Santa Rufina
ESPÍNDOLA	Abrahan Mariano Guevara Villafuerte	Bellavista
	Jorge Luis Jaramillo Tamay	El Airo
	Sr. Ilvar Arcangel Bermeo Jiménez	El Ingenio
	Sr. Jorge Cuenca Tillaguango	Jimbura
	Sr. Juan Pablo Gaona Merino	Santa Teresita
	Alvarito Cruz	27 de Abril /La Naranja
GONZANAMÁ	Nixon Joselito Cango Jiménez	Changaimina /La
	Ing. Luis Alberto Ruiz Cueva	Nambacola
	Lic. Marcia del Pilar Alban	Purunuma /Eguiguren
	Ing. Richard Ignacio Larreategui González	Sacapalca
LOJA	Tnlg. Fernando Antonio Encarnación	Chantaco
	Tnlg. Willan Vicente Sinche Michay	Chuquiribamba
	Sr. Carlos Joel Jiménez Romero	El Cisne
	Egdo. Julio Hernán Macas Carrión	Gualel
	Lic. Franco Reinaldo Angamarca Sisalima	Jimbillá
	Celín Efraín Gordillo Lituma	Malacatos/Valladolid
	Lic. Sandra Marita Rodríguez Carrión	Quinara
	Lenin Gabriel Cuenca Mendieta	San Lucas
	Econ. José Patricio Lozano Lozano	San Pedro de
	Ronmel Estuardo Quille Toledo	Santiago
	Tnlg. Fredy Geovanny Quezada Montoya	Taquil /Miguel Riofrío
	Rodrigo Ladislao Patiño Cartuche	Vilcabamba/Victoria
	Diego Guerrero Bermeo	Yangana / Arsenio
MACARÁ	Abg. Max Giovanny Samaniego Tamay	Larama
	Sr. Alcívar Carpio	La Victoria
	Adriano Calva Rueda	Sabiango
OLMEDO	César María Torres Ruiz	La Tingue
	Gilber Augusto Yaguana Paladines	Cangonamá

PALTAS	Sr. Gustavo Adarcilio Carrión Salcedo	Casanga
	Egdo. Ovidio Marcelo Ramírez Jlménez	Guachanamá
	Ing. José Francisco Mora Sanmartín	Lauro Guerrero
	Lic. Vicente Agila Pambi	Orianga
	Lic. Fanny de la Nube Calero Merchán	San Antonio
	Ángel Aníbal Armijos Tinoco	Yamana
PINDAL	Sr. Fredy Humberto Capa Celi	Chaquinal
	Hoover Francisco Encalada Encalada	Chaquinal
	Sr. Luis Sergio Sisalima Ortega	Milagros
	Darwin Cornelio Velásquez Córdova	12 de Diciembre
PUYANGO	Sr. Wilman Atilio Sánchez Cabrera	Ciano
	Ing. Milton Juan Guaycha Elizalde	El Arenal
	Sr. Wilman Vinicio Pangul Córdova	El Limo /Mariana de
	Egdo. Gonzálo Hernán Bustamante	Mercadillo
	Rosa Herrera Ramírez	Vicentino
QUILANGA	Ing. Dúval Manuel Cueva Villalta	Fundochamba
	Sr. Manuel Agustín Gonza Abad	San Antonio de las
SARAGURO	Bayron Stalin Godoy Armijos	El Paraíso de Celén
	Juan Carlos Cabrera	El Tablón
	Sr. Luis Galindo Morocho Pezantes	Lluzhapa
	Lic. Ángel Arnoldo Armijos Sisalima	Manú
	Lic. Luis Leonidas Armijos Salinas	San Antonio de Cumbe
	Julio Gualán	San Pablo de Tenta
	Freddy Eladio Armijos Tocto	San Sebastián de
	Marco Serafín Hidalgo Montaña	Selva Alegre
	José Enrique Dota Dota	Sumaypamba
	Ing. Hugo Espinoza Mora	Paquishapa
	SOZORANGA	Sr. Marco Antonio Rodríguez Ludeña
Dalton Ildifonso Solano Rosales		Tacamoros
ZAPOTILLO	Abg. Eddy Roberto Sánchez Rivera	Bolaspamba
	Sr. RoniesRedi Hidalgo López	Cazaderos
	Lic. Osman Efrén Romero Barba	Mangahurco
	Sr. Edi Sancíbar Panamito Guerrero	Garzareal
	Abg. Juan Adalberto Cisneros Vidal	Limones
	Sr. Héctor Hugo Martínez Hidalgo	Paletillas

Fuente: Unidad de comunicación Senplades Zona 7-Sur

Elaborado: Christian Ortiz Chamba.

4.2.3.2. Competencias.

- Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.

- Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
- Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.
- Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
- Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.
- Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.
- Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
- Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

4.3. Articulación de Senplades Zona 7- Sur con los GAD de la provincia de Loja.

4.3.1. Acompañamiento Técnico a los GAD.

Senplades Zona 7-Sur, presenta una serie de metodologías aplicables a varios sectores de la gestión pública. Existen dos objetivos implícitos en esta presentación: evidenciar los lineamientos y directrices que la Institución aplica en cumplimiento de sus funciones como ente rector de la planificación en el país; y, ofrecer conceptos, herramientas e instrumentos de utilidad para los sectores involucrados en procesos correspondientes.

El conjunto de Metodologías de la Inversión Pública está actualizado para el periodo 2013-2016 y contiene lineamientos para definir la planificación y programación de proyectos de inversión pública con el fin de optimizar la asignación de recursos presupuestarios, asegurando que exista una articulación con el Plan Nacional de Buen Vivir. También se incluyen documentos sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación, incluyendo una metodología para la evaluación de impacto. De esta manera, se cumple una intención por contribuir cada vez de manera más profunda en los cambios necesarios para racionalizar y normalizar los procesos de la gestión pública pensando siempre en la alternativa del Buen Vivir.

- Metodologías de Planificación.
- Metodologías de la Inversión Pública.
- Metodologías de Seguimiento y Evaluación.

4.3.1. Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

A partir del 2008, con las nuevas disposiciones constitucionales y el posterior marco legal que regula la planificación y ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), se obtienen avances importantes en la planificación para el desarrollo en el país, logrando por primera vez, la obligatoriedad de la elaboración de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT) para los gobiernos locales. Estos instrumentos de planificación se convierten en herramientas de gestión del territorio orientada al equilibrio social, ambiental y económico; y, constituyen instrumentos indispensables para la articulación de la planificación local con las políticas e intervenciones nacionales.

Sin embargo, y a pesar de estos avances, es imprescindible realizar esfuerzos por garantizar la calidad de los PDyOT, tanto en sus contenidos como en su pertinencia, para concretar una efectiva gestión y articulación entre los diferentes niveles de gobierno, y sobre las competencias que cada uno tiene a su cargo dentro de un mismo territorio. En consecuencia, este proceso de asistencia técnica para la formulación y actualización de los PDyOT se plantea como un reto para la consecución de un Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa fortalecido que permita el desarrollo equilibrado y equitativo a nivel territorial, y el Buen Vivir de la población en cada espacio del territorio nacional.

El ordenamiento territorial es un mandato constitucional orientado a la superación de los problemas de inequidad, desigualdad y pobreza provocados por desequilibrios en el territorio, que han desembocado en el desplazamiento de las poblaciones más vulnerables a las zonas más sensibles, de alto riesgo y de menor productividad. Frente a esta realidad, sumada la necesidad de garantizar los derechos de la ciudadanía, se torna fundamental generar las condiciones que permitan la articulación de la acción pública entre el Gobierno Central y los GAD, hacia la construcción conjunta del Buen Vivir. Todo ello, con el fin de generar condiciones desde lo local para la erradicación de la pobreza, el cambio de la matriz productiva para el pleno empleo y el trabajo digno, y la sustentabilidad ambiental.

Es así, que los lineamientos y directrices para la actualización, formulación, articulación, gestión, seguimiento y evaluación de los PDyOT de los GAD se convierten en una importante servicio para lograr que la planificación local esté articulada con los objetivos y políticas nacionales, establecidos en el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV); definido en

el marco constitucional como la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública.

SEGUNDA PARTE
EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

**CAPÍTULO V
METODOLOGÍA**

MARCO METODOLÓGICO

5.1. Características de la investigación.

La presente investigación se ha desarrollado como un proceso científico que, mediante la aplicación de métodos y herramientas adecuadas, busca obtener información relevante sobre la realidad del posicionamiento que tiene la Subsecretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zona 7- Sur.

El posicionamiento de la gestión de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zona 7-Sur, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia de Loja; es una investigación de campo que permite adquirir conocimientos sobre el fenómeno en estudio, acudiendo a la institución para que mediante la observación natural, se pueda recolectar información o aspectos que van sujetos a la investigación.

Esta investigación, se caracteriza por ser sistemática, metódica, crítica y analítica; que cumple con el objetivo de obtener información sobre la realidad del posicionamiento de la Senplades Zona 7-Sur.

Para la recolección de información se aplican dos métodos: cuantitativo, puesto que se desea investigar la opinión de un universo extenso; cualitativo, para analizar un universo pequeño desde una opinión abierta. La ejecución de estos dos métodos, permitirán probar la hipótesis planteada, y posteriormente, los resultados obtenidos ayudarán al planteamiento de una propuesta para la solución de un posible problema.

5. 2. Métodos y técnicas de investigación.

El objetivo de esta investigación es adquirir nuevos datos a través de la implementación de métodos y herramientas adecuadas, que permitan conocer a profundidad la realidad del estudio. Para ello, se utiliza los métodos deductivos que generalmente se los asocia con la investigación cualitativa (entrevista), y el método inductivo, que se lo asocia frecuentemente con la investigación cuantitativa (encuestas).

La investigación es un proceso de integración de métodos que se utilizan con la finalidad de recabar nuevos conocimiento. Según Pulido (1992; p.21), la utilización o implementación de estos métodos, permite obtener información para cuantificar determinado fenómeno. Sea cual sea, la fuente de donde se filtre la información, esta puede referirse a características

cuantitativas y cualitativas. Por ende, este es un proceso creativo que se rige de validez académica y científica, para obtener información con la finalidad de resolver problemas detectados y observados, recabando datos o información nueva.

5.2.1. Método cuantitativo.

El método cuantitativo es medir a través de la dimensión numérica el problema en estudio. Por ende Ficher & Espejo (2009; p.42), acotan que existen diferentes medios útiles para obtener información clara e importante, preguntando, mediante el desarrollo de cuestionarios, a las personas correctas o adecuadas que cumplan un perfil o estén involucradas en la investigación.

5.2.1.1. Encuesta.

Como parte del método cuantitativo, en la presente investigación se utiliza la encuesta, una de las técnicas que más se emplea para obtener información y a su vez más fácil de aplicar. Esta herramienta, se suele utilizar para recabar información de universos extensos en un corto periodo de tiempo. Para ello se debe formular un conjunto de preguntas, referentes a un tema.

Esta técnica está dirigida a los alcaldes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia de Loja, con la finalidad de obtener datos referenciales sobre la percepción de los atributos, contenidos de información, el accionar de la institución, la percepción de directivos y valoración de la imagen de la Senplades Zona 7- Sur. Este instrumento se ha desarrollado bajo dos variables que comprende la percepción de posicionamiento: imagen y reputación.

La encuesta se desarrolló a través de Google Drive, debido a la dificultad de traslado del investigador hacia los diferentes GAD en investigación. Esta herramienta, consiste en enviar un formato a los sitios de trabajo, que debe ser diligenciado por los alcaldes previamente seleccionados. Este es un nuevo método que permite recabar datos con mayor factibilidad.

Para el desarrollo rápido y eficaz de la encuesta, el investigador cuenta con una base de datos que contiene números, correos y nombres de los alcaldes de la provincia de Loja, facilitado por la Unidad de Comunicación de la Senplades Zona 7- Sur, a cargo de Franco Rodríguez.

5.2.1.2. Muestreo.

Para el presente estudio, el tipo de muestreo que se ha determinado es el no probabilístico por conveniencia, debido a las dificultades de ubicación del público objetivo a encuestar y traslado para poder desarrollar de forma física la encuesta y obtener información referente sobre la percepción del posicionamiento de la Senplades Zona 7- Sur.

5.2.1.2.1. Población

La población en estudio son los alcaldes que componen toda la provincia de Loja que, bajo la legalidad constitucional, están ejerciendo sus funciones y acuden a la Senplades Zona 7– Sur, para articular trabajos o proyectos con la finalidad de manejar eficientemente los recursos del estado.

5.2.1.2.2. Muestra:

Para la obtención de la muestra, primeramente se procedió a realizar parámetros sobre los alcaldes que conforman al GAD provincial, a los GAD municipales y GAD parroquiales. Por tanto se ha sumado el total de la población, en virtud de que estos segmentos poseen las mismas características.

5.2.1.2.3. Formula:

Para las poblaciones finitas, es decir menos de 500.000 elementos, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\phi^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \phi^2 p q}$$

- **Tamaño de muestra:** n=x
- **Error de estimación:** e=10%
- **Nivel de confianza:** o=1.96
- **Probabilidad en a favor:** p=50%
- **Probabilidad en contra:** q=50%
- **Universo de población:** N=95

$$n = \frac{3.84 \times 95 \times 0.50 \times 0.50}{(0.10)^2 \times (95 - 1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{91.2}{1.9} = 48 \text{ (Número de encuestas)}$$

Tabla 4. Muestra

CANTÓN		
Población	Universo	Muestra
GAD Provincial	1	1
GAD Municipales	16	13
GAD Parroquiales	78	34
TOTAL	95	48

Fuente: Christian Ortiz Chamba. GAD Municipales de la provincia de Loja

5.2.2. Método cualitativo.

Las técnicas cualitativas permiten tomar decisiones, al investigador para poder interactuar con los encuestados y escucharlos hablar, en sus propios criterios sobre el tema en investigación. Por ende, según Baez & Tudela (2012; p.37), el objetivo del método cualitativo es el conocimiento de la realidad. Para la implementación de este método, se desarrolla por medio de un texto, cuestionario o guión, en donde los informantes dan a conocer, en base al conocimiento del tema investigado, sus opiniones orales del por qué se ha desarrollado el problema de estudio.

Las técnicas cualitativas, se componen de las siguientes características.

- Se utiliza en muestras pequeñas
- El formato de recolección de datos es de respuesta abierta.
- El enfoque no permite suministrar datos científicos o estadísticos
- La información que se busca se relaciona con las motivaciones, las creencias, los sentimientos y las actitudes de los encuestados.

5.2.2.1. Entrevista.

La entrevista es una herramienta utilizada por los investigadores para lograr que las personas hablen libremente y expresen detalles, argumentos u opiniones, sobre el tema en investigación (Ficher & Espejo; 2009, p.118).

Con la finalidad de conocer la percepción de la imagen corporativa, la valoración de la reputación y definir el nivel de conocimiento que tienen otros públicos de la Senplades Zona 7-Sur; se elaboró 1 cuestionario, compuesto por 5 preguntas, el cual fue aplicado a: 1 alcalde de GAD, 1 comunicador, 1 ciudadano, 1 docente de tercer nivel, 1 servidor público.

Por otra parte, se formuló un cuestionario compuesto por 6 preguntas, para el coordinador de la unidad de comunicación de la Senplades Zona 7-Sur, Franco Rodríguez. Este cuestionario, se lo ejecutó con la finalidad de conocer desde la entidad en investigación, cuáles han sido los diferentes problemas que no ha favorecido para que la Senplades Zona 7-Sur logre ser percibida por su públicos.

5.3. Operación de variables

A continuación se muestra un recuadro con las variables de imagen y reputación, para las cuales se han creado algunas categorías en las que se insertan las preguntas correspondientes a las entrevistas y encuestas.

Tabla 5. Operaciones de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORÍAS	ÍTEMS
Imagen	La imagen corporativa es término teórico-práctico utilizado, principalmente,	Locación	- ¿Cree que la ubicación de la institución favorece a una mejor coordinación y articulación de trabajo con los GAD de la provincia de Loja?
		Valoración de la imagen	- ¿Usted cómo valora la imagen que proyecta la Senplades Zona 7- Sur?

	en el campo del Marketing. Cess Van Riel (1997), utiliza esta idea para referirse al interés del concepto de imagen, además acota que su importancia es indispensable para la continuidad y el éxito estratégico de la alta dirección	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> - Usted conoce a la Senplades como un ente: - ¿Al escuchar Senplades qué concepto se le viene a su mente?
		Gestión de medios	<ul style="list-style-type: none"> - A través de qué medios informa de las actividades que realiza la Senplades Zona 7- Sur. - ¿Cuál cree que es el principal problema comunicacional, que no da paso a que la Senplades utilice nuevas plataformas y herramientas de comunicación que permita posicionar a la Senplades con sus públicos?
		Gestión de información	<ul style="list-style-type: none"> -Usted cree que Senplades Zona 7- Sur, emite la información adecuada para ser percibida por lo los alcaldes de los GAD de la provincia de Loja, servidores públicos, academia, medios y la colectividad?
Reputación	Para Costa (2005; p.98), la reputación corporativa, es el capital de confianza, de solvencia financiera y ética. Por lo tanto el logro de esta percepción, incluye las actividades que realiza la empresa con sus diferentes públicos, como la responsabilidad social u organizacional, la ética empresarial, las relaciones laborales, cuestiones medioambientales, y la imagen de marca percibida.	Programas y servicios	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Señale cuales son los programas y servicios que la Senplades Zona 7- Sur, oferta a los GAD? - ¿Conoce a qué se dedica la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zona 7- Sur? - Cree que la intangibilidad de los productos, son un problema para que los GAD, academia, medios, servidores públicos y colectividad, no logren percibir el accionar de la Senplades?
		Gestión de relaciones	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo califica el trabajo articulado (trabajos y servicios) de la Senplades con los GAD de la provincia de Loja?
		Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Con qué variable calificaría la calidad de servicio que oferta la Senplades Zona 7- Sur - Bajo el contexto de calidad, cree que la Senplades oferta programas y servicios que satisfagan las necesidades de los GAD

	Gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Cree que la gestión de la Senplades Zona 7- Sur, es consecuente en lograr una gestión pública transparente y eficiente que impulse el buen vivir? - ¿Cree que los productos o servicios que realiza la Senplades, están comprometidos con la sociedad?
	Reputación corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Usted cree que la Senplades goza de buen prestigio ante los GAD provinciales, municipales y cantonales de la provincia de Loja
	Slogan	<ul style="list-style-type: none"> - Cree que la frase “Trabajamos para alcanzar el buen vivir”, es consecuente la gestión de Senplades la Senplades Zona 7-Sur?

Fuente:Christian Ortiz Chamba. Herramientas cuantitativas y cualitativas

CAPÍTULO VI
ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. Interpretación de datos cuantitativos y cualitativos

Para este estudio se han aplicado herramientas cuantitativas y cualitativas, con la finalidad de obtener información sobre la percepción de la imagen y reputación, elementos que componen el posicionamiento de la Secretaria Nacional de Planificación Zona 7-Sur.

La encuesta fue aplicada a 48 Gobierno Autónomos Descentralizados de la Provincia de Loja, compuestos por: 1 Provincial, 13 Municipales y 34 Parroquiales. Esta herramienta se la ha ejecutado a través de Google Drive, compuesta con 12 preguntas referenciales sobre atributos reconocidos, contenidos de información, el accionar de la institución, la percepción de directivos e imagen de la Senplades Zona 7- Sur.

La entrevista está compuesta por 5 preguntas, que se han elaborado en base a los resultados obtenidos de las encuestas. Esta herramienta fue dirigida a: 1 alcalde de GAD, 1 comunicador, 1 ciudadano, 1 docente de tercer nivel, 1 servidor público y 1 integrante de la unidad de comunicación de la Senplades, con la finalidad de conocer desde otros públicos sobre la percepción de la imagen y reputación de la Senplades Zona 7-Sur.

Las preguntas, tanto para el método deductivo e inductivo, fueron diseñadas en base a las variables de imagen y reputación. A continuación se muestran en ese orden:

- IMAGEN

Según Sánchez & Pintado (2009; p.18), la imagen corporativa es la representación o la percepción que conforma cada individuo, formada por un conjunto de atributos diferenciados de la compañía. Este intangible es creado por los expertos de las relaciones públicas, quienes reúnen campañas de comunicación para poder relacionar la empresa con el cliente, quien crea un cuadro mental, estableciendo la imagen real, que muchas veces, según Jijena (2012; p.75), difiere de la imagen ideal que la empresa quiere lograr. Partiendo de este concepto, a continuación se presentan las categorías que corresponden a la percepción de la imagen de la Senplades Zona 7-Sur.

1- Categoría: Ubicación

En base a la ubicación, se preguntó a las autoridades, si creen que la locación de la institución, era un elemento principal para favorecer en la articulación y coordinación de trabajos entre la Senplades y los GAD de la provincia de Loja.

Tabla 6. Ubicación

UBICACIÓN		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	81%
No	9	19%
TOTAL	48	100%

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

Mediante los siguientes resultados obtenidos se indica que; el 81% de las autoridades encuestadas afirman que la ubicación de la Senplades Zona 7- Sur, favorece a la coordinación de trabajos, ya que sus instalaciones son las adecuadas para tratar temas sobre la articulación y planificación de trabajos, favoreciendo a una gestión más coordinada entre la institución y los distintos niveles de gobierno de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe. Mientras que los GAD Parroquiales, que corresponden al 19% restante, creen que la distante ubicación de la institución, ha sido el principal problema que se presenta para mejorar la relación y tener conocimiento más profundo del accionar de la institución, afectando directamente en la articulación y planificación de proyectos al nivel provincial.

En base a estos resultados, la Senplades Zona 7-Sur debería implementar espacios de diálogos para fortalecer las relaciones con las autoridades y técnicos de los GAD Parroquiales de la provincia de Loja. De esta manera, a través de la vinculación se puede

fortalecer en temas como en la articulación y posicionar a la institución en este segmento de alta importancia en el mapeo de públicos.

2- Categoría: Valoración de imagen.

Sobre este intangible, se solicitó a los GAD que en base a la valoración de la imagen que proyecta la Senplades Zona 7-Sur, señalaran unas de las 5 variables que se presentan en el siguiente recuadro.

Tabla 7. Imagen

IMAGEN		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	4%
Muy buena	33	69%
Buena	13	27%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	48	100%

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

La imagen de una institución es un estado parsimonioso, que según Jijena (2012; p.75), cada persona lo percibe al captar o discernir el accionar o los contenidos comunicados, planificados o no planificados, de la organización. Partiendo de esta definición, se puede constatar que; según el 69% y el 4% de los encuestados, la Senplades Zona 7-Sur, proyecta una ventajosa imagen ante los GAD, medios, academia y organizaciones públicas y privadas de la provincia de Loja. Esto se debe, según Franco Rodríguez, coordinador de la unidad de comunicación, a que la Senplades Zona7-Sur ha trabajado en crear, fortalecer y mantener alianzas mediante la firma de acuerdos y convenios, con la finalidad de crear programas que vinculen a otros públicos que aporten al buen vivir.

Sin embargo, es importante señalar ante los GAD Parroquiales encuestados (27%) y en los medios, academia, colectividad, segmento entrevistado, la Senplades Zona 7-Sur, tiene características de subpsocionamiento. A criterio de Nelly Guadalima, en el caso de la colectividad, y Sandra Rodríguez, presidenta del GAD Parroquial de Malacatos; esto se debe a que la Senplades Zona 7 Sur, no emite la adecuada información en los medios masivos o realiza actividades de vinculación para todos sus públicos, conozcan sobre su accionar.

En base a estos resultados, la Senplades Zona 7-Sur, debería optar por desarrollar actividades, ferias o eventos de difusión, en donde se plasme el accionar de la institución, logrando vincular a la academia, medios y colectividad, públicos importantes para la consecución de los objetivos institucionales. De esta manera la Senplades Zona 7-Sur, puede mejorar la valoración de la imagen que proyecta, no solo en los GAD, sino también en el público general.

3- Categoría: Identificación de la primera autoridad.

La percepción de las autoridades de una empresa, es otro de los elementos que aportan a la imagen corporativa. Es por ello que se ha preguntado a los GAD de la provincia de Loja, si identifican al Subsecretario de la Senplades Zona 7-Sur.

Tabla 8. Directivos

SUBSECRETARIO		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Kevin Jiménez	39	81%
José Vicente	1	2%
Desconozco	8	17%
TOTAL	48	100%

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

No se puede olvidar que la imagen de la institución, según Barquero (2008; p.70), está compuesta de ciertos elementos (directivos, accionar, identificación visual) que se pueden adaptar a las estrategias de comunicación para generar una representación mental en los públicos.

En el caso de los directivos podemos constatar que; los eventos institucionales, reuniones de trabajo y las diferentes capacitaciones; han favorecido para que el Subsecretario logre ser percibido por el 81% GAD de la provincia de Loja, en el caso de los encuestados, y el servidor público, en el caso de los entrevistados. Mientras que en la colectividad, academia, medios de comunicación y los GAD Parroquiales (17% y 2%), el Subsecretario no logra ser reconocido. Según Franco Rodríguez; “El deficiente posicionamiento de la Senplades Zona 7-Sur, se debe a la poca percepción que tiene estos públicos del Subsecretario. Este poco conocimiento hacia la autoridad se debe a que la agenda de trabajo del Economista Kevin Jiménez, le permite realizar su labor solo en la ciudad o en su oficina, proyectando una imagen eminentemente técnica y no política” (entrevista, 08 de abril de 2015).

En consecuencia a estos resultados, la unidad de comunicación de la Senplades Zona 7-Sur, debería aprovechar las capacitaciones, eventos institucionales y espacios de diálogo, para incluir las intervenciones del Subsecretario con diversos discursos que tenga un lenguaje entendible, para que a través de un acercamiento directo, se proyecte una imagen eminentemente política y no técnica, y así fortalecer en la imagen corporativa que proyecta Senplades Zona 7-Sur ante sus públicos.

4- Categoría:Atributos.

Es importante conocer el atributo o características en el que se ha posicionado una empresa. Es por ello que se ha preguntando a los GAD, medios, academia, servidor público y colectividad, que logren identificar la característica que se asocia con el lineamiento de la Senplades.

Tabla 9. Característica

ATRIBUTOS		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	8	17%
Planificador	36	75%
Responsable	3	6%
Honesto	1	2%
TOTAL	48	100%

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

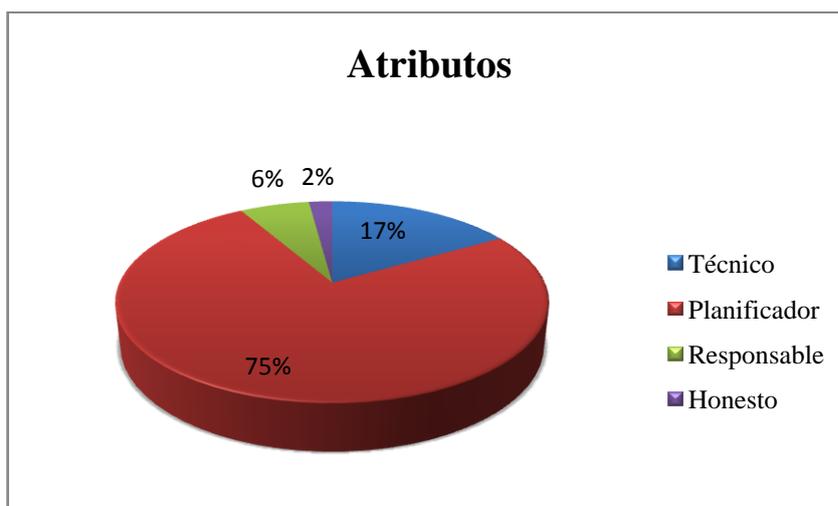


Figura2: Conoce a la Senplades como un ente

Fuente: Christian Ortiz Chamba. Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

Según Jijena (2012; p.7), la idea o el concepto que los públicos tiene de la empresa, se desarrollan en base a las características o atributos que definen a la organización. Según los atributos reconocidos, se pueden emitir juicios de valor de preferencia de otras marcas.

Partiendo de este concepto, podemos constatar que la Senplades Zona 7-Sur, es reconocida por los GAD (75%), empresa pública, medios, academia y colectividad como un ente rector en la planificación, proyectando una imagen diferente entre todas las instituciones gubernamentales del estado. Según René Ortega, Coordinador Jurídico Regional 4 Loja del Banco del Estado, la planificación es el lineamiento fuerte que ha ayudado para que la Senplades sea reconocida como un ente técnico y planificador, que se ha creado con la finalidad de fortalecer la política de la organización del estado ecuatoriano, a través de la orientación y priorización de los recursos públicos. Sin embargo, el dudoso criterio que los GAD parroquiales (6% y 2%) tiene de la Senplades Zona 7-Sur, ha permitido que la responsabilidad y honestidad, sean asociadas con el lineamiento de la institución. Este subposicionamiento, según Franco Rodríguez, se ha generado ante el poco acercamiento que tiene la institución y el Subsecretario con los GAD Parroquiales, lo que no ha permitido mejorar en la articulación, eficiencia y eficacia de los objetivos institucionales.

Por lo tanto, cómo ya se ha manifestado anteriormente, el poco acercamiento pudo ser contrarrestado con la creación de espacios de diálogo, eventos o ferias, no solo para que los públicos perciban los productos, servicios y autoridades, sino también para lograr posicionar a la Senplades Zona 7-Sur en el contexto de la planificación, con estrategias basadas en la solución que proporciona a los GAD, academia, medios y colectividad.

5- Categoría: Gestión de la comunicación.

Sobre la difusión de contenidos se ha preguntado a los GAD de la provincia, medios, academia, instituciones públicas y colectividad, si creen que la Senplades Zona 7-Sur emite la adecuada información para conocer sobre su accionar dentro de la zona.

Tabla 10. Gestión de la comunicación

INFORMACIÓN		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	46%
No	26	54%
TOTAL	48	100%

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

Según Best (2007; pp.214-217), la comunicación es un elemento inherente de la empresa, por lo tanto al querer posicionar la empresa, es de vital importancia reunir y organizar las herramientas y elementos de difusión, para influir y ser percibido claramente por los públicos, quienes determinan el éxito o fracaso de la organización.

A criterio de los encuestados (54%) y entrevistados, la Senplades Zona 7-Sur no emite información entendible, específica y adecuada para que al nivel general de sus públicos, se conozcan sobre la planificación y articulación al nivel zonal y nacional. René Ortega, Coordinador Jurídico Regional 4 Loja del Banco del Estado, acota que la Senplades es uno de las instituciones que debe mejorar en cuanto a su gestión, debido a que es una de las entidades que poco se conoce en cuanto a lo que es y hace al nivel de todas las instituciones del gobierno. En cambio, Franco Rodríguez, justifica que esta deficiencia comunicacional se debe a que la Senplades Zona 7-Sur, maneja términos técnicos y poco entendibles, generando poco interés en los públicos y afectado a en el posicionamiento de la institución. Además las políticas comunicacionales y el apoyo económico para la realización de campañas o utilizar herramientas como la publicidad, son otros de los inconvenientes que se le presentan la unidad de comunicación a la hora de querer posicionar o establecer vínculos entre la Senplades con sus diferentes públicos.

Bajo estos antecedentes, la unidad de comunicación de la institución, debería implementar libretos genéricos con la finalidad de optar por términos digeribles para sus públicos, dejando atrás lo técnico, que ha sido otro de los inconvenientes que han afectado en el posicionamiento de los directivos y de la Senplades Zona 7-Sur. Además, la Senplades

desde su sede en Quito, debería optar por modificar algunas de sus políticas comunicacionales estrictas que no ha permitido la percepción de la Subsecretaría Zona-7, por parte de sus públicos. Asimismo debería brindar mayor recursos financieros a la unidad de comunicación para generar nuevas estrategias comunicacionales y posicionar la imagen en base a los requerimientos institucionales.

6- Categoría: Gestión de Medios

Sobre las plataformas de comunicación se ha preguntado a los GAD de la provincia de Loja, colectividad, academia e instituciones públicas; los medios que utilizan para informarse sobre el accionar de la Senplades Zona 7-Sur

Tabla 11. Gestión de medios

MEDIOS		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Radio- Revistas	3	6%
Radio- Página web Senplades	8	17%
Periódico- Página web Senplades	5	11%
Radio- Periódico	12	25%
Periódico-Revista	8	17%
Email- Periódico	1	2%
Email- Página web Senplades	2	4%
Radio-Rendición de cuentas	1	2%
Televisión-Página web	5	10%
Visita a la institución-Radio	2	4%
Televisión-Periódico	1	2%
TOTAL	48	100%

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

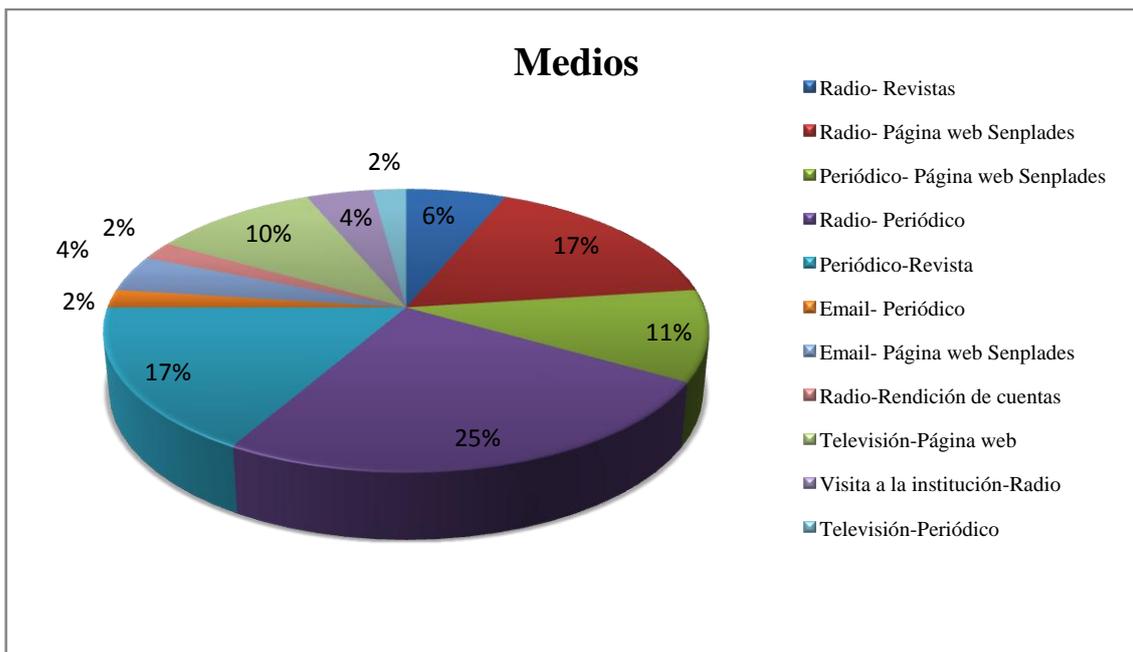


Figura 3. Gestión de medios
Fuente: Christian Ortiz Chamba. Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

El entorno, la colectividad, generar opinión; es el objetivo principal de la gestión estratégica de la comunicación corporativa, que reúne contenidos y herramientas para dirigir mensajes, que según Garrido (2001; p. 41-42), deben estar enfocados en alcanzar los objetivos de la empresa.

En este caso, la radio y el periódico (25%), son los medios preferidos que utilizan los GAD de la provincia de Loja, para conocer sobre las actividades que la Senplades emprende dentro de la provincia, zona y al nivel de todo el territorio. Según Franco Rodríguez, la Senplades Zona 7-Sur goza de buena presencia en los medios masivos. Esto gracias a las capacitaciones que la unidad de comunicación ha emprendido con estos medios, creando convenios de difusión en donde la institución brinda capacitaciones semestralmente a los comunicadores a cambio de que ellos difundan los productos de la Senplades.

En cambio el GAD Parroquial, colectividad, academia y servidor público, por iniciativa propia ha recurrido a plataformas virtuales, como Twitter y Facebook, para conocer el accionar de la institución, ya que a criterio de estos públicos no se ve presencia de la institución en medios masivos. Franco Rodríguez, coordinador de la unidad de comunicación de la Senplades Zona 7-Sur, afirma que estas cuentas digitales de la institución, se han utilizado como medio alternativo para difundir sobre el accionar dentro de la zona, obteniendo gran acogida por parte de los seguidores. Sin embargo según la academia y colectividad, la

información que se publica en estos medios digitales no ha sido muy relevante para conocer a mayor profundidad el accionar de la Senplades.

En base a estos resultados, la unidad de comunicación debe optar por nuevas estrategias de comunicación para informar con contenidos entendibles, a través de los mass media y poder influir en la opinión pública. Estas estrategias se pueden apoyar de algunos elementos que no han favorecido en el posicionamiento de la institución como el subsecretario, los productos y servicios. De esta manera, la gestión de medios puede favorecer en la proyección y fortalecimiento de la imagen que la Senplades Zona 7-Sur, requiere posicionar ante sus públicos.

- LA REPUTACIÓN.

Para Costa (2005; p. 98), la reputación corporativa, es el capital de confianza, de solvencia financiera y ética. Es el reconocimiento valorativo que los públicos interesados y, que por extensión, otros públicos otorgan a la empresa. Por lo tanto, el logro de esta percepción, incluye las actividades que realiza la empresa con sus diferentes públicos, como la responsabilidad social u organizacional, la ética empresarial, las relaciones laborales, cuestiones medioambientales y la imagen de marca percibida. Partiendo de este concepto, a continuación se presentan categorías que corresponden a la percepción de la reputación de la Senplades Zona 7-Sur.

7- Categoría: Slogan.

Sobre el slogan “Trabajamos para alcanzar el buen vivir”, se ha preguntado a los GAD de la provincia, si creen que es consecuente con la gestión de la Senplades Zona-7 Sur.

Tabla 12. Slogan

SLOGAN		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	98%
No	1	2%
TOTAL	48	100%

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

Villafañe (2004; p. 322), afirma que una de las condiciones para que la reputación pueda desarrollarse a plenitud es tener un conjunto de objetivos, valores institucionales bien determinados y el compromiso formal de cumplirlos.

En base a los siguientes resultados, se puede constatar que; los proyectos que se han ejecutado en beneficio de las comunidades, la dirección de los recursos del estado y la articulación con las instituciones públicas y privadas, han corroborado para que la frase “Trabajamos para alcanzar el buen vivir”, slogan institucional de la Senplades Zona 7 Sur, se haya convertido en un elemento importante para que la institución logre ser percibida por el 98% de los encuestados, como un ente consecuente con sus gestión al nivel zonal y nacional. Mientras que los GAD parroquiales (2%), creen que aún no se han elaborado trabajos que favorezcan la construcción un buen vivir.

En base a estos criterios que afectan no solo a la imagen sino también a la reputación de la Senplades Zona 7-Sur, es importante volver a señalar que se deben mejorar los vínculos con los GAD parroquiales, colectividad, medios y academia, para fortalecer en la percepción de los intangibles de la institución; a través de la difusión de contenidos sobre el accionar y los proyectos que se ejecutan dentro de la zona, posicionando a la Senplades Zona 7-Sur, como un ente que planifica y gestiona en base a sus valores y objetivos institucionales para alcanzar los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

8- Categoría: Programas y servicios.

Se ha planteado la siguiente pregunta con la finalidad de conocer si los GAD de la provincia, medios, academia, servidor público y colectividad, logran identificar los programas y servicios que la Senplades Zona 7-Sur oferta al nivel zonal.

Tabla 13. Programas y servicios

PROGRAMAS O SERVICIOS		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acompañamiento Técnico para la elaboración de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y Plan Nacional del Buen Vivir.	38	79%
Capacitaciones sobre el manejo adecuado de los servicios públicos.	9	19%
Acompañamiento para administrar de mejor manera los bienes públicos del Estado.	1	2%
TOTAL	48	100%

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja



Ilustración 4: Programas y servicios

Fuente: Christian Ortiz Chamba. Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

Las constantes capacitaciones y asesoramientos que la institución ha ofertado, han permitido que los GAD (79%) y el servidor público identifiquen los productos y servicios que se han ejecutado al nivel zonal, con la finalidad de mejorar la elaboración y articulación de trabajos, para así obtener resultados enmarcados en el Buen Vivir. Mientras que la poca difusión de contenidos de la institución, a criterio de Vanesa Duque docente de la UTPL, no da paso para que la colectividad, medios y la academia, conozcan lo que es y hace la Senplades en el territorio.

Sin embargo, Franco Rodríguez afirma que los productos intangibles que oferta la institución y la posesión de nuevos alcaldes tras las elecciones regionales del 2014; han sido los principales problemas que no han permitido que los programas y servicios, y el ámbito en el que se desenvuelve la Senplades Zona 7-Sur, logren ser percibidos por los GAD Parroquiales y Municipales (19% y 2%).

En base a estos antecedentes, la Senplades Zona 7-Sur, debería aprovechar las plataformas comunicacionales para que cada uno de sus públicos conozca los productos y servicios que oferta en la zona. De esta manera, mediante los canales y contenidos adecuados, la institución pudo obtener una ventaja competitiva en cuanto a los servicios que presta, bajo el contexto de un asesoramiento esmerado, rápido y confiable.

9- Categoría: Gobierno corporativo.

Sobre el accionar que ejecuta la Senplades dentro de la zona, se ha preguntado a los GAD, medios, academia, servidor público y colectividad, si creen que es consecuente en lograr una gestión pública transparente y eficiente que impulse el buen vivir.

Tabla 14. Gobierno corporativo

GESTIÓN		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	92%
No	4	8%
TOTAL	48	100,0

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

La gestión de las empresas deben estar enfocadas en poder mejorar el desarrollo del entorno y la calidad de vida de los clientes, de quienes depende para aumentar su productividad, Para ello, el mejor método de lograrlo es actuar con ética y responsabilidad, cumpliendo las expectativas de sociales, mostrando a la empresa como modelo empresarial sostenible dentro de un mercado (Martínez, 2011; 147). Referente a la gestión que realiza la

Senplades Zona 7-Sur, a criterio del 92% de alcaldes encuestados y la empresa pública, afirman que; el accionar, el apoyo y los proyectos que se han ejecutado con el aval de la Senplades, han sido los elementos primordiales para mejorar la calidad de vida de cada comunidad de la provincia, cumpliendo poco a poco los objetivos del Buen Vivir. Mientras que el 8 %, correspondiente a los GAD Parroquiales afirman que se puede mejorar la gestión de la institución en cuanto a articulación con las instituciones y niveles de gobierno, para potenciar la planificación y elaboración de proyectos y en base a esos resultados, poder impulsar un buen vivir. En el caso de la academia, medios y colectividad, aunque no perciben los programas y servicios que oferta la institución, afirman que la Senplades Zona 7-Sur, al ser un ente que se desglosa del gobierno obviamente debe desarrollar programas que impulsen el buen vivir, articulando con sus diferentes organismos como: la academia, los ministerios, los GAD y la empresa privada, para establecer una planificación alineada, en donde todos contribuyan al desarrollo del país.

Los GAD Parroquiales, la colectividad y academia, ha sido los públicos en donde la Senplades Zona 7-Sur, mantiene un subposicionamiento que se ha generado mediante los mensajes o actividades poco rotundas que ha empleado la institución. Por lo tanto, la institución debería emplear estrategias de relaciones públicas, con la finalidad de mejorar las relaciones con estos públicos, para que de esta manera todos tengan un mismo nivel de percepción que favorezca a la consecución de los objetivos de la Senplades Zona 7-Sur.

10- Categoría: Gestión de relaciones.

Se solicitó a los GAD de la provincia que en base a la articulación que la Senplades Zona7-Sur ha empleado, señalaran unas de las 5 variables que se presentan en el siguiente recuadro

Tabla 15. Gestión de relaciones

ARTICULACIÓN		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	19%
Muy Bueno	32	67%
Bueno	10	21%
Regular	1	2%
Total	48	100%

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

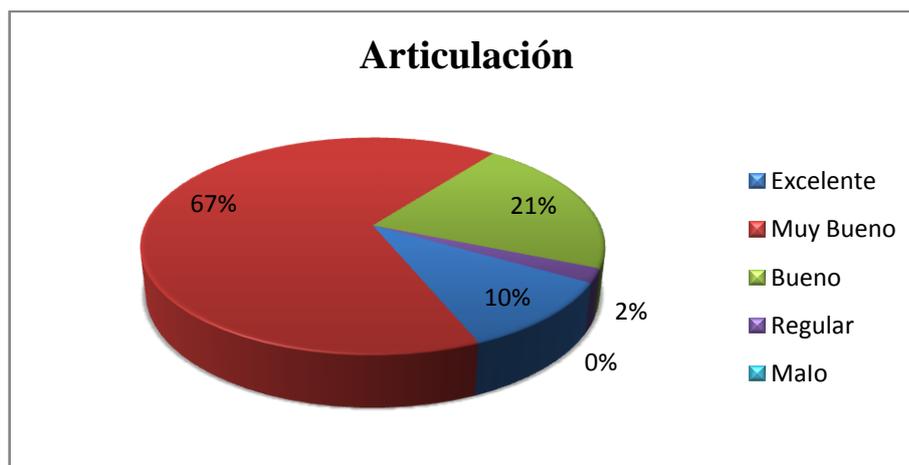


Figura 5: Articulación
Fuente: Christian Ortiz Chamba. Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

En cuanto a la articulación, entre la Senplades Zona 7-Sur y los GAD Parroquiales, se puede constatar que se ha establecido una excelente coordinación de trabajos (19% y 67%), gracias a las diferentes capacitaciones y asesoramientos que la institución ha impulsado para dar a conocer los lineamientos y políticas para la elaboración de proyectos que impulsen el buen vivir.

Mientras que el 21% y el 2%, en el caso de los GAD Parroquiales, no percibe una buena coordinación de trabajos que impulsen el buen vivir. Según Sandra Marita Rodríguez Carrión, Presidenta del GAD Parroquial de Malacatos, este problema en cuanto a articulación de trabajos, se da por la gestión incompleta que realiza la institución, ya que el asesoramiento técnico no es suficiente para obtener buenos proyectos que impulsen el buen vivir.

Por lo tanto la Senplades Zona 7-Sur debe formarse también como un ente regulador, que se dedique, no solo en dar lineamiento para elaborar proyectos, sino también a ser un ente evaluador, que se dedique a dar seguimiento de trabajos y sugerir proyectos que impulsen el buen vivir de las comunidades. Esta sería una oportunidad para acercar la institución con los GAD Parroquiales, y lograr que tenga el mismo nivel de percepción que los GAD Municipales tienen de la Senplades Zona 7-Sur.

11- Categoría: Calidad de servicio.

Sobre la calidad de servicio, se solicitó a los GAD de la provincia que en base a la satisfacción, señalaran unas de las 5 variables para medir el nivel de calidad que tienen los programas y servicios que oferta la Senplades Zona 7-Sur.

Tabla 16. Calidad de servicio

CALIDAD		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	15%
Muy bueno	25	52%
Bueno	16	33%
TOTAL	48	100%

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

La calidad como excelencia es un concepto que muchos expertos y organizaciones, lo asocian con la reputación de la empresa, pero lo cierto es que no existe una definición correcta que pueda considerarse como la apropiada o la mejor. Desde el punto de vista de Llorens & Fuentes (2005; p.187), la calidad se la aplica como la excelencia universal reconocible que señala un estándar elevado y difícil de alcanzar.

Gracias a los programas, como el Plan Nacional del Buen Vivir, y los servicios como el asesoramiento técnico, la Senplades Zona 7-Sur es un referente de calidad entre los distintos niveles de gobiernos (52% y 15%), que han percibido notables resultados en planificación y articulación de trabajos dentro de la zona. La satisfacción de las organizaciones y niveles de gobierno, según Franco Rodríguez, han corroborado para que la Senplades lidere como la entidad con mejor prestigio de toda las empresas públicas, al cumplir de manera eficaz sus lineamientos al nivel de las nuevas zonas del estado ecuatoriano.

Mientras que los GAD Parroquiales (33%), no perciben que los productos y servicios estén en un contexto de calidad, debido a que el asesoramiento técnico no satisface las expectativas de mejorar en la coordinación y planificación de trabajos para el desarrollo de las comunidades de la zona.

En consecuencia, implementar servicios que complementen las expectativas y necesidades de los GAD Parroquiales como el seguimiento y evaluación de proyectos, ayudarían

fortalecer el nivel de calidad de los servicios o programas que la Senplades Zona 7-Sur, ha implementado dentro de la zona.

12- Categoría: Reputación

Se preguntó a las autoridades si la gestión que ejecuta la Senplades Zona 7-Sur, le permite gozar de un buen prestigio ante los GAD de la provincia.

Tabla 16.Reputación

PRESTIGIO		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	96%
No	2	4%
TOTAL	48	100%

Elaborado: Christian Ortiz Chamba

Fuente: Encuesta realizada a los alcaldes de la provincia de Loja

La reputación corporativa es uno de los intangibles más importantes que tiene la empresa, enfocándose en su prestigio como diferenciador, tomando en cuenta que cada vez los productos o los servicios son más parecidos dentro de un mercado.

En base a los resultados obtenidos se puede constatar que; la Senplades Zona 7-Sur, en el marco de formarse como un ente planificador que ha creado programas con la finalidad de asesorar a los alcaldes y técnicos de los GAD de la provincia, le ha permitido gozar de un buen prestigio antes estos públicos (96%). Según Sandra Rodríguez, presidenta del GAD Parroquial de Malacatos afirma que; después de que se posicionaron las nuevas autoridades tras las elecciones regionales del 2014, la Senplades Zona 7-Sur ha sido el único ente que se ha hecho presente con algunas capacitaciones sobre la planificación para la elaboración de proyectos. Este interés por coordinar trabajos le ha permitido gozar de un buen prestigio ante los distintos niveles de gobierno. Por otra parte, el 4% que corresponde a los GAD Parroquiales, cree que la Senplades no goza de buen prestigio con sus públicos. Franco Rodríguez, coordinador de la unidad de comunicación, afirma que el resultado de este poco prestigio, se debe a que; desde la posesión de las nuevas autoridades en el 2014, la Senplades Zona 7-Sur y sus directivos aún no logran ser identificados por los GAD Parroquiales. Pero actualmente, se han realizado muchas actividades con la finalidad de que se inserte la planificación en este segmento para favorecer al prestigio y al posicionamiento de la Senplades Zona 7-Sur.

TERCERA PARTE

CONCLUSIONES.

Culminado el tema en estudio, basado en la percepción que tienen los GAD de la provincia de Loja y otros actores que interactúan con la de la Senplades Zona 7-Sur, se realiza el posterior análisis de los datos, de los cuales se desprenden las siguientes conclusiones

- Las diferentes actividades, asesoramientos y capacitaciones que se han emprendido para mejorar la articulación y la planificación, han logrado que las categorías de imagen y reputación de la Senplades Zona 7-Sur, sean percibidas por los GAD Municipales. Estas actividades han permitido un mejor acercamiento de este público hacia la institución, permitiendo que esta se posicione desde la espontaneidad de la coordinación de trabajos.
- La radio y la prensa, son los medios de comunicación más utilizados por los GAD de la provincia de Loja, para informarse sobre el accionar de la institución. Mientras que la academia, instituciones públicas, medios de comunicación y colectividad, por iniciativa propia utilizan las plataformas digitales como Facebook y Twitter, para conocer poco sobre la empresa, ya que la información que se difunde, no es la necesaria para percibir lo que es y lo que hace la Senplades en la zona.
- Las actividades poco rotundas y repetitivas que la institución ha ejecutado al nivel de la provincia, han logrado que los GAD Parroquiales, academia, medios y colectividad, tengan ideas vagas de las distintas categorías que componen la imagen y la reputación de la institución, obteniendo como resultado un subposicionamiento de la Senplades Zona 7-Sur en estos públicos.
- Trabajamos para alcanzar el Buen Vivir, es uno de los objetivos que ha caracterizado el accionar de la Senplades al nivel zonal y nacional. Los públicos han asociado a este slogan los programas y proyectos emblemáticos que la institución ha ejecutado con la finalidad de priorizar las necesidades del estado para contribuir al desarrollo de las comunidades y mejorar la calidad de vida de las personas.
- La intangibilidad de los productos, la falta de recursos económicos y la posesión de nuevas autoridades desde el 2014; han sido algunos de los obstáculos para que las variables de imagen y reputación de la Senplades Zona 7-Sur, puedan ser

percibidas por sus públicos, afectando gravemente en la coordinación y articulación de trabajos en la provincia.

- En cuanto a niveles de percepción de los públicos de la Senplades Zona 7-Sur, se puede concluir que los GAD Municipales y las instituciones públicas, tiene mayor conocimiento de lo que es y hace la Senplades Zona-Sur, en el marco de la planificación. Mientras que la poca difusión e insuficiente acercamiento de los directivos y la institución, ha permitido que los GAD Parroquiales, la colectividad y academia tengan una escasa percepción del accionar de la Senplades dentro de la zona 7.
- Al ser una entidad que articula con los distintos niveles de gobierno para el desarrollo de distintos proyectos a través de políticas estrictas y direccionar estratégicamente los recursos del estado, la Senplades es percibida por los alcaldes y demás segmentos investigados, como un ente planificador, que desarrolla programas estrictos con la finalidad de contribuir al desarrollo del buen vivir.
- Gracias a que es una investigación observacional, también se puede añadir que, las políticas comunicacionales que se direccionan para todas las unidades de comunicación de cada Subsecretaria, no permite que la Senplades logre posicionarse, ya que la comunicación es manejada de manera general por la Matriz que se ubica en la ciudad de Quito. Esto dificulta a la unidad de comunicación de la Zona 7-Sur, en el propósito de posicionar a la institución y establecer nuevos vínculos entre empresa y su entorno.

RECOMENDACIONES.

- Optar por nuevas plataformas comunicacionales en donde se involucren las autoridades de la Senplades y los programas y servicios que la institución emprende dentro de la zona, con la finalidad de fortalecer el asesoramiento técnico y mejorar la articulación de proyectos con los GAD, además de fortificar la percepción que los medios, colectivo y academia tienen de la Senplades Zona 7-Sur.
- Mayor participación por parte del Economista Kevin Jiménez, Subsecretario de la Senplades, con diversos discursos en donde se posicione a la institución como un ente planificador, en las diferentes capacitaciones y eventos que la Senplades dirige hacia los GAD y la sociedad.
- Desarrollar actividades, ferias o eventos de difusión, en donde se plasme el accionar de la institución, logrando vincular a la academia, medios y colectividad, públicos importantes para la consecución de los objetivos institucionales. De esta manera la Senplades Zona 7-Sur, puede mejorar la valoración de la reputación e imagen que proyecta, no solo en los GAD, sino también en el público general.
- La unidad de comunicación de la institución, debería implementar libretos genéricos con la finalidad de optar por términos digeribles para sus públicos, dejando atrás lo técnico, que ha sido otro de los inconvenientes que han afectado en el posicionamiento de los directivos y de la Senplades Zona 7-Sur. Además, la Senplades desde su sede en Quito, debería optar por modificar algunas de sus políticas comunicacionales estrictas que no ha permitido la percepción de la Subsecretaría Zona-7, por parte de sus públicos. Asimismo debería brindar mayores recursos financieros a la unidad de comunicación para generar nuevas estrategias comunicacionales y posicionar la imagen en base a los requerimientos institucionales.
- Implementar servicios que complementen las expectativas y necesidades de los GAD Parroquiales como el seguimiento y evaluación de proyectos. En este aspecto, ayudarían fortalecer el nivel de calidad de los servicios o programas que la Senplades Zona 7-Sur, ha implementado dentro de la zona.

**CUARTA PARTE
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, V., Álvarez, M., Torres, B., Augusto, C., Díaz, B., Galindo, D., González, E., & Villegas, A. (2010) Administración por calidad. México: Alfaomega.
- Barquero, J. & Barquero, M., (2008). Libro de Oro de las Relaciones Públicas y el Marketing. Deusto. España: Barcelona.
- Barranco, F. (2000). Marketing interno y gestión de recursos humanos. Madrid: Pirámide.
- Bartoli, A. (1992) 138. Comunicación y organización. Argentina: Paidós.
- Beltrán, J., & Jesús, M. (1999). Indicadores de gestión. Bogotá: Editorial Santafé.
- Berghe, R. (2010). Gestión y Gerencia empresariales. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Blanco, P. (2012). Administración de calidad. México: Trillas.
- Bonilla, C. (2001). La comunicación. México: Trillas.
- Bonilla, G. (2001). La comunicación, Función básica de las relaciones públicas. México: Trillas.
- Campo, E. (2007). Organización de empresas. Madrid: Pirámide.
- Castillo, A. & Abada, I. (2013). Dirección de empresas. España: Pirámide.
- Castro D., & Redondo C., (1999). Administración de empresas. Madrid: Pirámide.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Código Orgánico de Organización Territorial y Autonomía y Descentralización. (2010). Organización del Territorio y competencias de GAD, Provinciales, Municipales y Cantonales. Recuperado de:
<http://policiametropolitanaquito.gob.ec/LOTAIP%202013/BASE%20LEGAL%20ACTUALIZADA/COOTAD.pdf>
- Consejo Nacional de Competencias (2014). Gobierno Autónomos Descentralizados Provinciales de Ecuador. Recuperado de: <http://www.competencias.gob.ec/listado-de-provincias?view=employee&id=26>
- Cortina, I. (2006). Identidad identificación Imagen, Comunicación Total. México.
- Dasi, M. & Vilanova, R. (1996). Comunicación y negociación comercial. México: ESIC

Editorial.

- Dolan, S., Schuler, R. & Valle, R. (1999). La gestión de recursos Humanos. España: Mc Graw Hill.
- Fansano, V. (2009). El expió de la gestión humana. Uruguay : KPMG EDITORIAL
- Fernández, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Fernández, C.(2012). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Ferrel, O. & Hartline, M. (2006).Estrategia de marketing. México: Thompson.
- Flippo, E. (1980). Principios de administración personal. México: Mc Graw Hill.
- García, C. A. (2010) Planeación, organización y control. México: Trillas.
- García, S. (1997). La dirección corporativa. Madrid: Días de Santos.
- Garrido, F. (2001). Comunicación estratégica. España: Ediciones gestión 2000.
- Garrido, S. & Rodríguez, J. (2002.) Estrategia y política. México: Empresarial. Pirámide.
- Castagnoli, P. (1997). La dirección administrativa y el control global. España: Ibérico Europea Ediciones.
- Gomez, L., Balkin D., & Robert, C. (2008) Gestión de los recursos humanos., España: Pearson.
- Guin, T., Alle, C. & Semenik, R. (2004). Publicidad y comunicación integral de marca. México: Thomson.
- Hax, A. &Majluf, N. (1997). Gestión de empresa. Chile: Ediciones Dolmen.
- Hernández, P. (2011). Fundamentos de la Gestión empresarial. México: Mc Graw Hill.
- Homs, R. (2011).La esencia de la estrategia del marketing. México: Cengage Learning.
- Jiménez, J., Pérez, C. & Torres, A. (2003). Gestión financiera de la empresa. España:Pirámide.
- Jones, G. (ED. 7) (2013). Teoría organizacional y cambio de las organizaciones. México: Pearson.

- Junco, J. & Casanueva, C.(2002). Fundamentos de la gestión. Madrid: Pirámide.
- Katz, D. & Kahn, R. (1989).Psicología Social de las organizaciones. México: Trillas.
- Keller, K. (ED.3) (2008) Administración estratégica de marca. México: Pearson.
- Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing. México:Pearson.
- Labin, G. & Sucurello, C. (2009). México: Mc Graw Gill.
- Laborda, C., & Zuani, E. (2009). Fundamentos de la gestión empresarial. Argentina: Buenos Aires.
- Lacasa, A. (2004). Gestión de la comunicación empresarial. España: Ediciones Gestión 2000.
- Lattimore, B. & Heiman, T. (2008) Relaciones Públicas, profesión y práctica. México: Mc Graw Hill.
- Limas, S. (2011). Marketing Empresarial. Colombia: Ediciones de la U.
- Llorens, M. & Fuentes, M.(2005) . Gestión de la calidad empresarial. Madrid: Pirámide.
- López, R. (2011). Gestión eficaz de los procesos productivos. España: Especial Directivos.
- Lovelock,C., Reynoso J., Guillermo, A. & Huete, L . (2004). Administración de servicios. México: Pearson.
- Mariño, H. (1992). Gerencia de la calidad total. Colombia: Tm Editores.
- Martínez, H. (2011). Responsabilidad social y ética empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- McClain, G., & Romaine, D. (2010) Gerencia de personal. Colombia: Panamericana.
- Mondy, W. (2010) Administración de recurso humanos. México: Pearson.
- Mota, P. (2001) Transformación organizacional. Colombia: Alfaomega.
- Mullins J., Walker, O., Boyd, H., &Laréché, J. (ED.5) (2007). Administración de Marketing. México: Mc Graw Hill.
- Münch, L. (2010). Administración. México: Pearson.

- Munuera, J. & Rodríguez, A. (2002).Estrategias de Marketing. Madrid: Pirámide.
- Navarro F. (2012). Responsabilidad social Corporativa.Madrid: ESIC editorial.
- Nevado, D., López, V., Pérez, J. & Zaratiegui J. (2011). Cómo gestionar el binomio de rentabilidad- productividad.
- Nevado, P., López, D., Pérez, V., & Zaratiegui J., (2011). Cómo gestionar e binomio de rentabilidad- productividad. España: Bilbao.
- Newstrom, J. (ED.9) (2007). Dirección para lograr resultados. México: Mc Graw Hill.
- Oakland, J. (2001). Administración por calidad. México: Editorial Continental.
- Ocampo, M. (2011). Comunicación empresarial. Colombia:ECOEd Ediciones.
- Ochoa, G., Saldívar, R. (2012). Administración financiera. Colombia: Mc Graw Hill.
- Olcese, A. & Rodríguez, M. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. Madrid:Mc Graw Hill.
- Ortiz, G. (2001). Gerencia Financiera. Colombia: Mc Graw Hill.
- Ortiz, H. (2012). Administración de empresas Madrid: Pirámide Madrid
- Perez, R (2004) Marketing Social. México: Pearson.
- Quiñones, E. (2012). Responsabilidad ambiental empresarial. Bogotá:Ediciones de la U.
- Rainer, M., & García, E. (1997). La dirección corporativa de los recursos humanos. Madrid: Díaz de Santos.
- Reinares, P., & Calvo, S. (1999). Gestión de la comunicación. España: Mc Graw Gill.
- Reyes, A. (1994). Administración de empresas. México: Editorial Limusa.
- Rogert, B. (2007). Marketing estratégico. México: Pearson.
- Ruiz, J. & López, C. (2004). Gestión por calidad en la empresa moderna. México: Alfaomega.
- Sánchez H. (2010).Estrategias y Planificación en Marketing. España: Pirámide Editorial.
- Sánchez J. & Pintado, T. (2009). La imagen corporativa. Madrid, España: ESIC Editorial.

- Sánchez, D. (ED.7.) (2011). Contabilidad General. Colombia: Mc Graw Hill.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2014). La Secretaría, Programas y Servicios, Antecedentes. Recuperado de : <http://www.planificacion.gob.ec/>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2014). Zona de Planificación Zona 7 – Sur. Recuperado de: <http://www.planificacion.gob.ec/subsecretarias-zonales/?cat=54>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2014). Plan Nacional del Buen Vivir. (PNBV). Recuperado de: <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Senlle, A., & Vilar, J. (2000). ISO 9000. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Sotelo, C. (2001). Introducción a la comunicación institucional. Barcelona, España: Ariel comunicación.
- Torres, L. (2011). Manual de Formación. España: MAD S.L.
- Treviño, R. (2010) Publicidad. México: Mc Graw Gill.
- Trout, J., & Ries, A., (1997). Posicionamiento. México: Mc Graw Hill.. 658.8.
- Tuñez, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Editorial Comunicación Social: España.
- Ventura, B. & Delgado, S. (2012) Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa. España:Paraninfo
- Vicente, M., Albarellos. A.,Sciarroni, R., Rico,R., &Stern, J. (2009). Marketing y competitividad. Argentina: Pearson.
- Wells, Y., Moriarty, S. & Burnett, J. (2007). Publicidad, principios y práctica.México: Pearson
- Werbach, A. & Menezo, D. (2009). Un manifiesto para la empresa del siglo XXI. Barcelona: Ediciones Urano.
- Zuani, E. (2005). Introducción a la administración de organizaciones. Argentina: Valleta ediciones.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta planteada a los GAD De la provincia de Loja



Secretaría Nacional
de **Planificación**
y **Desarrollo**



Buenos días/tardes, con el fin de obtener información sobre la percepción de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zona 7 Su, le solicitamos nos colabore contestando el siguiente cuestionario:

IMAGEN:

- 1- **¿Cree que la ubicación de la institución, favorece a una mejor coordinación y articulación de trabajo con los GAD de la provincia de Loja?**

Si
No

¿Por qué?

- 2- **¿Usted cómo valora la imagen que proyecta la Senplades Zona 7- Sur?**

Excelente
Muy buena
Buena
Regular
Mala

- 3- **¿Conoce quien es el Subsecretario de Senplades Zona 7 – Sur? Mencione su nombre.**
-

- 4- **Usted conoce a la Senplades como un ente:**

Técnico
Planificador
Serio
Responsable
Honesto

- 5- **A través de qué medios se informa de las actividades que realiza la Senplades Zona 7- Sur. (Señale 2)**

Radio
Televisión
Periódico
Revistas de Senplades
Rendición de cuentas de Senplades
Página web Senplades
Vallas publicitarias
Visita a la institución
Otros

- 6- **Usted cree que Senplades Zona 7- Sur, emite la adecuada información que requieren los alcaldes de los GAD de la provincia de Loja.**

Si
No

¿Por qué?

REPUTACIÓN

- 7- **¿Cree que la frase “Planificamos para el Buen Vivir”, es consecuente la gestión de Senplades la Senplades Zona 7- Sur?**

Si
No

¿Por qué?

- 8- **¿Usted cree que la Senplades goza de buen prestigio ante los GAD provinciales, municipales y cantonales de la provincia de Loja?**

Si
No

¿Por qué?

- 9- **¿Señale cuales son los programas y servicios que la Senplades Zona 7- Sur, oferta a los GAD?**

- Acompañamiento Técnico y Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- Capacitaciones sobre el manejo adecuado de los servicios públicos
- Acompañamiento para administrar de mejor manera los bienes públicos del Estado

- 10- **¿Cómo califica el trabajo articulado (programas y servicios) de la Senplades con los GAD de la provincia de Loja?**

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Malo

11- ¿Cree que la gestión de la Senplades Zona 7- Sur, es consecuente en lograr una gestión pública transparente y eficiente que impulse el buen vivir?

Si ()
No ()

¿Por qué?

12- Con qué variable calificaría la calidad de servicio que oferta la Senplades Zona 7-Sur.

Excelente ()
Muy bueno ()
Bueno ()
Regular ()
Malo ()

Gracias por su colaboración.

Anexo 2 Entrevista aplicadas a un comunicador, un servidor público, un docente y a una persona del colectivo



Buenos días/tardes, con el fin de obtener información sobre la proyección institucional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zona 7 Sur, se ha desarrollada el siguiente grupo focal.

- 1- ¿Al escuchar Senplades qué concepto se le viene a su mente?

- 2- ¿Conoce a qué se dedica la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zona 7-Sur?

- 3- ¿Cree que los productos o servicios que realiza la Senplades, están comprometidos con la sociedad?

- 4- ¿A través de qué medio se ha informado de la Senplades?

- 5- ¿Usted cree que Senplades Zona 7- Sur, emite la adecuada información para ser reconocida por los alcaldes, servidores públicos y la colectividad?

Anexo 3 Entrevista aplicada al coordinador de la unidad de comunicación de la Senplades Zona 7-Sur



Secretaría Nacional
de **Planificación**
y **Desarrollo**



Buenos días/tardes, con el fin de obtener información sobre la proyección institucional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zona 7 Su, se ha desarrollado el siguiente grupo focal.

- 1- ¿A través de qué medio informa la unidad de comunicación el accionar de la Senplades Zona 7-Sur?
- 2- ¿Cree que Senplades Zona 7- Sur, emite la adecuada información para ser reconocida por la colectividad?
- 3- ¿Cuál cree que es el principal problema comunicacional, que no da paso a que la Senplades utilice nuevas plataformas y herramientas de comunicación que permita posicionar a la Senplades con sus públicos
- 4- Cree que la intangibilidad de los productos, sean un problema para que los GAD, academia, medios, servidores públicos y colectividad, logren percibir el accionar de la Senplades?
- 5- Del siguiente listado, a su criterio, qué variable cree que se debe trabajar para fortalecer la imagen que la Senplades desea posicionar ante sus públicos
 - Difusión de contenidos
 - Su ubicación,
 - Percepción Subsecretario
- 6- Bajo el contexto de calidad, cree que la Senplades oferta programas y servicios que satisfagan las necesidades de los GAD