



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE LICENCIADA EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

**Diagnóstico de la comunicación interna y propuesta de mejora para
implementarlo en la corporación MARESA para el periodo 2016 – 2017**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Jácome Salas, María Soledad

DIRECTORA: Córdova Camacho, Jhoana Raquel, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Jhoana Raquel Córdova Camacho

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado: “Diagnóstico de la comunicación interna y propuesta de mejora para implementarlo en la corporación MARESA para el periodo 2016 – 2017”, realizado por Jácome Salas María Soledad, cumple con todos los requisitos establecidos en la normas generales para la graduación de la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto por en el aspecto de forma como contenidos, por lo cual me permito autorizar la presentación para los fines pertinentes.

Loja, abril de 2017

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Jácome Salas María Soledad declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diagnóstico de la comunicación interna y propuesta de mejora para implementarlo en la corporación MARESA para el periodo 2016 – 2017, de la Titulación de Licenciada en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo Jhoana Raquel Córdova Camacho 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 el presente 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: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.
Autor: Jácome Salas María Soledad
C.I.: 171483021-1

DEDICATORIA

Esta tesis es una alegría y gran bendición en todo sentido, son de esos sueños que quedaron inconclusos, de esos logros sin cumplirse en su momento, pero llegó el día. Lo dedico en especial a mis padres Aníbal y Elena, quienes son una bendición en mi vida y la de mi familia, este es un pendiente que tenía con ustedes.

A mis hermanos Carlos y David que siempre me han extendido su apoyo y han sido solidarios en los buenos y malos momentos de mi vida.

A ti Chris, mi compañero de vida, mi amigo, gracias por amarme como soy, que sea un logro más juntos.

A mis niños, María Alejandra, Adrián y Daniel para ellos mi amor puro e incondicional, quiero demostrarles con este logro que hasta los sueños más difíciles se alcanzan a base de esfuerzo, persistencia, tenacidad, honradez, luchan por lo quieren, sean buenos seres humanos, siempre sonrían, cuenten conmigo para apoyarlos a hacer realidad sus sueños y levantarlos cuando caigan.

Porque nunca es tarde para emprender un nuevo rumbo, vivir una nueva historia, o construir un nuevo sueño.

María Soledad

AGRADECIMIENTO

Dios, tu amor y tu bondad no tiene límite, gracias por permitirme sonreír ante mis logros, gracias por todas tus bendiciones, gracias porque cuando me pusiste pruebas en este camino y en otros con tu mano me levantaste y me concediste el valor para continuar.

Quiero agradecerte en especial a ti Chris, por tu tiempo, por tu paciencia, por compartir conmigo tus conocimientos, gracias por tu comprensión durante estos 5 años, por apoyarme en este sueño y ayudarme a culminar esta tesis.

A mis padres por legado de amor, su ejemplo de estudios de trabajo pero sobre todo ser buenos seres humanos, gracias por su confianza, por todo su apoyo en todo sentido.

A mis hijos que en ocasiones por trabajos y exámenes he sacrificado el tiempo para ellos, muchas noches y fines de semana entre cuadernos, pañales, oficina y colegios, pero el esfuerzo también es por ustedes, gracias por comprenderlo y ser mi motivación.

Agradezco a esas personas importantes, especiales y que son parte de mi vida, que han cosas buenas en mí, que son incondicionales, que me han acompañado y que han compartido sus conocimientos conmigo, que siempre tuvieron una palabra de apoyo o un gesto de amor y cariño para continuar, valoro mucho su apoyo, sus enseñanzas, su complicidad.

Mi agradecimiento a Jhoana Córdova por su valioso aporte en este y su dedicación no se hubiese podido realizar.

A la Universidad Particular de Loja por abrir las puertas los estudiantes que queremos cumplir nuestros sueños

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	1
ÍNDICE DE TABLAS.....	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN.....	5
ANTECEDENTES.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	8
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	10
HIPOTESIS	10
CAPÍTULO I.....	11
GOBIERNO CORPORATIVO Y COMUNICACIÓN INTERNA	11
1.1. Antecedentes.....	12
1.2. Definición de Gobierno Corporativo	12
1.3. Objetivos de gobierno corporativo	15
1.4. Principios de gobierno corporativo.....	15
1.5. Principales efectos de un gobierno corporativo.....	15
1.6. La Comunicación Organizacional	16
1.7. La Cultura Organizacional	16
1.8. Comunicación.....	16
1.9. Comunicación Interna.....	20

1.9.1.	Definición.....	20
1.9.2.	Actores de la comunicación interna de la empresa	20
1.9.3.	Funciones de la comunicación interna	21
1.9.4.	Herramientas de la Comunicación Interna	21
1.9.5.	Tipos de comunicación Interna	22
1.10.	Comunicación Estratégica para la Organización	23
1.11.	Plan de Comunicación.....	23
1.11.1.	Definición	24
1.11.2.	Pasos para elaborar un Plan Comunicación.....	25
CAPITULO II.....		26
CORPORACION MARESA.....		26
2.1.	Antecedentes.....	27
2.2.	Descripción de la Empresa	29
2.2.1.	Base Legal	32
2.2.2.	Estructura de la Organización.....	33
2.2.3.	Misión y Visión.....	33
2.2.4.	Objetivos Institucionales	35
2.2.5.	Análisis Entorno.....	35
2.2.6.	Estructura y funciones del área de comunicación de corporación MARESA ...	41
CAPITULO III.....		43
METODOLOGÍA		43
3.1.	Introducción.....	44
3.1.1.	Matriz FODA como análisis de la organización	44
3.1.2.	Características y herramientas de la investigación.	45
3.1.3.	Métodos.....	45
3.1.4.	Ubicación Geográfica	48
3.1.5.	Población.....	50
CAPÍTULO IV		52
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN.....		52

2.3. Encuesta:	53
2.4. Focus Group.....	68
2.5. Análisis por variables.....	72
CAPITULO V	74
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA CORPORACION MARESA	74
3.1. Identificación de la cultura organizacional deseada	75
5.2. Plan de Comunicación.....	76
5.2.1. Antecedentes.....	76
5.2.2. Justificación.....	78
5.2.3. Misión y Visión del Plan de Comunicación Interna.....	79
5.2.4. Objetivos del plan de comunicación.....	79
5.3. Definición de estrategia interna.....	80
5.4. Plan de acción del personal.....	81
5.5. Presupuesto	83
5.6. Cronograma de Actividades de las Estrategias Internas.....	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura empresarial	30
Figura 2: Valores Corporativos	34
Figura 3: Ubicación geográfica AVIS	49
Figura 4: Ubicación geográfica Fiat, Ford, Chrysler y Mazda	50
Figura 5: Puntos de corporación MARESA	53
Figura 6: Empresa corporación MARESA	54
Figura 7: Antigüedad colaboradores	55
Figura 8: Conocimiento de la visión corporativa	55
Figura 9: Concepto de la visión corporativa	56
Figura 10: Conocimiento de misión corporativa	57
Figura 11: Concepto de la misión corporativa	58
Figura 12: Valores corporativos	59
Figura 13: Herramientas corporativas	60
Figura 14: Revista Sinergia	61
Figura 15: Grupo objetivo con correo electrónico	61
Figura 16: Frecuencia de envío de correos	62
Figura 17: Temas revista Sinergia	63
Figura 18: Percepción de comunicación interna	64
Figura 19: Comunicación jefaturas	64
Figura 20: Conocimiento de políticas corporativas	65
Figura 21: Conocimiento del negocio	66
Figura 22: Percepción comunicación interna	67
Figura 23: Población con teléfono inteligente	67
Figura 24: Interés de aplicación tecnológica	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Información MARESA	32
Tabla 2: PIB Ecuador.....	36
Tabla 3: Evolución de la inflación en el Ecuador	38
Tabla 4: Evolución anual.....	39
Tabla 5: Tasa de desempleo.....	39
Tabla 6: Matriz FODA	44
Tabla 7: Ubicación geográfica.....	49
Tabla 8: Población	50
Tabla 9: Presupuesto.....	84
Tabla 10: Cronograma	85
Tabla 11: Planificación.....	86

RESUMEN

Un buen plan de comunicación interna es necesario para cualquier organización y corporación MARESA no es la excepción, en un mundo donde la globalización y la comunicación se consideran las bases fundamentales de toda empresa.

Una marcada realidad en el Ecuador, es el poco valor que se da a la normativa emitida por las directivos de la empresa, en el caso de los principios del buen gobierno corporativo, los empleados piensan que estos son elaborados para beneficiar a los directivos u accionistas, y no se dan cuenta que estos principios van a servir de herramientas para mejorar en muchos casos la productividad y la comunicación. Por ello se busca elaborar un plan de comunicación interna, que abarque a todas las personas que trabajan en la empresa, con el objetivo de alcanzar a corto plazo el compromiso de todos, para poder aplicar los principios y obtener una comunicación eficaz y eficiente.

Palabras claves: Buen gobierno corporativo, plan de comunicación interna, eficaz, eficiente.

ABSTRACT

A good plan of internal communication of good corporate governance is necessary for any organization and MARESA corporation is no exception, in a world where globalization and communication are considered the fundamental bases of every company.

A marked reality in Ecuador, is the little value given to the regulations issued by the company's directors, in the case of principles of good corporate governance, employees think that these are designed to benefit managers or shareholders , And do not realize that these principles will serve as tools to improve productivity and communication in many cases. That is why it is sought to develop an internal communication plan for good corporate governance, covering all people working in the company, with the aim of achieving in the short term the commitment of all, to be able to apply the principles and get an effective communication And efficient.

Key words: Good corporate governance, internal communication plan, effective, efficient.

INTRODUCCIÓN

Corporación MARESA se encuentra en el mercado ecuatoriano por más de 30 años ensamblando camiones, pick-ups y autos de marcas reconocidas a nivel mundial, como son Mack, Fiat, Mitsubishi, Ford, Toyota y Mazda.

En la actualidad se encuentra dedicada a la venta de vehículos debido a que se encuentra en busca de una marca estratégica para volver a ensamblar en el país.

El objetivo de este trabajo es diagnosticar el estado de la comunicación interna de la corporación MARESA y plantear un plan estratégico de comunicación interna que ayude a facilitar el conocimiento de principios, valores e información a los directivos, administradores y personal operativo.

En el primer capítulo realizaremos una revisión bibliográfica sobre lo que es un buen gobierno corporativo, comunicación interna, organizacional; y su importancia dentro de las organizaciones.

En el segundo capítulo explicamos la historia de corporación MARESA, su misión, visión, su estructura organizacional, su mercado objetivo y los principales variables que afectan su producción nacional e internacional.

En el capítulo tres presentamos una matriz FODA y el levantamiento de la situación actual de la compañía, utilizando herramientas para la recolección de información para poder realizar un diagnóstico de la comunicación interna de la corporación.

En el capítulo cuarto exponemos el plan de comunicación interna de MARESA para mitigar los problemas que encontramos en el diagnóstico lo que nos permitirá tener una mejor estructura organizacional, un buen gobierno corporativo y por ende una excelente comunicación interna.

En el último capítulo desarrollamos las conclusiones del diagnóstico que se realizó con las respectivas recomendaciones para poder superarlas, lo que irá en el plan de comunicación.

ANTECEDENTES

La comunicación interna es un aspecto importante y fundamental y debe formar parte esencial de la estrategia empresarial, no es una cuestión de tendencia empresarial sino que responde a la necesidad de los cambios propios de las organizaciones, la comunicación interna mantiene informados a los colaboradores acerca de las novedades, políticas, procedimientos, capacitaciones institucionales y permite conocer las necesidades de los colaboradores, hace sentir al empleado valorado, su retroalimentación es parte importante para que la comunicación interna sea de manera bidireccional, de esta manera.

La comunicación está siempre presente en todos los lugares y las organizaciones no son la excepción debido a que, con ella circula la información a través de la interacción entre áreas, con líneas de supervisión, supervisados y en general a todo el personal. Actualmente sí bien es cierto existen prácticas de comunicación en corporación MARESA, no existe un plan, una política de comunicación que regule la información, la filtre, y defina los grupos objetivos, cuando y como informar, adicionalmente muchos de los canales son obsoletos e ineficaces.

Es importante que la comunicación interna se difunda de manera oportuna, clara y precisa para evitar rumores recibidos de canales externos o en muchas ocasiones que los rumores se originen desde la propia organización, debido a que la información se filtra o es mal interpretada por no estar regulada y difundida correctamente por los canales oficiales de la corporación.

Desde el área de Talento Humano se recluta a los mejores perfiles y los busca retenerlos en la organización ya que el capital humano calificado es parte importante del logro de los objetivos institucionales, para ello es necesario que el personal este alineado a la estrategia de corporación MARESA y una de las acciones es mantenerlos comunicados de los resultados, acciones y cumplimientos de la empresa.

La comunicación no solo es responsabilidad del área encargada sino que es una función de todos los colaboradores, es decir que todos deben tener claro cuál es el mensaje y saber que los miembros poseen la misma información.

Es necesario establecer los canales oficiales para la difusión de información, y actualmente la tecnología debe ser introducida ya que una manera muy importante a poder innovar nuevas maneras de poder comunicarnos.

La comunicación interna es primordial para las organizaciones pequeñas, medianas o grandes, es fundamental informar al cliente y así dar sentido generar sentido de pertenencia y compromiso.

JUSTIFICACIÓN

Una marcada realidad en el Ecuador, es el poco valor que se da a la normativa emitida por las directivos de la empresa, en el caso de los principios del buen gobierno corporativo, los empleados piensan que estos son elaborados para beneficiar a los directivos u accionistas, y no se dan cuenta que estos principios van a servir de herramientas para mejorar en muchos casos la productividad y la comunicación. Por ello se busca elaborar un plan de comunicación interna, que abarque a todas las personas que trabajan en la empresa, con el objetivo de alcanzar a corto plazo el compromiso de todos, para poder aplicar los principios y obtener una comunicación eficaz y eficiente, además este estudio que se va a realizar favorecerá a la organización y a mí como profesional.

Es necesario contar con una estructura de comunicación interna sólida, que permita crear un marco de referencia de los mensajes de los principios del buen gobierno corporativo, y que sirvan para todos los públicos de la organización.

Al no tener un plan de comunicación interna, es necesario implementar uno para corporación MARESA, en un mundo donde la globalización y la comunicación se consideran las bases fundamentales de toda empresa, pero previo a este plan de comunicación es necesario y fundamental realizar un diagnóstico de comunicación para entender la situación actual de la empresa.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Objetivo general:

Diagnosticar el estado de la Comunicación Interna de la corporación MARESA y plantear un plan de comunicación interna que ayude a facilitar el conocimiento de principios y valores a los directivos, administradores y personal operativo.

Objetivos específicos:

- Realizar una revisión bibliográfica sobre la comunicación interna y su importancia dentro de las organizaciones.
- Aplicar una herramienta de diagnóstico sobre la comunicación del personal de la institución que permita establecer el estado de la misma en la actualidad.
- Elaborar una propuesta de mejora de la comunicación interna a través de un plan de comunicación interna.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio del proyecto es descriptivo¹, el cual es un tipo de investigación que se limita a observar y describir los fenómenos. Por cuanto permitirá conocer los mejores procedimientos para la comunicación interna en la empresa y a detectar al momento de la investigación, cuáles son sus reales necesidades de comunicación.

Utilizaremos algunos métodos para la realización de esta tesis:

El método que se utilizará es el método deductivo para conceptualizar las definiciones necesarias, así como también para diferenciar los procedimientos de comunicación actuales y los que se quieren aplicar. Además de los distintos enfoques y líneas de acción para poder comprobar la hipótesis planteada. Este método lo utilizamos para plantear la hipótesis y validarla.

El método analítico observacional para profundizar ciertos temas o aspectos debido a analiza las causas y los efectos de los fenómenos mediante la observación de la actual situación de la comunicación interna de la organización.

También el método experimental el cual está relacionado con la aplicación de los instrumentos de evaluación para el cruce de variables que nos ayude principalmente a establecer los resultados y determinar conclusiones y recomendaciones validas de aporte al trabajo de verificación de lo que se ha planteado en el mismo.²

HIPOTESIS

El plan de comunicación interna, mejorará significativamente la comunicación entre empleados, trabajadores, directivos y públicos internos de la corporación MARESA.

¹ MARTINEZ RUIZ Héctor, Metodología de Investigación, Cengage Learning Editores, 2014, Página 16

² RODRIGUEZ MOGUEL, Ernesto, Metodología de Investigación, 2004, Página 29.

CAPÍTULO I
GOBIERNO CORPORATIVO Y COMUNICACIÓN INTERNA

1.1. Antecedentes

Un buen gobierno corporativo en la actualidad es fundamental para el crecimiento de las instituciones, ya que al contar con todas las reglas claras para todas las partes involucradas sirve para el mejor desempeño de las organizaciones, lo que produce mayores ingresos, menores gastos, crecimiento de las instituciones y por ende mayor fuentes de empleo.

En el Ecuador el gobierno corporativo formalmente empieza en el año 2004 por la Bolsa de Valores de Quito y en el 2005 el Banco de desarrollo de América Latina (CAF) publica el documento “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”, y fue la misma bolsa de valores de Quito quién participó en la elaboración de este documento en la cual se detallan 51 recomendaciones para diferentes tipos de empresas.

Luego de varios años las empresas fueron creando programas para la incorporar principios de buen gobierno corporativo y en las universidades de Quito, Guayaquil y Cuenca se empezaron a dar clases de buenas prácticas de gobernanza corporativa y finalmente se creó el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa IEGC.

El Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa IEGC tiene como misión ser el referente nacional en la promoción y difusión de prácticas de gobierno corporativo.³

1.2. Definición de gobierno corporativo

El Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa define al gobierno corporativo como:

“Es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas; definiendo los roles y la relación entre los propietarios, la junta directiva, sus administradores (alta gerencia) y todos quienes invierten recursos en la empresa. Internacionalmente se han establecido una serie de principios básicos sobre buenas prácticas de gobernanza, que permiten crear recomendaciones concretas orientadas a mejorar la sostenibilidad

³ Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa, Dinámica de la junta Directiva, www.iegcecuador.org/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=147

de las empresas, volviéndolas más competitivas y facilitando su acceso a fuentes de financiamiento.”⁴

El trabajo de investigación considerará además las recomendaciones del buen gobierno corporativo, como indica los lineamientos del Código Andino de buen gobierno corporativo, elaborado por la Corporación Andina de Fomento (CAF).

El buen gobierno corporativo se puede definir como la estructura necesaria para brindar transparencia a la organización a través de tener las reglas claras para todos (clientes, proveedores, empleados, accionistas, socios, etc.) con el fin de dar una imagen de credibilidad y sostenibilidad, se contemplan algunos conceptos adicionales de buen gobierno corporativo a continuación:

“El Gobierno Corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determinan la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución.”⁵

Es decir que el gobierno corporativo también cubre las relaciones entre los funcionarios, administradores y accionistas en base de reglas claras y transparentes en base a un control interno que responde a los procedimientos y políticas establecidas.

A raíz de las grandes crisis mundiales muchas empresa internacionales han vistos la importancia y necesidad de un buen gobierno corporativo ya que aparte de la transparencia y supervisión, aumenta la credibilidad del mercado lo que repercute en un aumento de ventas y el crecimiento de las instituciones.

El resultado de aplicar un buen gobierno corporativo puede brindar grandes beneficios como el crecimiento de las empresas y reducción de costos, debido a su buena estructura y transparencia de información es más probable tomar mejores decisiones estratégicas que potencien a las compañías en el mercado.

Todo esto repercute en los demás grupos de interés que puede existir como proveedores y clientes que ven una compañía sería en las cuales pueden apreciar el trabajo realizado en un buen producto para el clientes o ven a una aliado estratégico al cual pueden crecer juntos para los proveedores, es decir que la sociedad en general se ve favorecida cuando se aplicas los principios de buen gobierno.

⁴ Bastidas Méndez, C, El caso Enron, Principales Aspectos Contables de Auditoria y de Buen Gobierno Corporativo, RIL EDITORES, Año 2017, Página 56.

⁵ Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Página, 9.

En el Ecuador el gobierno corporativo acertado significa, mejorar la imagen del país, retener las inversiones de fondos nacionales, intensificar el poder competitivo de la economía y los mercados de capital, superar la crisis y reducir los daños, y mantener un nivel elevado de prosperidad.⁶

El Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo (CEN), aprobó y adoptó en el 2005, el Código de Buen Gobierno Corporativo, que contiene las 51 recomendaciones, elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

El Código de Buen Gobierno Corporativo regula, en lo principal:

- La integración y las reuniones del máximo organismo de administración.
- La composición del máximo organismo de administración.
- La responsabilidad de los administradores, directores y altos ejecutivos.
- Transparencia de información y comunicación de los hechos corporativos.
- El control e información de los estados financieros.
- Auditoría externa.
- La función de los grupos de control.
- La elaboración, aprobación y publicación de un informe anual.
- El arbitraje como mecanismo de solución de controversias entre socios y la sociedad.
- Derechos de los trabajadores

El gobierno corporativo es la forma en que se va a dirigir a la institución, la supervisión que se va hacer, solución de conflictos, ética, valores y comunicación que es el tema que lo vamos a detallar más adelante en este trabajo.

Con todos estos antecedentes vemos la importancia del buen gobierno corporativo en las instituciones, al llegar al punto que muchas países empiezan a emitir normativa acerca del estos principios, que regulan las reuniones del máximo organismo de administración, la emisión de códigos de éticos, conformación de comités de control, auditoría externa y la participación de la empresa hacia la sociedad.

⁶ Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, Indicadores Sociales, <http://www.siise.gov.ec/IPublicaciones.htm>

1.3. Objetivos de gobierno corporativo

- Tratamiento equitativo de accionistas.
- Transparencia.
- Control.
- Responsabilidad hacia la sociedad.
- Confianza para atraer inversión.

1.4. Principios de gobierno corporativo

Los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE contemplan que el marco de gobierno corporativo debe:

- Transparentar el mercado, respetuoso de la legislación vigente y cumplir lo señalado por los órganos de control de cada país.
- Tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Respeto a las partes interesadas como pueden ser los clientes, proveedores, empleados y otras estipuladas en la ley.
- Transparencia de información, incluida la composición del máximo organismo de administración, información financiera, resultados, indicadores, etc.
- Responsabilidades del máximo organismo de gobierno, siempre con transparencia, ética, cumpliendo las disposiciones legales y respetando a todas las partes interesadas.⁷

1.5. Principales efectos de un gobierno corporativo

Los principales efectos de un buen gobierno corporativo se detallan a continuación:

- Imagen de credibilidad y transparencia hacia la sociedad.
- La empresa tiene más probabilidades de crecimiento.
- Atrae a mejores profesionales que sienten que serán mejor valorados.
- Los accionistas se sienten más seguros de invertir.

⁷ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004

- Eficiencia en procesos.
- Claridad en objetivos.

1.6. La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es la forma en que se comunican las instituciones en su interior, entre directivos, jefes y operativos. El no tener una buena comunicación las genera el no concentrarse de los objetivos, no se enfocan en las tareas que crean valor y pierden el enfoque de donde quieren llegar.

1.7. La Cultura Organizacional

“La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.”⁸

Es decir, es el conjunto de valores, experiencias y hábitos que tienen las instituciones para darle una característica en diferentes campos del negocio, que algunas veces se encuentra ya normado internamente, que se transmiten a los colaboradores de las empresas para que continúen trabajando de la misma manera.

1.8. Comunicación

Todos sabemos que en esencia la comunicación es expresar, de diferentes formas, ideas, pensamientos e información hacia una persona o grupo de personas, público o la sociedad. Obviamente desde este punto se desprenden un sinnúmero de conceptos que he tratado de escogerlos en base del tema de este trabajo.

⁸ Enciclopedia financiera, Cultura organizacional,
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

Balance Social: “Un medio eficaz para tener la oportunidad de estar presentes de forma continuada, ante la opinión pública, para transmitir a sus públicos internos y externos, una imagen de empresa vanguardista”.⁹

Cultura Organizacional: “Es un patrón de comportamiento que genera modalidades de creencia, pensamiento, acción, actúa como un organismo”.¹⁰

Clima Laboral: “Calidad del entorno social de la empresa. Consiste en métodos de acción tradicional y cultural, es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de la organización, especialmente en lo relativo a la comodidad de los empleados”.¹¹

Comunicación: “el intercambio de información entre personas. Significa, volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”¹²

“...acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca un común significado”.¹³

“Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”.¹⁴

Dentro de estos conceptos de básicos de comunicación donde existe el comunicador, mensaje y el receptor se desprenden conceptos de tipos de comunicación y así tenemos:

“La Comunicación Institucional también es conocida como comunicación organizacional y está destinada a lograr la aceptación, credibilidad, y confianza de la organización como un miembro más de la sociedad en la que se encuentra”¹⁵

El centro de todo plan comunicacional es, como su nombre lo dice la comunicación. La cual conocemos como un proceso por medio del cual se desarrolla una interacción entre las partes involucradas. Este proceso nace de épocas remotas. De esta manera

⁹ Barquero C, J.D, (2005).Manual de Relaciones Publicas, Comunicación y Publicidad, 4ta Edición, Gestión 2000, Barcelona –España, Pagina 313.

¹⁰ Diccionario de Relaciones Publicas y Comunicación NM comunicaciones <http://www.rppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

¹¹ Gómez Zapata, C. (2006). Diccionario de Relaciones Publicas, 1ra Edición, Editorial Quipus, Quito – Ecuador, Página 41.

¹² Chiavenato, I. (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, Mc Graw-Hill, Página 110.

¹³ Navarro Gomez, Carmen, (2002), Gobernanza en el ámbito local, España, disponible en <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documental.pdf>.

¹⁴ Robbin, S., Coulter M. (2005). Administración, Octava Edición, Pearson Educación de México, Pagina 256.

¹⁵ COMUNICACIÓN CORPORATIVA, Una estrategia de éxito a corto plazo. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina).

podemos evidenciar que el ser humano necesita relacionarse e interactuar con otros, para de esta manera llevar a cabo sus actividades y sus roles dentro de una sociedad.

En la comunicación corporativa hablamos de la interacción que se tiene entre una organización cuyos integrantes o miembros tienen fines comunes.

Para fines de este trabajo es muy importante tomar en cuenta la legislación vigente en el tema de comunicación debido a que en el artículo 10 de la Ley de Comunicación ecuatoriana nos relata las normas deontológicas, así tenemos:

“Art. 10.- Normas deontológicas.- Todas las personas naturales o jurídicas que participen en el proceso comunicacional deberán considerar las siguientes normas mínimas, de acuerdo a las características propias de los medios que utilizan para difundir información y opiniones:

1. Referidos a la dignidad humana:

- a. Respetar la honra y la reputación de las personas;
- b. Abstenerse de realizar y difundir contenidos y comentarios discriminatorios;
- y,
- c. Respetar la intimidad personal y familiar.

2. Relacionados con los grupos de atención prioritaria:

- a. No incitar a que los niños, niñas y adolescentes imiten comportamientos perjudiciales o peligrosos para su salud;
- b. Abstenerse de usar y difundir imágenes o menciones identificativas que atenten contra la dignidad o los derechos de las personas con graves patologías o discapacidades;
- c. Evitar la representación positiva o avalorativa de escenas donde se haga burla de discapacidades físicas o psíquicas de las personas;
- d. Abstenerse de emitir imágenes o menciones identificativas de niños, niñas y adolescentes como autores, testigos o víctimas de actos ilícitos; salvo el caso que, en aplicación del interés superior del niño, sea dispuesto por autoridad competente;
- e. Proteger el derecho a la imagen y privacidad de adolescentes en conflicto con la ley penal, en concordancia con las disposiciones del Código de la Niñez y Adolescencia; y,
- f. Abstenerse de emitir contenidos que atenten contra la dignidad de los adultos mayores, o proyecten una visión negativa del envejecimiento.

3. Concernientes al ejercicio profesional:

- a. Respetar los presupuestos constitucionales de verificación, oportunidad, contextualización y contrastación en la difusión de información de relevancia pública o interés general;
- b. Abstenerse de omitir y tergiversar intencionalmente elementos de la información u opiniones difundidas;
- c. Abstenerse de obtener información o imágenes con métodos ilícitos;
- d. Evitar un tratamiento morboso a la información sobre crímenes, accidentes, catástrofes u otros eventos similares;
- e. Defender y ejercer el derecho a la cláusula de conciencia;
- f. Impedir la censura en cualquiera de sus formas, independientemente de quien pretenda realizarla;
- g. No aceptar presiones externas en el cumplimiento de la labor periodística;
- h. Ejercer y respetar los derechos a la reserva de fuente y el secreto profesional;
- i. Abstenerse de usar la condición de periodista o comunicador social para obtener beneficios personales;
- j. No utilizar en provecho propio información privilegiada, obtenida en forma confidencial en el ejercicio de su función informativa; y,
- k. Respetar los derechos de autor y las normas de citas.

4. Relacionados con las prácticas de los medios de comunicación social:

- a. Respetar la libertad de expresión, de comentario y de crítica;
- b. Rectificar, a la brevedad posible, las informaciones que se hayan demostrado como falsas o erróneas;
- c. Respetar el derecho a la presunción de inocencia;
- d. Abstenerse de difundir publireportajes como si fuese material informativo;
- e. Cuidar que los titulares sean coherentes y consistentes con el contenido de las noticias;
- f. Distinguir de forma inequívoca entre noticias y opiniones;
- g. Distinguir claramente entre el material informativo, el material editorial y el material comercial o publicitario;
- h. Evitar difundir, de forma positiva o avalorativa, las conductas irresponsables con el medio ambiente;
- i. Asumir la responsabilidad de la información y opiniones que se difundan; y,
- j. Abstenerse de realizar prácticas de linchamiento mediático, entendiendo por tales, la difusión de información concertada y reiterativa, de manera directa o por terceros, a través de los medios de comunicación destinada a

desprestigiar a una persona natural o jurídica o reducir su credibilidad pública.

El incumplimiento de las normas deontológicas establecidas en este artículo podrá ser denunciado por cualquier ciudadano u organización ante la Superintendencia de la Información y Comunicación, la que, luego de comprobar la veracidad de lo denunciado, emitirá una amonestación escrita, siempre que no constituya una infracción que amerite otra sanción o medida administrativa establecida en esta Ley.”¹⁶

1.9. Comunicación Interna

La comunicación se presenta en todos momentos día a día entre personas, y para las empresas es una herramienta para difundir su mensaje interna y externamente.

En la comunicación interna participan todos los colaboradores por la información que les da su empresa como capacitación, políticas, procedimientos, campañas internas, etc., que ayuda en el desempeño.

1.9.1. Definición

La comunicación interna es la estructura que existe para que los colaboradores de una organización estén informados.

La comunicación interna está considerada, dentro de las empresas, como herramienta de gestión y puede ser definida como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización.”¹⁷

1.9.2. Actores de la comunicación interna de la empresa

Los actores de la comunicación Interna de una empresa privada como pública son los siguientes:

¹⁶ Ley de Comunicación de la República del Ecuador, 2013, artículo 10.

¹⁷ Morales Francisca, Benavides Juan, (2001), Dirección de comunicación empresarial e institucional, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

- Empleados
- Proveedores
- Trabajadores
- Directivos Medios
- Directivos Altos
- Socios
- Accionistas
- Auditoría interna

1.9.3. Funciones de la comunicación interna

Entre las principales funciones de la comunicación interna en una empresa detallamos a continuación:

- Tener informado a todo el personal sobre procesos, procedimientos y capacitación para que puede realizar sus actividades de la mejor manera, Algunas empresas también tiene informado al personal sobre temas de carácter general de temas como salud o cultura general como un beneficio a ellos.
- Tener al personal motivado y explicarles la importancia de cada posición de la empresa para el logro de objetivos comunes.

1.9.4. Herramientas de la Comunicación Interna

Existe varias herramientas en la comunicación entre las principales son las siguientes:

- Notas internas operativas;
- Reuniones con miembros del equipo;
- Seminarios;
- Cursos;
- Memos;
- Eventos internos;
- Plan de comunicaron interna;
- Blogs;
- Videos;

- Encuestas;
- Buzón de sugerencias;
- Intranet;
- Auditorias de comunicación.¹⁸

La utilización de estas herramientas en la comunicación interna de una empresa, ayudan a mejorar los flujos comunicación entre los empleados, directivos, accionistas, y la integración para el beneficio de la institución.

1.9.5. Tipos de comunicación Interna

Muchos autores coinciden en los diferentes tipos de comunicación interna.

Comunicación descendente: es la información que se origina en los niveles superiores hacia los subordinados y así en cascada, lo que genera en algunos casos, la distorsión del mensaje cuando las estructuras empresariales son muy verticales.

Comunicación ascendente: es lo contrario a la descendente, es decir que parte de los subordinados hacia los jefes y ellos a sus superiores.

Comunicación horizontal o cruzada: es la comunicación entre los pares sin participación de superiores. En la mayoría de casos se produce para fortalecer conocimientos o distribuirlos entre compañeros.

También a la comunicación se la puede dividir por al número de personas que se entrega el mensaje.

Comunicación organizacional individual: es el mensaje que se entrega al funcionario de forma escrita a través de un memo y de forma oral cuando verbalmente se le comunica la información.

Comunicación organizacional colectiva: es cuando se da el mansaje a varios miembros de la organización, por lo general esto se da por grupos de trabajo y su principal objetivos es informar acerca de la compañía, y también se produce para mejorar el ambiente laboral.

De acuerdo al grado de formalidad de la comunicación:

¹⁸ Fernández López, Sergio. Como gestionar la comunicación, 2007, Página 86.

Comunicación formal: se produce cuando en el momento que se produce la reunión se levanta asistencia o actas para documentar lo tratado.

Comunicación informal: es las reuniones sociales entre los colaboradores de la organización en donde se tratan diferentes temas y no existe ninguna documentación respecto a las mismas. En este tipo de comunicación lastimosamente se producen distorsiones de la información.

Todo estos tipos de comunicación se producen en todas las organizaciones y en un plan de comunicación es importante que queden bien determinadas para saber cuándo emplearlas.¹⁹

1.10. Comunicación Estratégica para la Organización

La comunicación estratégica de las instituciones se ha vuelto una herramienta fundamental para llevar el mensaje al cliente interno como externo. Las empresas necesitan plasmar las acciones que van a encaminar como quieren que se vea las organizaciones para todas las parte interesadas.²⁰

1.11. Plan de Comunicación

Tener un plan de comunicación debe ser una política de una institución, ya que toda entidad necesita comunicarse interna y externamente con los objetivos de informar sus opiniones, estrategias, logros, procesos, etc.²¹

La planificación de la comunicación desarrollada por la entidad no es una seria de acciones al azar, es un proceso sistemático, una metodología para eliminar disonancias de la imagen deseada, y poder enfocarse realmente en lo que la entidad quiere proyectar.

Existen varios autores que nos indican los pasos para realizan un plan de comunicación, y tomando de base el trabajo realizado por Lic. Javier Barranco Saiz y trayéndolo a la realidad de corporación MARESA podemos enumerar las siguientes:

¹⁹ Alsina, Miguel. Teorías de la comunicación. 2001. Página 153.

²⁰ Scheinsohn, Daniel. Comunicación Estratégica. 2009. Página 28.

²¹ Ibidem.

- Análisis de la situación de la compañía;
- Objetivos del plan;
- Público objetivo;
- Estrategias;
- Elaboración de la arquitectura del plan de comunicación;
- Diseño de los programas;
- Calendario;
- Presupuesto;²²

1.11.1. Definición

Muchos autores coinciden en la definición, así según Potter “Plan de Comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevaran a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización”.²³

“Es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados”.²⁴

Es decir que en un plan de comunicación que se desarrolle en este trabajo consiste en una serie de pasos o actividades contempladas en una plan de acción con el fin de lograr los objetivos que tiene corporación MARESA, de acuerdo a un cronograma y un presupuesto.

Concluyendo cuales los elementos de un plan de comunicación tenemos:

- Objetivos de la institución
- Plan de acción
- Delimitar tiempos
- Presupuesto

²² Barranco Saiz, Javier, Plan de Comunicación, 2008, http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html

²³ Enrique Ana M, Madroñero M. Gabriela, Morales Francisca, Soler Pere, (2008) La Planificación de la Comunicación Empresarial, Barcelona 2008, página 89.

²⁴ Gauchi, Juan. Como elaborar un plan estratégico de comunicación, 2014, página 10.

1.11.2. Pasos para elaborar un Plan Comunicación

Para elaborar un buen plan de comunicación interna es necesario realizar un análisis de la situación actual para luego determinar las acciones y estrategias a seguir por lo tanto los pasos serían:

- Análisis del entorno.
- Definir los objetivos medibles.
- Delimitar el público objetivo.
- Establecer el contenido de la información que será comunicada.
- Estrategia.
- Seleccionar los medios de comunicación.
- Plan de acción.
- Calendario y presupuesto.
- Monitoreo.²⁵

²⁵ MIGUEL FIGUERA, 4 pasos para hacer un plan de comunicación interna, <http://armidalamagiadecompartir.blogspot.com/2016/08/4-pasos-para-hacer-un-plan-de.html>

CAPITULO II
CORPORACION MARESA

2.1. Antecedentes

Corporación MARESA

Constituida en 18 de agosto de 1976.

Corporación MARESA lleva en el mercado ecuatoriano 31 años en el negocio de venta de varias marcas de vehículos, sus inicios son el ensamblaje de camionetas y alquiler de automóviles

Las empresas que conforman corporación MARESA son:

Autosharecorp (Orgu Ford):

Constituida: 22 de febrero de 2010.

Es distribuidor de la marca Ford en la ciudad de Guayaquil, Machala y Manta, teniendo el negocio de venta de vehículos, repuestos y reparación de los mismos. En la ciudad de Quito, mantiene su local de distribución y venta de repuestos para la región Sierra.

Mazmotors (MARESA Center)

Constituida: 30 de junio del 2008.

Empresa comercializadora de la marca Mazda toda clase de modelos teniendo como respaldo a Corporación MARESA. Actualmente Mazmotors representa y comercializa a partir del 2012, marcas como FIAT y CHRYSLER a nivel nacional brindando en sus talleres el servicio de la Post venta para estas marcas importantes, su presencia está en Quito, Guayaquil, Manta, Santo Domingo.

La historia de Mazda comienza en 1920, fecha de su establecimiento a nivel mundial, son varios años los que han permitido a la marca ser reconocida por su solidez, emprendimiento y originalidad. Hoy en día, la filosofía de Mazda se basa en el diseño de excelencia, ingeniería y tecnología avanzada y su capacidad de producción. Esta marca es reconocida en el mundo por su pasión en lo que hace, basándose en el principio de “vale la pena construir, lo que vale la pena conducir”. Mazda Motor Corporation otorgó la representación de su marca a MARESA ensambladora, arrancando en 1986 con el ensamblaje de la camioneta Mazda B – 2000, cosechando desde esa fecha, presentes en varias generaciones abriendo nuevos caminos.

(MARESA Moto center) Kawamotors

Inicio de representación: 2007

Kawa Motors S.A. (MARESA Moto Center)es el representante de la marca KAWASAKI en el Ecuador, sus productos son la venta de motos, cuadrones, vehículos utilitarios y motos de agua, venta de repuestos y accesorios; y, servicio técnico. Actualmente al tener la representación de otras marcas de motos como Piaggio, Vespa, Aprilla , a partir del 2016 , se denomina MARESA Moto center.²⁶

AVIS Renta Car (Mareauto)

Inicio de Representación: 22 de enero del 2009

Mareauto representa AVIS en el Ecuador desde el 2009, anteriormente representaba a Localiza Rent a Car se dedica al alquiler de vehículos livianos, pesados y especiales como montacargas y más. También tiene presencia en Colombia y Perú. En Ecuador brinda la flota de unidades vehiculares más moderna del país la cual está conformada por 2000 vehículos, tiene presencia a nivel nacional con 10 agencias en 8 ciudades. Además dispone de talleres calificados en Quito y Guayaquil, así como punto de operación in situ en la Amazonía para la atención de flotas del sector petrolero principalmente.²⁷

MARESA Distribuidora (Distrivehic)

Constituida: Mayo 2014

Cuenta con el área de Post venta a nivel nacional para todas las marcas operando bajo los estándares y ofrece atención a los concesionarios de la Corporación y a los dealers a nivel nacional, se manejan en 37 destinos.

²⁶

http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?option=com_content&view=category&id=15&Itemid=157&lang=es

²⁷

http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=106:2009&catid=15&Itemid=157&lang=es

Se dedica a la venta de vehículos de marca Fiat y Chrysler, al igual que repuestos y talleres para reparación de todo tipos de marcas.²⁸

Mareadvisor

Constituida: Enero de 2007

Es el Centro Corporativo que da servicio a las empresas del grupo, desde aquí salen los lineamientos institucionales y debe replicarse en todas las empresas del grupo, aquí se encuentra el directorio, y los directivos de la Corporación.

2.2. Descripción de la Empresa

“Corporación MARESA Holding S.A. es un fuerte y sólido conglomerado de empresas que se ha convertido rápidamente en un símbolo de la Industria Ecuatoriana. Establecido en el año de 1997, con la agrupación de empresas vinculadas a MARESA y que relacionan sus actividades con el ensamblaje automotriz, distribución, comercialización, posventa y el arrendamiento de vehículos.

MARESA, empresa de mayor trayectoria de la corporación, cuenta con más de 30 años de trayectoria en el mercado Ecuatoriano.

Hoy en día, las empresas que conforman este Holding son:

MARESA Ensambladora, Distrivehic, Mazmotors, Mareauto, Autossharecorp, Mareadvisor. Entre las marcas que representa están: Mazda, Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge, RAM, Orgu Ford y Avis.

En rankings publicados por revistas reconocidas a nivel nacional durante el año 2013, corporación MARESA Holding S.A. se encuentra mencionada dentro de las 145 empresas más grandes del Ecuador ocupando el puesto 33. Y entre las mejores empresas del país, en puesto 57.”²⁹

²⁸

http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?option=com_content&view=category&id=15&Itemid=157&lang=es

²⁹ Corporación MARESA, Historia, <http://www.corpmaresa.com.ec/>

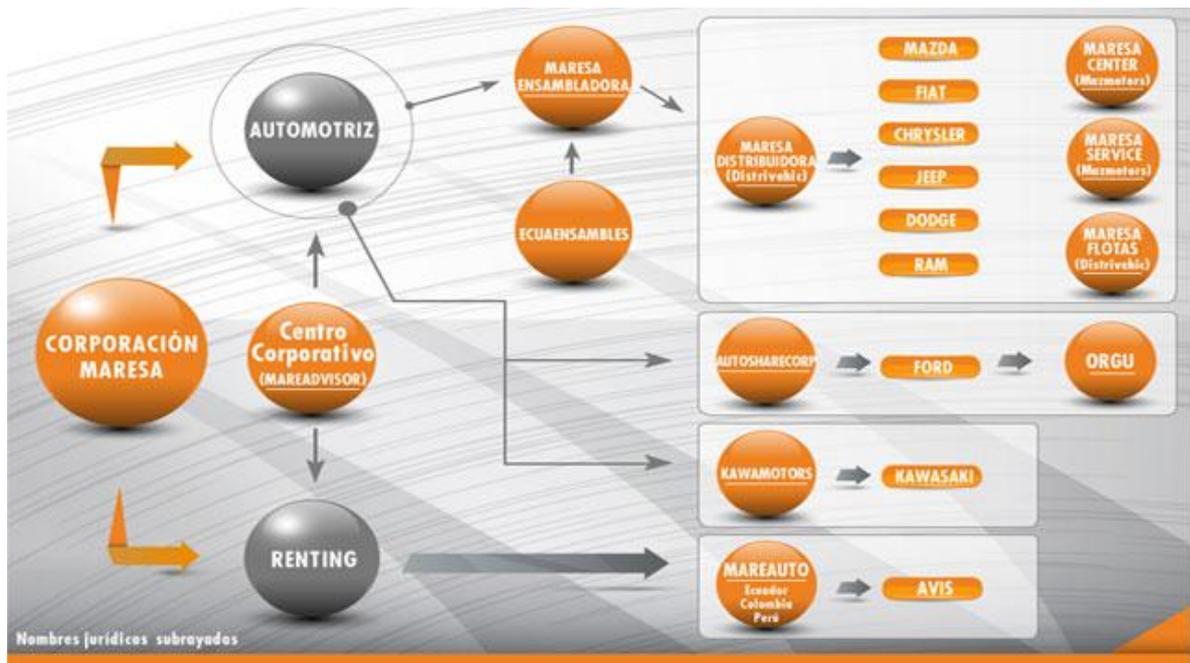


Figura 1: Estructura empresarial
Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: Corporación MARESA

Corporación MARESA Holding S.A. es grupo corporativo que está conformado por varias empresas. Durante sus cuarenta años de existencia ha demostrado ser una empresa líder en ensamblaje y la comercialización de vehículos, talleres multimarca de post venta, asesoría técnica, arrendamiento de vehículos. Actualmente tiene presencia a nivel nacional y respalda y representa en el Ecuador a marcas importantes como Mazda, Fiat, Chrysler, Dodge, Jeep, Ram, Ford, y Kawasaki, Piaggio, Vespa, Aprilla; y su servicio de arrendamiento vehicular a través de la empresa Mareauto la que representa desde el 2009 a Avis Rent Car en Ecuador, Colombia y Perú. Esta diversidad de marcas a representar, le posiciona a Corporación MARESA entre las 100 mejores empresas en el país.

A partir de diciembre de 2015, la Corporación finaliza el ensamblaje de la camioneta BT-50, esta es una decisión estratégica de Mazda Corporation a nivel mundial, y la introducción de la nueva versión de la BT-50 al Mercado local, a la par de este cierre Corporación MARESA ha venido trabajando en nuevos proyectos con marcas internacionales que han demostrado su interés por ensamblar vehículos en el país, hemos recibido visita de marcas importantes en la ensambladora.

Actualmente continúan suspendidas las operaciones de ensamblaje ya que la inversión de capital, fabricación y el cumplimiento de normativas locales ha complicado reactivar esta operación, por lo pronto la institución está impulsando nuevos proyectos de comercialización y soluciones de movilidad a la comunidad.

Corporación MARESA Holding S.A. confía en el Ecuador y está comprometida con el fomento de la industria nacional, la innovación y la generación de empleo, claves para el desarrollo del país y de su gente.

Corporación MARESA ha mantenido varios años de presencia muy significativa en el segmento de mercado camionetas; sin embargo la limitación de importancia debido al sistema de cuotas establecido por el gobierno nos ha limitado comercializar productos importados (CBU).

La organización ha decidido concentrar sus esfuerzos en plazas más relevantes y significativas como una oportunidad de negocio.

Esta definición estratégica se ratifica por la redefinición del portafolio de la marca Mazda y su enfoque de negocio global dentro del cual la línea de camionetas no es más un producto relevante.

Complementario a esto las otras marcas que representa la corporación, marcas como Chrysler y Fiat, proporcionan un producto para cierto enfoque de mercado objetivo.

Por lo expuesto y considerando que el volumen y la oportunidad de negocio son limitados, se definió el cierre de la operación comercial y talleres en la ciudad de El Coca y de la operación comercial en Santo Domingo de los Tsáchilas y Quito Sur.

Mantenemos nuestros talleres y la venta de repuestos en las plazas de Santo Domingo y Quito Sur y oportunamente se comunicará sobre nuestro taller autorizado en la ciudad de Lago Agrio para continuar brindando el soporte a nuestros clientes.

“Corporación MARESA cuenta con un “Modelo de Gestión”, que se encarga del “Talento Humano”, el cual está construido partiendo desde la misión, visión, estrategia y objetivos del negocio.

Este modelo se sustenta en 80 prácticas que proponen una manera articulada y estructurada para obtener los mejores resultados en cada uno de los procesos del ámbito de personas tales como: Selección, Desarrollo, Gestión del Desempeño, Resultados, Administración Salarial, Potencialización, Comunicación y Satisfacción Laboral.

Cada uno de estos procesos viene acompañado de metodologías vigentes, herramientas y tecnología que apoyan su operación, actualmente se encuentran en su implementación.

A través de este mecanismo, su propósito es velar por el desarrollo y bienestar de los colaboradores que conforman corporación MARESA, es por ellos que están en continuo esfuerzo por innovar y ofrecer la mejor calidad de ambiente laboral.

Provee desarrollo, crecimiento personal y profesional a sus colaboradores a través de la educación y capacitación, buscando incorporar medios virtuales como la plataforma de e-learning con la que pretende llegar a todos los empleados.”³⁰

2.2.1. Base Legal

La compañía corporación MARESA Holding S.A. se constituyó mediante escritura pública celebrada en Quito, el 1 de abril de 1997, ante el doctor Jaime Andrés Acosta Holguín Notario Vigésimo Octavo del Cantón Quito e inscrito en el Registro Mercantil del mismo Cantón el 20 de agosto de 1997.

La compañía corporación MARESA Holding S.A., reformo y codifico sus estatutos sociales mediante escritura pública celebrada en Quito el 11 de septiembre de 2002, ante el doctor Rodrigo Salgado Valdez, Notario Vigésimo Noveno del Cantón Quito, legalmente inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón, 28 de octubre de 2002.³¹

Tabla 1: Información MARESA

NOMBRE: CORPORACION MARESA HOLDING S.A.				
EXPEDIENTE:	85948	RUC:	1791397622001	
FECHA CONSTITUCION:	20/08/1997	PAIS ORIGEN:	ECUADOR	
OFICINA:	QUITO	PROVINCIA:	PICHINCHA	
CIUDAD:	QUITO	CALLE:	AV. MANUAL CORDOVA GALARZA	
NUMERO:	S/N	INTERSECCION:	SECUNDARIA	
EDIFICIO:	EDIFICIO CENTRO COMERCIAL MARESA	BARRIO:	BARRIO SAN ANTONIO	
TELEFONO:	022998100	FAX:	022998100	
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	TIPO DE COMPAÑIA:	COMPAÑIA ANONIMA	
CAPITAL AUTORIZADO	60.000.000,00			
CAPITAL SUSCRITO	30.000.000,00			
CIU:	K6420.00 COMPRA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES DE OTRAS COMPAÑIAS			
ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑIA				
NOMBRE	CARGO	FECHA DE NOMBRAMIENTO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL
BARAHONA ESPINEL JOSE ANTONIO	PRESIDENTE EJECUTIVO	27/02/2014	2	X
COBO MARTINEZ FRANCISCO NICOLAS	PRESIDENTE DEL DIRECTORIO	25/11/2011	2	EN AUSENCIA O IMPEDIMENTO LEGAL DEL PRESIDENTE EJECUTIVO
GRANDA GARCES ELENA SUSANA	PRESIDENTE	23/04/2013	2	

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
Elaboración: María Soledad Jácome

³⁰ EKOS, Demografía empresarial. (2010). <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/empresas.aspx>

³¹ Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

2.2.2. Estructura de la Organización

2.2.2.1. Definición del Organigrama

“Es la gráfica que representa la organización formal de una empresa, o sea, su estructura organizacional”.³²

El organigrama de Corporación MARESA, está disponible para todo el personal de la estructura es socializada vía correo institucional cuando tiene alguna modificación importante en cambios de estructura. Su puede visualizar en el mismo, las líneas de negocio, las áreas, niveles de la empresa, se puede identificar las áreas de soporte, la jerarquía y el alcance de supervisión, así como la subordinación, Es utilizado por los accionistas, directivos y administradores de la organización y como ya se mencionó está alcance de los colaboradores.

2.2.3. Misión y Visión

2.2.3.1. Misión

“Somos una Corporación Automotriz y de Arrendamiento de vehículos líder, que opera y desarrolla en el Ecuador, Colombia y Perú, marcas con alto potencial, generando nuevos negocios y aprovechando las sinergias entre los mismos para alcanzar rentabilidad y cubrir las expectativas de valor de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de la sociedad.”³³

2.2.3.2. Visión

“Ser la Corporación Automotriz y de Arrendamiento de vehículos líder en el Ecuador con impacto relevante en Colombia y Perú, que:

³² Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Página 20.

³³ Corporación MARESA, Misión y visión. <http://www.corpmaresa.com.ec/>

Representa marcas y negocios de alto potencial de mercado, ingresos y rentabilidad.

Administra los negocios eficientemente a través de procesos que fomenten sinergias y la búsqueda permanente de alianzas estratégicas.”³⁴

Valores Corporativos

“ASPECTO SOCIAL: Respeto a las personas y a sus opiniones. Solidaridad hacia el bienestar comunitario. Comportamiento ético.

ASPECTO HUMANO: Reconocimiento al desempeño y al desarrollo profesional. Alineación a la estrategia y a las decisiones tomadas. Ambiente de trabajo "armónico".

ASPECTO DE GESTIÓN: Velar por los intereses de la empresa y del cliente. Innovación y dinamismo. Orientación hacia el resultado. Hacer las cosas bien desde la primera vez. Objetividad y proactividad – profesionalismo. Trabajo en equipo basado en procesos”.³⁵



Figura 2: Valores Corporativos
Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: Corporación MARESA

³⁴ Corporación MARESA. <http://www.corpmaresa.com.ec/>

³⁵

http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=158&lang=es

2.2.4. Objetivos Institucionales

Los objetivos estratégico propuestos por la corporación MARESA son los siguientes:

- Definir metas, políticas, objetivos y estrategias en conjunto en toda la empresa de manera corta clara y precisa.
- Incrementar el compromiso de los colaboradores hacia la Corporación.
- Promover el trabajo en Equipo y el esfuerzo colectivo entre colaboradores.
- Incrementar la cultura de mejora continua
- Elaborar manuales y planes estratégicos para la empresa, tomando énfasis en el plan de comunicación de gobierno corporativo.
- Ser siempre una empresa honesta leal y comprometida con sus clientes.
- Contar con personal altamente capacitado, con poder de decisión, acción y orgullo de nuestro trabajo.
- Ofrecer una excelente calidad de nuestros productos, especial atención y trato para nuestros clientes, puntualidad en nuestros compromisos.
- Capacitar al personal constantemente para tener personal calificado.

2.2.5. Análisis Entorno

En la actualidad el negocio de ensamblaje y venta de vehículos en los 5 últimos años ha decrecido en el mercado principalmente por factores como los aranceles a vehículo importados y los cupos de partes para ensamblaje de los automóviles, lo que produjo el cierre la planta.

La organización ha decidido concentrar sus esfuerzos en plazas más relevantes y significativas como una oportunidad de negocio.

2.2.5.1. Análisis de los Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (Macro ambiente)

Los factores del macro ambiente son aquellos que influyen de manera importante en cualquier empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por los accionistas, administradores directivos, y están interrelacionados ya que si se da un cambio en uno

de ellos, puede ocasionar cambios en los demás factores. Además algo que tienen en común, son las fuerzas dinámicas que están sujetas al cambio.

2.2.5.2. Análisis Factores Económicos

2.2.5.2.1. Producto Interno Bruto

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.”³⁶

Tabla 2: PIB Ecuador

PIB ANUAL	
EN MILLONES DE DOLARES	
AÑO	VALOR
2005	47,809
2006	49,915
2007	51,008
2008	54,25
2009	54,558
2010	56,481
2011	60,883
2012	64,009
2013	94,427
2014	98,015
2015	100,176

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: María Soledad Jácome

“El Producto Interno Bruto de Ecuador durante el año 2014 creció en un 3.8% en comparación al año pasado.

³⁶ Banco Central del Ecuador, Cuestiones económicas. (2016).
https://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/

El Producto Interno Bruto de Ecuador en el año 2013 según los indicadores publicados por el Banco Mundial equivale a 94.427 millones de dólares.

Sobre estos datos el PIB de Ecuador del año 2014 tiene un valor estimado de 98.015 millones de dólares siendo superior al de los años pasados.

La inversión, las exportaciones y el consumo de los hogares son los componentes que aportaron al crecimiento económico del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

IMPORTANTE: El Producto Interno Bruto (PIB) en Ecuador para este 2015 tendrá un crecimiento del 3.8% según los datos estimados que maneja el CEPAL.³⁷

2.2.5.2.2. Riesgo país

Una definición sobre este punto encontramos:

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.”³⁸

En el mercado mundial el riesgo país es la capacidad del gobierno de pagar sus deudas, y debido al endeudamiento que ha crecido en los últimos años ha llegado hasta los 1500 puntos, sin embargo en este año ha descendido lo que significa un mejor panorama.

Si el país logra bajar un mejor riesgo país existe la posibilidad de obtener crédito a una mejor tasa de interés, siempre en cuanto el gobierno sea cumplido en sus pagos.

2.2.5.2.3. Dolarización

³⁷ Sinmiedosec, Producto Interno Bruto en el Ecuador. (2015). <http://sinmiedosec.com/producto-interno-bruto-pib-de-ecuador>

³⁸ Banco Central de Ecuador, Indicadores Económicos. <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

La dolarización producida en 1999 sigue siendo un factor a considerar más aun para empresas transnacionales debido a que el país no tiene la capacidad de devaluar su moneda y producto a esto no es competitivo en el mercado internacional.

En corporación MARESA le afecto la devaluación del dólar ante el yen, lo que produjo un mayor costo para lo compra de vehículos para la venta en el país.

La tasa de interés por parte de las instituciones financieras para crédito de vehículos (alrededor del 14%) es un gran inconveniente con una moneda fuerte.

2.2.5.2.4. Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

A continuación se procede a presentar la evolución de la inflación en el Ecuador en los últimos meses y años.

Tabla 3: Evolución de la inflación en el Ecuador

FECHA	%
Diciembre-31-2015	3.38%
Noviembre-30-2015	3.40%
Octubre-31-2015	3.48%
Septiembre-30-2015	3.78%
Agosto-31-2015	4.14%
Julio-31-2015	4.36%
Junio-30-2015	4.87%
Mayo-31-2015	4.55%
Abril-30-2015	4.32%
Marzo-31-2015	3.76%
Febrero-28-2015	4.05%
Enero-31-2015	3.53%
Diciembre-31-2014	3.67%
Noviembre-30-2014	3.76%
Octubre-31-2014	3.98%
Septiembre-30-2014	4.19%
Agosto-31-2014	4.15%
Julio-31-2014	4.11%
Junio-30-2014	3.67%
Mayo-31-2014	3.41%
Abril-30-2014	3.23%
Marzo-31-2014	3.11%

Febrero-28-2014	2.85%
Enero-31-2014	2.92%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: María Soledad Jácome

Tabla 4: Evolución anual

AÑO	%
2015	3.38%
2014	3.67%
2013	2.7%
2012	4.16%
2011	5.41%
2010	3.33%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: María Soledad Jácome

2.2.5.3. Análisis Factores Sociales

2.2.5.3.1. Desempleo

El desempleo en el Ecuador se ha ido incrementando en los dos último años llegando a 5,26%, siendo la capital donde existe más desempleo con una tasa del 9.0%. En corporación MARESA por el cierre de la planta también ha tenido que reducir en una gran medida su nómina regular.

A continuación detallamos la tasa de desempleo en los últimos años:

Tabla 5: Tasa de desempleo

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2015	5.48%
Junio-30-2015	5.58%
Marzo-31-2015	4.84%
Diciembre-31-2014	4.54%
Septiembre-30-2014	4.65%
Junio-30-2014	5.71%
Marzo-31-2014	5.60%
Diciembre-31-2013	4.86%
Septiembre-30-2013	4.55%
Junio-30-2013	4.89%
Marzo-31-2013	4.64%
Diciembre-31-2012	5.00%
Septiembre-30-2012	4.60%
Junio-30-2012	5.19%
Marzo-31-2012	4.88%
Diciembre-31-2011	5.07%
Septiembre-30-2011	5.52%
Junio-30-2011	6.36%
Marzo-31-2011	7.04%
Diciembre-31-2010	6.11%
Septiembre-30-2010	7.44%
Junio-30-2010	7.71%
Marzo-31-2010	9.09%
Diciembre-31-2009	7.93%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: María Soledad Jácome

2.2.5.3.2. Subempleo

El subempleo es cuando las personas trabajan menos de 40 horas y realizan trabajos inferiores a su perfil. Actualmente la tasa de subempleo llega al 19,9%.

El Subempleo en el Ecuador es una Amenaza de bajo Impacto para el entorno de MARESA, debido a que las personas subempleadas no generan suficientes recursos para comprar un vehículo, o acceder a algún servicio de la empresa.

2.2.5.4. Análisis de los Factores de Microambiente

Son las variables sobre las cuales corporación MARESA siente influencia.

2.2.5.4.1. Clientes

MARESA tiene entre sus principales clientes el gobierno que adquiere camionetas, los clientes que adquieren vehículos para uso personal y por último están las empresas que adquieren camionetas y automóviles para sus funcionarios.

2.2.5.4.2. Proveedores

Los proveedores de corporación MARESA son las empresas de seguros, marcas de vehículos, ensambladoras, empresas de transporte de automóviles y principalmente fue las empresas que venden partes para ensamblar autos.

2.2.6. Estructura y funciones del área de comunicación de corporación MARESA

Corporación MARESA dentro de su estructura organizacional cuenta con un área de Comunicación y Asuntos Corporativos, la mencionada área tiene a su cargo las siguientes sub áreas: responsabilidad social; asuntos corporativos; imagen corporativa; relaciones públicas y comunicación interna, esta última es la encargada de la definición de la estrategia de comunicación para la corporación alineada al plan estratégico.

Definida la estrategia de la corporación, el analista de comunicación interna es quién tiene la responsabilidad de desarrollar la táctica y ejecutar el plan anual de comunicación interna, la necesidad y la importancia de la creación de esta área y de este cargo, es en respuesta a las nuevas necesidades de la institución, motivar al equipo humano, retener a los mejores, generar cultura corporativa, identidad con la empresa; y eso es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte es una herramienta estratégica para dar respuesta y estar preparados para los cambios que actualmente exige la llamada globalización y que cada vez son más vertiginosos.

En corporación MARESA se tenía informado al personal que es muy distinto a estar comunicados ahora la comunicación deberá ser a todos los niveles y de los dos tipos, ascendente y descendente, la importancia del diálogo, de la retroalimentación debe ser constante y es el analista el responsable de generar estos espacios, dentro de sus actividades está:

- Implementar herramientas de comunicación internas como revistas, mail, carteleras.
- Crear el grupo de corresponsales a nivel nacional por locación para obtener información.

- Seguimiento de entregables o revisión de notas de parte de las personas que deben de entregar información para las distintas herramientas de comunicación interna.
- Seguimiento de entrega de información a las áreas.
- Enviar a las áreas involucradas la información a publicar para su revisión y aprobación.
- Actualizar el número de colaboradores e identificar los diversos grupos objetivos
- Difundir información interna desde el correo de comunicación corporativa.
- Reunirse semanalmente con el coordinador de comunicación corporativa para definir notas redactar en las diferentes herramientas de comunicación interna.
- Recopilar información y fotos de las áreas involucradas en las diferentes notas periódicas internas.
- Redactar las notas aproximadamente 4 a 5 notas mensuales.
- Distribuir la información física para las diferentes herramientas comunicacionales a nivel nacional.
- Asegurarse que las diferentes herramientas impresas de comunicación interna estén actualizadas e implementadas por medio de los corresponsales.
- Participar en las reuniones de requerimientos campañas o proyectos internos.
- Entrevistar a directores y gerentes para conocer y luego informar sobre los temas nuevos que se están dando en sus áreas o los avances de procesos importantes.
- Entrevistar a líderes de opinión en la institución.
- Viajar a sucursales y conocer la opinión de ese personal y noticias de la zona.

CAPITULO III
METODOLOGÍA

3.1. Introducción.

Se hizo el levantamiento de una matriz FODA para determinar la situación actual.

3.1.1. Matriz FODA como análisis de la organización

El siguiente análisis permitirá evaluar la situación actual de corporación MARESA, el cual nos permitirá detectar las variables más importantes y recomendar la implementación de un plan de comunicación para la institución. En cada uno de los ambientes se analizarán los principales factores que afectan; en el contexto externo encontraremos las amenazas que son todas las variables negativas que la afectan directa o indirectamente, son los riesgos que enfrenta los desafíos y además las oportunidades que de ser aprovechadas afectan de forma positiva a la corporación. Internamente se pueden identificar las fortalezas que benefician a la empresa y las debilidades que son una posición respecto de sus competidores.

Las oportunidades son situaciones externas favorables para corporación y las posibilidades de crecimiento en el mercado.

Internamente tenemos las fortalezas y debilidades. Las fortalezas son los aspectos positivos de la empresa y comprende sus actividades y sus ventajas competitivas. Las debilidades son los aspectos negativos de la empresa que resulta de la falta de optimización y las desventajas reales.

Y colocando en la matriz FODA tenemos:

Tabla 6: Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1.	El área de comunicación llega a casi todo el personal.	1.	Nuevas herramientas de canales digitales, servicios de información y comunicación.
2.	Identidad corporativa basada en la reputación.	2.	Personal de recursos humanos y tecnología calificados para la creación de nuevos canales y productos.
3.	Apoyo por parte de la presidencia para implementar un plan de comunicación integral.	3.	Personal con gran potencial al tener una edad promedio bajo y se puede adaptar al uso de nuevas herramientas.
4.	Existen medios de comunicación interna como carteleras e internet, además de otros medios como carteleras, reuniones departamentales, brochures.	4.	Alianzas estratégicas con empresas de publicidad y comunicación con alto grado de tecnología.
5.	Acceso a internet, a un correo corporativo, así mismo contamos con una plataforma e-learning para la difusión de políticas, inducciones y capacitación.		

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No acceso a computadores del personal operativo. 2. Carencia de zonas wifi dentro de la corporación. 3. Falta de un plan de comunicación interna alineado a plan estratégico de la corporación. 4. Poca participación de una gran parte de las primeras líneas gerenciales en la implementación de un plan de comunicación integral. 5. Poco conocimiento de un 30% de colaboradores para el manejo de nuevas herramientas tecnológicas de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dispersión geográfica del personal. 2. Horizonte incierto con cambios acelerados en las tecnologías de la información y la comunicación 3. Bajo nivel de coordinación y comunicación entre las empresas que conforman la corporación. 4. Organizaciones con un nivel proliferante de difusión y con utilización de servicios de información ajenos por completo a la corporación. 5. Gran carga operativa para el personal de comunicación sin posibilidades de contratación de más recursos por temas presupuestarios. 6. Sigilo de información por parte de jefaturas que prefieren que el personal no este enterado. 7. Comunicación informal o rumor de pasillo de la comunicación, que bloquean e impiden, que los colaboradores capten el mensaje que se quiere difundir. 8. Sobre información de todas las áreas lo que ocasiona que el colaborador no preste atención a los realmente importante. 9. Altos los costos de los recursos humanos, materiales y tecnológicos

Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

3.1.2. Características y herramientas de la investigación.

El presente estudio es cualitativo ya que investigamos el comportamiento de los colaboradores, las cualidades del problema, analizamos los procesos, estructuras y personas en su totalidad, es también cuantitativo ya que existen datos de forma numérica. El estudio es también descriptivo y de corte transversal, porque se describió la información recolectada y el registro fue una sola vez.

3.1.3. Métodos

Como métodos de investigación para corporación MARESA se consideró las siguientes herramientas para levantamiento de información son:

- encuestas (cuantitativo)
- focus group (cualitativo)

3.1.3.1. Método Cuantitativo

“El método cuantitativo busca establecer resultados generales tipo ley, que se presentan siempre y cuando se construyan indicadores que operacionalice fielmente los conceptos, y se cumplan con los requisitos de medición que exigen condiciones establecidas de representatividad y de rigurosidad en la recolección e interpretación de los datos.”³⁹

Encuestas: Se opta a la encuesta digital denominada Survey Monkey la cual es una herramienta útil y es una herramienta apropiada para encuestas, es de bajo costo y servirá para tomar decisiones en base a datos, se diseñó la encuesta y se cargó en la plataforma digital, la encuesta contiene 20 preguntas, la difusión de la encuesta fue enviado desde el correo del presidente ejecutivo para tener más impacto, para el personal que no cuenta con correo electrónico se realizó un acercamiento por medio de sus líneas de supervisión.

La encuesta estuvo abierta por 8 días y se alquilaron máquinas para los talleres a nivel nacional donde se encuentra la mayor parte de población que no posee correo electrónico. La encuesta lo respondieron 400 personas a nivel nacional, eso corresponde al 54.8 % lo cual dentro de la investigación es válido porque tenemos el porcentaje necesario para demostrar que los datos son válidos y analizados. (Anexo 1)

3.1.3.2. Método Cualitativo

“El método cualitativo no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptuar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actividades y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas.”⁴⁰

Focus Group: Como complemento a la encuesta se optó por el focus group que es otro método de investigación que busca obtener información a profundidad y validar los resultados de la encuesta. (Anexo 2 y 3)

³⁹ Toro Jaramillo, Iván Darío. Método y conocimiento, Metodología de la Investigación, 2006. Página 28.

⁴⁰ Toro Jaramillo, Iván Darío. Método y conocimiento, Metodología de la Investigación, 2006. Página 27.

Esta herramienta permitirá observar la actitud, obtener diversos puntos de vista estimulados por la interacción, adicionalmente el moderador tendrá la oportunidad de confrontar la información y garantizar su desarrollo y resultados.

La definición de esta herramienta de diagnóstico fue considerada ya que esta no ha sido aplicada en la institución, al tener el área de comunicación un cambio en su estructura y de persona, era importante un acercamiento del personal del área de comunicación ya que se aprovechó para presentarnos y tomar una fotografía de la situación actual de la comunicación interna de la institución y como complemento a esto fue reducido el presupuesto para algunas actividades de comunicación de manera que se optó por esta herramienta de evaluación de muy bajo costo y de gran aporte para el diagnóstico.

El focus group se definió tres etapas:

La primera etapa fue la planificación de la actividad, definición y aprobación de los recursos, definición del perfil de los participante, finalmente se definieron fechas y las ciudades donde se realizará la actividad, elaboración y discusión del cuestionario a aplicar.

La segunda etapa se dio con la convocatoria al personal vía correo electrónico y vía telefónica para quienes no tienen correo electrónico, la convocatoria al personal seleccionado de acuerdo con las variables preestablecidas en el objeto de estudio. Se coordinó la logística. (Movilización, definición de espacio disponible)

La tercera etapa es el desarrollo de la actividad. La actividad se realizó en Quito el 6 y 7 de octubre en la cafetería del Centro Corporativo la duración fue de una hora cada focus group. En la ciudad de Guayaquil se lo realizó en una sola jornada por la mañana ya que nos movilizamos a la ciudad de Guayaquil para efectuar la actividad, la cual se desarrolló en la sala de reuniones de las instalaciones de Mareauto.

La participación fue de 25 personas de en la ciudad de Quito y de 26 personas en la ciudad de Guayaquil

Ciudad de Quito

Focus group número 1: 8 personas (4 operativos, 4 administrativos)

Focus group número 2: 10 personas (5 administrativos, 2 operativos, 3 técnicos)

Focus group número 3: 7 personas (3 técnicos, 3 operativos, 1 técnico)

Ciudad de Guayaquil

Focus group 1: 10 personas (3 administrativos, 4 técnicos, 3 operativos)

Focus group 2: 8 personas (1 técnico, 5 administrativos, 2 operativos)

Focus group: 8 personas (2 administrativos, 3 operativos, 3 técnicos)

Los participantes, los mismos que fueron seleccionados de acuerdo a su cargo y su perfil, no se consideró el tiempo de permanencia en corporación, no se consideraron líneas de supervisión ya que el objetivo también es que los colaboradores se sientan cómodos en presentar sus opiniones, el personal fue de cargos administrativos y cargos técnicos y operativos. La presentación con preguntas enfocadas a experiencias de comunicación y conocimiento de la institución. Como introducción a la actividad se dio a conocer el objetivo, las reglas, se solicitó a los participantes que dejen sus celulares se les explicó que el tema es confidencial por tal motivo, solo con su cargo, área, tiempo de trabajo y que es lo que más les gusta de trabajar en corporación MARESA, seguido de esta presentación, se procedió a la apertura del diálogo.

Inicialmente no fluía la comunicación entonces fue necesario realizar una actividad de integración pero mientras avanzaba el focus group, la participación y la interacción se hizo presente más en las personas de cargos administrativos, pero al avanzar el diálogo fue fluyendo y se pudo evidenciar que el personal de cargos operativos y técnicos son quienes menos tienen acceso a las herramientas actuales que están implementadas para la comunicación como correo electrónico, consideran que las reuniones departamentales no tienen mucho alcance en cuanto a temas generales de la empresa, a todo nivel de cargos opinaron que la información debe ser descentralizada. La duración de cada focus group fue de aproximadamente una hora, concluida la actividad, se agradeció la participación y se compartió un refrigerio con los participantes.

3.1.4. Ubicación Geográfica

Corporación MARESA está geográficamente ubicada en las siguientes ciudades

Tabla 7: Ubicación geográfica

CIUDAD	EMPRESAS
GUAYAQUIL	AUTOSHARECORP MARESA CENTER-SERVICE MAREAUTO
SANTO DOMINGO	MARESA CENTER-SERVICE MAREAUTO
EL COCA	MARESA CENTER-SERVICE MAREAUTO
MANTA	AUTOSHARECORP MARESA CENTER-SERVICE
MACHALA	AUTOSHARECORP
CUENCA	MAREAUTO
QUITO	AUTOSHARECORP MARESA CENTER-SERVICE MAREAUTO

Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: María Soledad Jácome



Figura 3: Ubicación geográfica AVIS
Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: Corporación MARESA

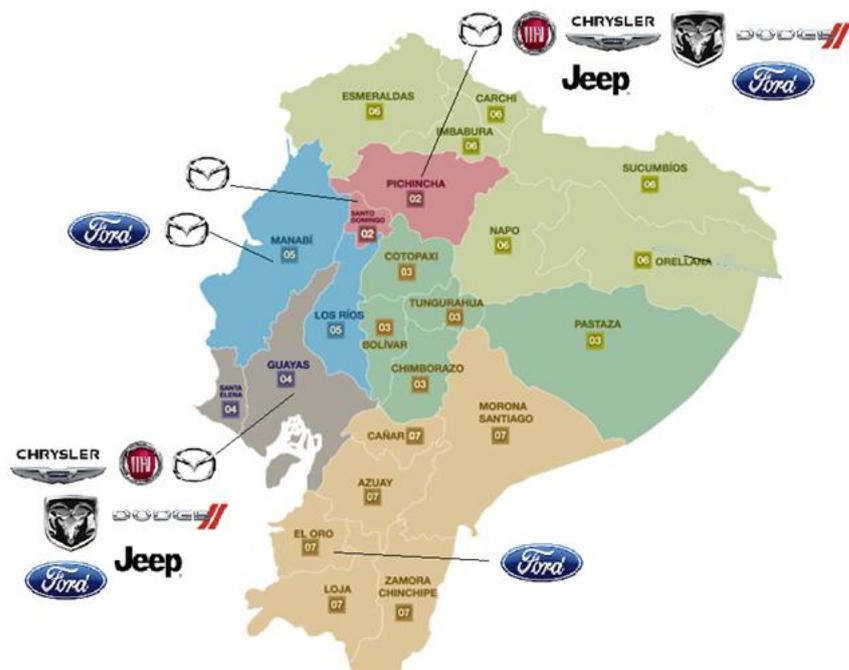


Figura 4: Ubicación geográfica Fiat, Ford, Chrysler y Mazda
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: Corporación MARESA

3.1.5. Población

Corporación MARESA cuenta con 730 colaboradores en cargos administrativos 45%, técnicos 42% y operativos 13%.

Corporación MARESA a nivel a nacional cuenta con un headcount de 730 colaboradores en las siguientes ciudades los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 8: Población

CIUDAD	NÚMERO DE COLABORADORES	%
Quito	386	53%
Guayaquil	234	32%
El Coca	29	4%
Cuenca	5	1%
Machala	12	2%
Manta	38	5%
Santo Domingo	23	3%

Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

El 70% de la población tiene correo electrónico y el 30% restante son usuarios sin correo electrónico.

CAPÍTULO IV
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

A continuación el desarrollo del método cuantitativo:

2.3. Encuesta:

(Anexo5)

1. Por favor, seleccione la ciudad donde trabaja:

- Quito
- Guayaquil
- Santo Domingo
- El Coca
- Manta
- Cuenca
- Machala



Figura 5: Puntos de corporación MARESA

Fuente: Corporación MARESA

Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: el 50% de los colaboradores se encuentran ubicados en la ciudad de Quito. El 37% corresponden a la ciudad de Guayaquil, el 6% se localiza en la ciudad de Manta, en Santo Domingo de los Tschácilas el 3%, con el 2% en El Coca y Machala. Lo cual significa que la mayor cobertura de la localización de organización,

está localizada en la capital del país, concentrando el proceso administrativo que también es manejado por el resto de sucursales.

2. Por favor, seleccione su lugar de trabajo:

- Mazmotors
- Autosharecorp
- Distrivehic
- Kawamotors
- Mareadvisor
- Mareauto
- MARESA Ensambladora

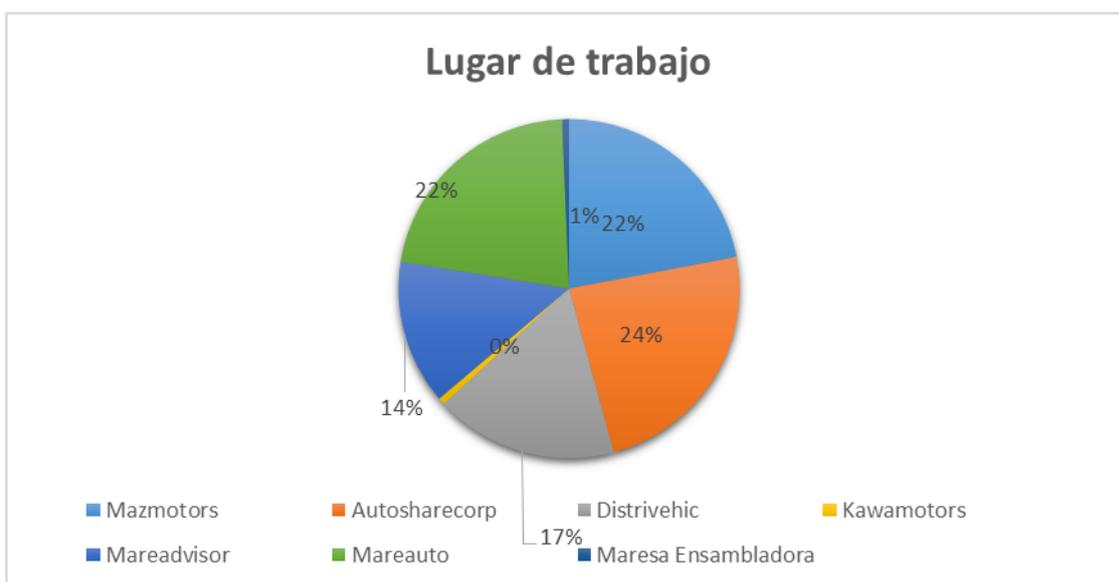


Figura 6: Empresa corporación MARESA
Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: La mayor muestra participativa del estudio se registró con el 24% en Autosharecorp, la participación intermedia con el 17% corresponde a Distrivehic, y con 1% MARESA Ensambladora, se registra 0% de participación del personal de Kawamotors. Lo cual señala que el interés y la disponibilidad de tiempo para intervenir en este estudio.

3. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la Institución?

- 0 a 1 año
- 1 año 1 mes a 2 años
- 2 años 1 mes a 3 años
- 3 años 1 mes a 5 años
- 5 años en adelante

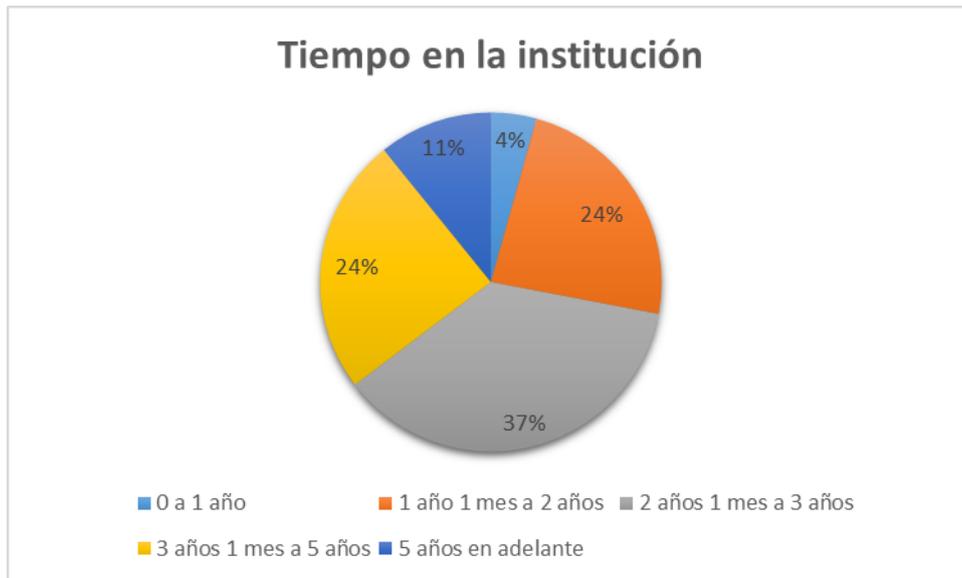


Figura 7: Antigüedad colaboradores
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: El 37 % de los colaboradores labora en corporación por más de 5 años, el promedio intermedio es el 24% corresponde a 3 años en adelante y menor porcentaje con el 4% de 0 a 1 año. Relativamente la antigüedad demuestra que hay renovación de mano de obra laboral en función de las necesidades de la organización.

4. Con total honestidad, ¿conoce cuál es la VISIÓN de la Institución? - Si la respuesta es No pase a la pregunta 6
- Sí
 - No



Figura 8: Conocimiento de la visión corporativa
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: El 61% de la población de estudio desconoce la visión institucional. Lo que significa que se debe realizar planes para socializar la visión como el futuro empresarial.

5. Entre las siguientes opciones, ¿cuál considera que es la actual VISION de la Institución? Por favor contestar sin mirar cualquier fuente de información.
- A. Ser líderes a nivel nacional e internacional, brindando calidad, eficiencia y responsabilidad a nuestros clientes. Por lo tanto, crea fuentes de trabajo para nuestros empleados y rendimientos atractivos para los accionistas.
 - B. Ser la corporación Automotriz y de Arrendamiento de vehículos líder en el Ecuador, Colombia y Perú, ofreciendo lo más altos índices de calidad en el parque automotor obtener las en óptimas condiciones de mecánica, repuestos, venta de vehículos, con personal previamente calificado y capacitado para el cumplimiento de su labor.
 - C. Ser la corporación Automotriz y de Arrendamiento de vehículos líder en el Ecuador, con impacto relevante en Colombia y Perú, que: representa marcas y negocios de alto potencial de mercado, ingresos y rentabilidad, administra los negocios eficientemente a través de procesos que fomenten sinergias y la búsqueda permanente de alianzas estratégicas.
 - D. Ninguna de las anteriores.

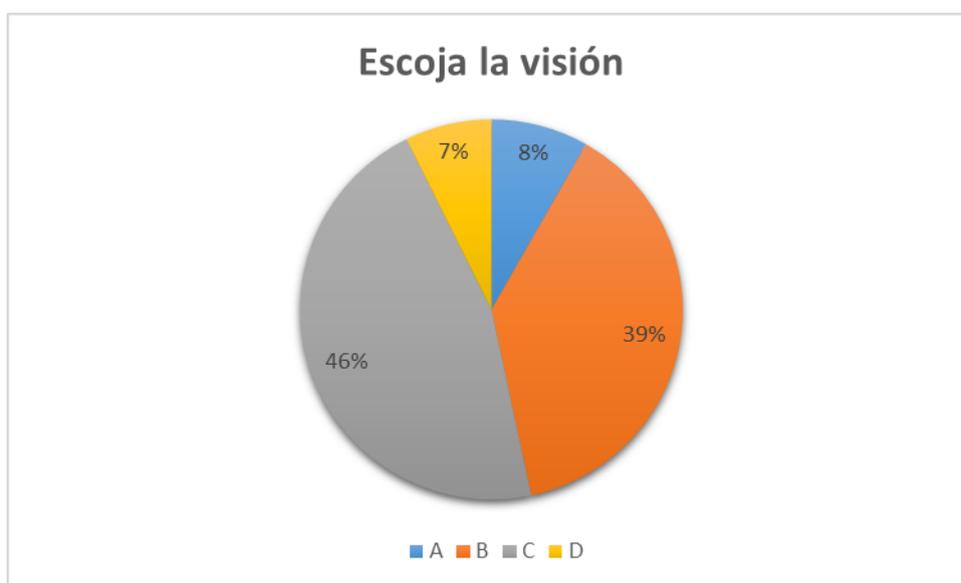


Figura 9: Concepto de la visión corporativa
Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: De las alternativas presentadas sobre la visión, el 46% dio la descripción adecuada. El 39% dio una respuesta no acertada. Y entre el 7 y 8% de

igual forma. Lo cual demuestra que es muy entendido el concepto textual que corresponde a visión.

6. Con total honestidad, ¿conoce cuál es la MISIÓN de la Institución? - Si la respuesta es No pase a la pregunta 8

- Sí
- No

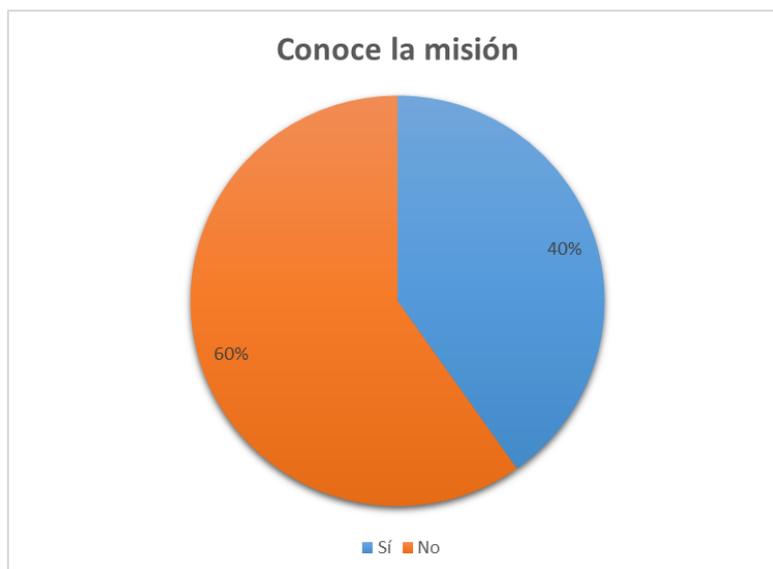


Figura 10: Conocimiento de misión corporativa
Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: En lo que respecta al conocimiento de la misión. El 60% desconoce la declaratoria de la misión. Frente al 40% que si indica que conoce. Señalando entonces que el concepto debe ser más difundido para conocimiento general.

7. Entre las siguientes opciones, ¿cuál considera que es la actual MISIÓN de la Institución? – Por favor contestar sin mirar cualquier fuente de información.

- A. Somos una empresa dedicada a producir y comercializar vehículos y productos relacionados, ser competitivos en seguridad, calidad y oportuna capacidad de respuesta, estar comprometidos con el desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y el entusiasmo de nuestros proveedores, clientes y accionistas.
- B. Somos una corporación Automotriz y de Arrendamiento de vehículos líder, que opera y desarrolla en el Ecuador Colombia y Perú, marcas con alto potencial, generando nuevos negocios y aprovechando las sinergias entre los mismos para alcanzar rentabilidad y cubrir las expectativas de valor de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de la sociedad.

- C. Somos una corporación Automotriz, de Arrendamiento y de Motocicletas que se desarrolla en Ecuador, Colombia y Perú, marcas con alto potencial, importar nuevas líneas de negocios y nuevas marcas para alcanzar rentabilidad y altos índices de servicio al cliente.
- D. Ninguna de las anteriores.

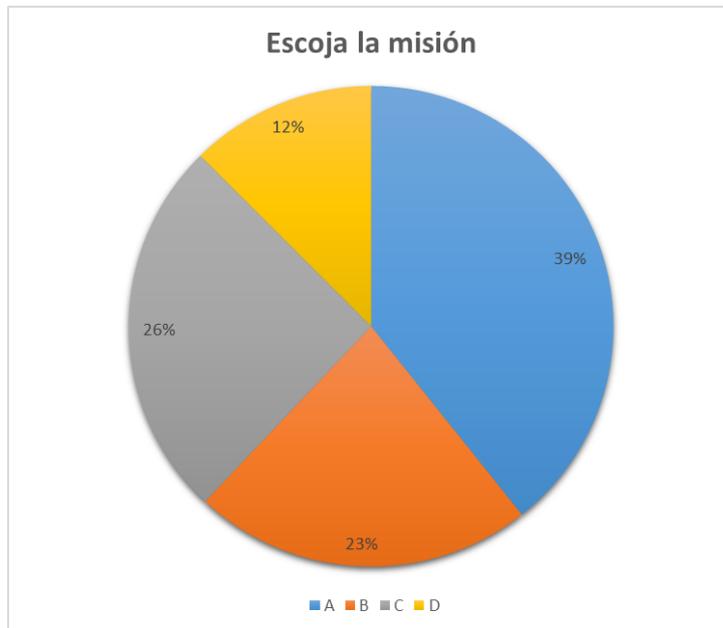


Figura 11: Concepto de la misión corporativa
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: de los conceptos de misión presentado el 39% que corresponde al literal (a) no tiene clara la definición, al igual que el porcentaje de 12% y 26% que eligieron una respuesta incorrecta, sin embargo el 23% que acierta el concepto textual. Estableciendo como necesidad mayor difusión.

8. De nuestros 12 valores corporativos que mencionamos a continuación, ¿cuáles considera que mejor se evidencian en su día a día? (siendo 12 el más representativo y 1 el menos).

- Respeto a las personas y a sus opiniones
- Solidaridad hacia el bienestar comunitario
- Comportamiento ético
- Reconocimiento al desempeño y al desarrollo profesional
- Alineación a la estrategia y a las decisiones tomadas.
- Ambiente de trabajo “armónico”

- Velar por los intereses de la empresa y del cliente.
- Innovación y dinamismo.
- Orientación hacia el resultado.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Objetividad y productividad-profesionalismo.
- Trabajo en equipo basado en procesos.

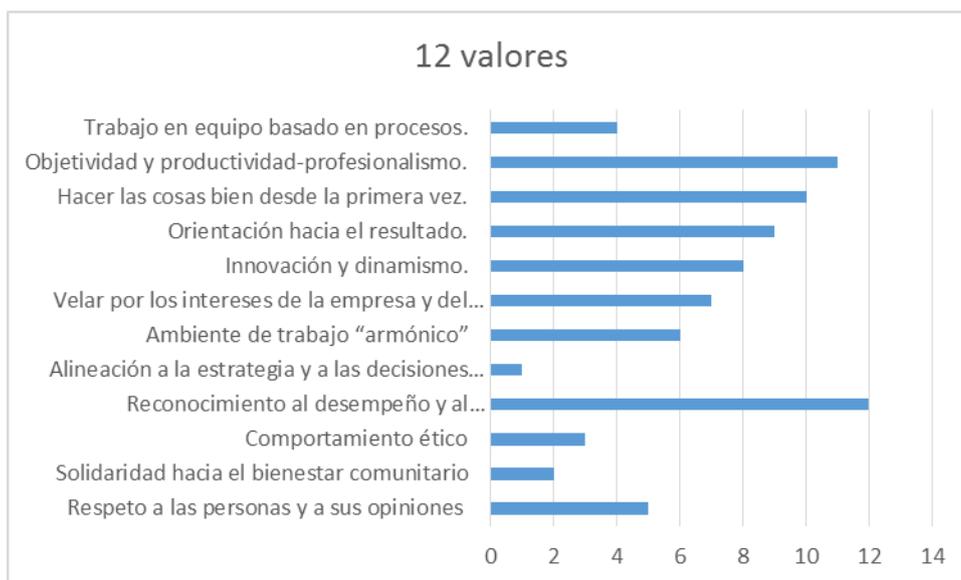


Figura 12: Valores corporativos
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: los valores corporativos registrados para la empresa, son de igual importancia, en el análisis de las respuestas se considera que el “reconocimiento al desempeño y al desarrollo profesional” se identifica con mayor aplicación en el desempeño diario, seguido de “objetividad y productividad-profesionalismo”. En correspondencia a lo anterior el menor valor que se evidencia es el relacionado con “Alineación a la estrategia y a las decisiones tomadas”.

9. Enumere del 1 al 5 las herramientas de comunicación que más le informan sobre lo que sucede en la Institución (siendo 1 la más utilizada y 5 la menos utilizada):

- Rumores departamentales
- Rumores de pasillo
- Revista Sinergia
- Cartelera
- Correo institucional

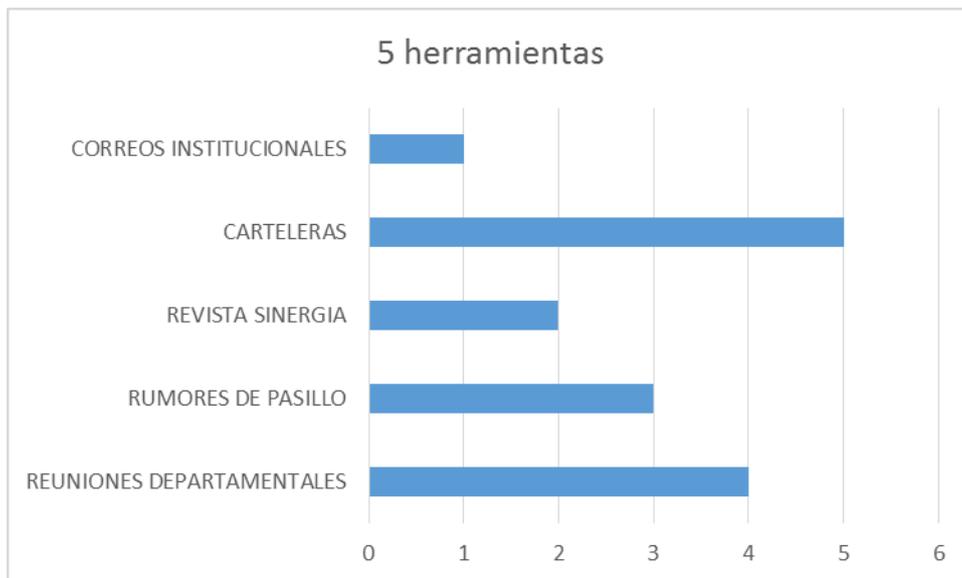


Figura 13: Herramientas corporativas
Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: en el orden de valor referido a las herramientas de comunicación interna, la más utilizada son los correos institucionales, en segundo lugar la revista SINERGIA, la tercera se considera a los rumores de pasillo, y las menos usadas son las reuniones departamentales y carteleras. Lo que evidencia que el uso tecnología tiene impacto en la comunicación.

10. ¿Cómo calificaría el contenido de la revista “Sinergia“?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy Mala

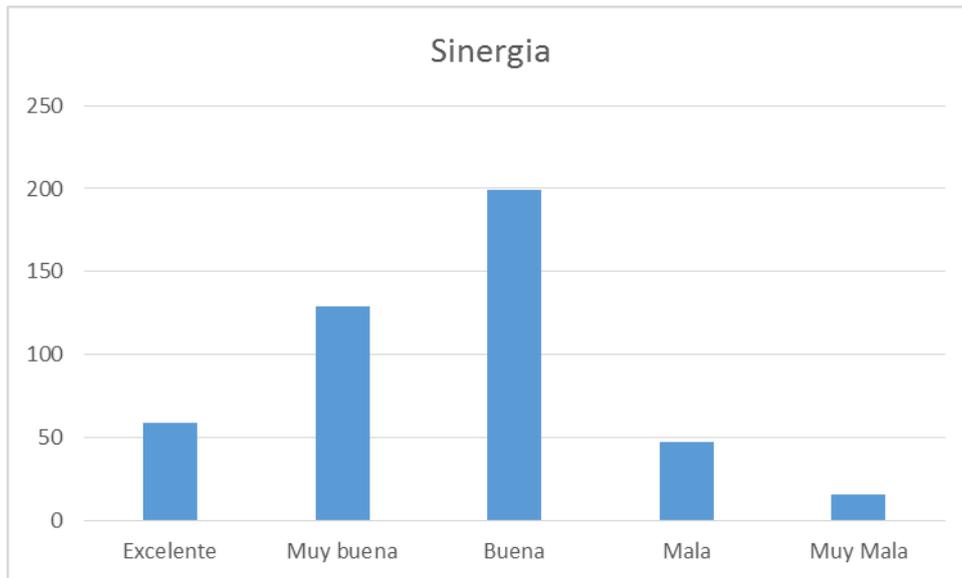


Figura 14: Revista Sinergia
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: la calidad de información de la revista SINERGIA, ha sido evaluada por la mayor parte como buena y muy buena, lo que es un indicativo para mantener y mejorar sus contenidos añadiendo aportes de todos los sectores.

11. Cuando le llega un correo de Comunicación Corporativa:

- Lo leo siempre
- Lo leo cuando tengo tiempo
- No lo leo y borro inmediatamente

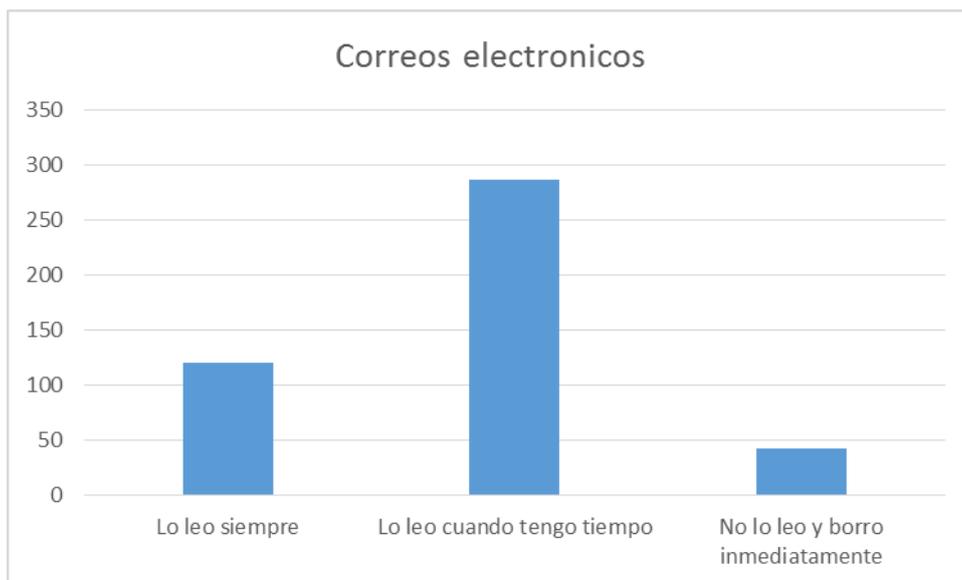


Figura 15: Grupo objetivo con correo electrónico
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: en la lectura de comunicados vía correo electrónico, la mayor parte de las personas lo realiza cuando hay tiempo disponible, recomendando que la información debe ser más resumida y enfatizando en la idea principal.

12. ¿Cuál es su opinión sobre la frecuencia con la que se envían emails desde el correo de Comunicación Corporativa?

- Está bien el número que recibo
- Son demasiados los que envían

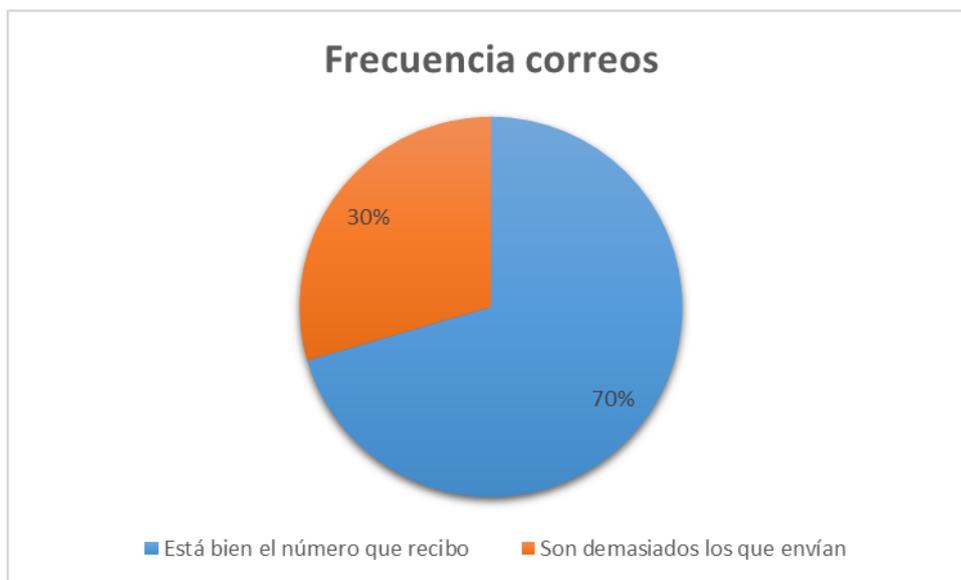


Figura 16: Frecuencia de envío de correos
Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: El 70% de los encuestados opina que es adecuado el número de correos recibidos, el 30% que considera que es excesivo, es necesario entonces identificar la motivación por la que no se considera necesario recibir tantos correos institucionales.

13. En vista que uno de nuestras herramientas es la revista Sinergia, señale los CINCO (5) temas que más le gustaría que estén en la misma:

- Novedades de la Institución
- Logros o metas alcanzadas como Institución
- Noticias importantes sobre sector automotriz
- Noticias de las distintas Divisiones de Negocio
- Artículos interesantes para padres de familia

- Eventos Sociales (fotos)
- Actividades familiares (crucigramas, sopa de letras, sudoku, manualidades)
- Artículos de salud y seguridad
- Información sobre marcas y servicios de Institución
- Cupones de descuentos corporativos (compras, gimnasios, útiles, etc.)
- Otro (Por favor especifique)

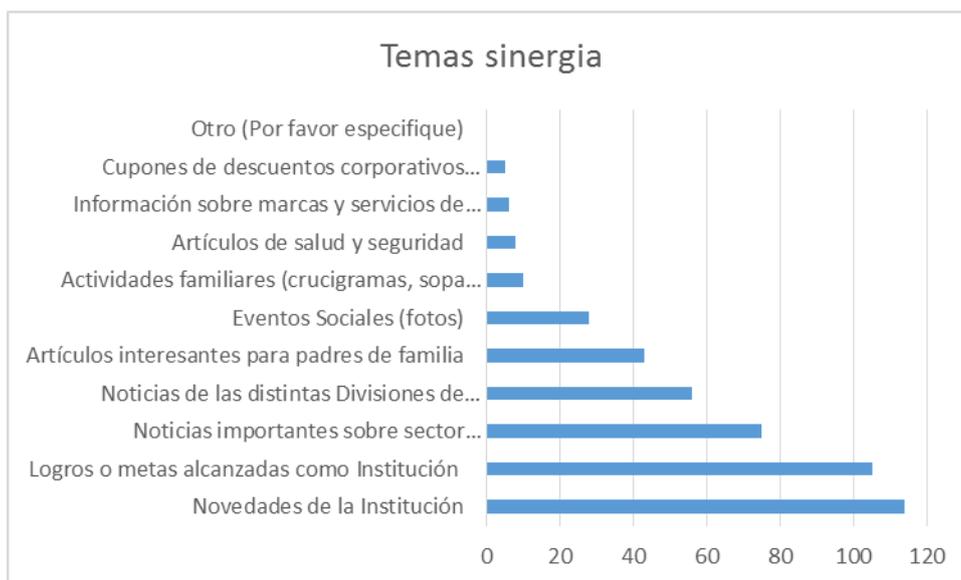


Figura 17: Temas revista Sinergia
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: los encuestados en su mayoría están interesados en conocer a través de la revista temas sobre la institución; así también logros, noticias y artículos interesantes del sector empresarial, lo que sugiere que la revista debe tener un contenido más técnico.

14. Siente usted que la comunicación entre áreas de su División es efectiva?

- Si
- No

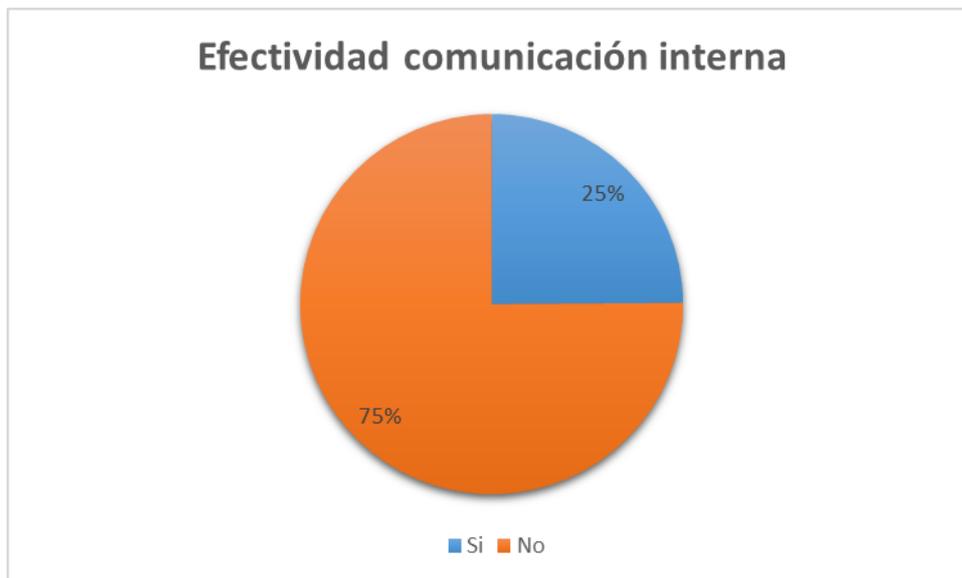


Figura 18: Percepción de comunicación interna
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: con un 75%, la mayor parte de los colaboradores se manifiesta en que la falta de comunicación entre áreas no se evidencia, importante análisis para generar estrategias de comunicación interna.

15. Considera usted que la información que recibe por parte de su Línea de Supervisión es suficiente en cuanto a lo que sucede dentro de la Institución.

- Si
- No



Figura 19: Comunicación jefaturas
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: el 66% muestra que la información de su Línea de Supervisión no es la suficiente, circunstancia que demuestra que la comunicación que no tiene el alcance esperado.

16. Qué tanto conoce sobre políticas, procedimientos institucionales (Ej. código de ética acuerdos de confidencialidad, etc) considerar que 1 significa que no conoce nada y 10 que domina el tema)

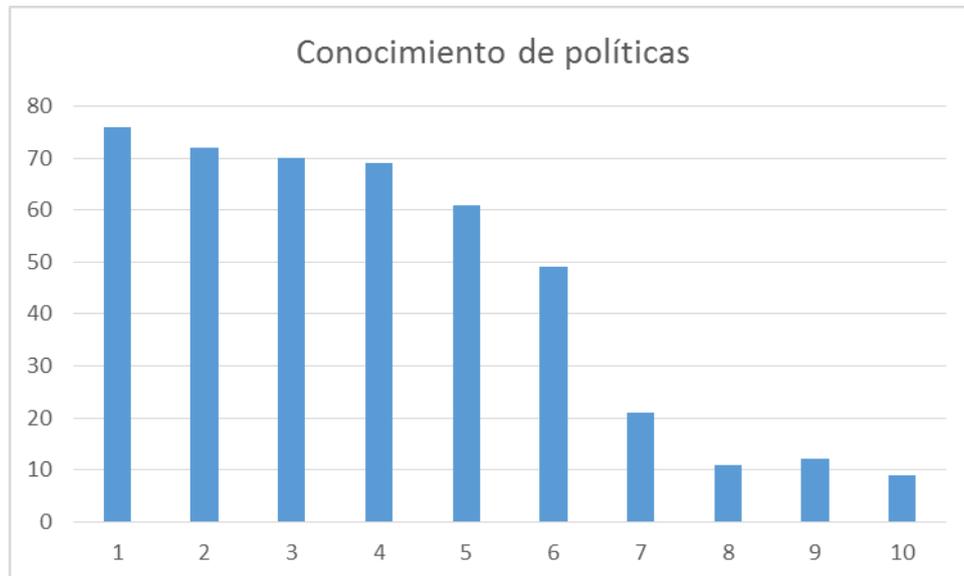


Figura 20: Conocimiento de políticas corporativas
Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: es evidente el desconocimiento de estas normativas en la mayoría de los colaboradores, frente al conocimiento parcial que manifiesta un grupo ubicado gráficamente en el intermedio. Así también se destaca el conocimiento completo de otro sector que es la una minoría.

17. Con total HONESTIDAD, califique del 1 al 10 su conocimiento sobre las líneas de negocio, productos y servicios que ofrece la Institución considerar que 1 significa que no conoce nada y 10 que domina el tema)

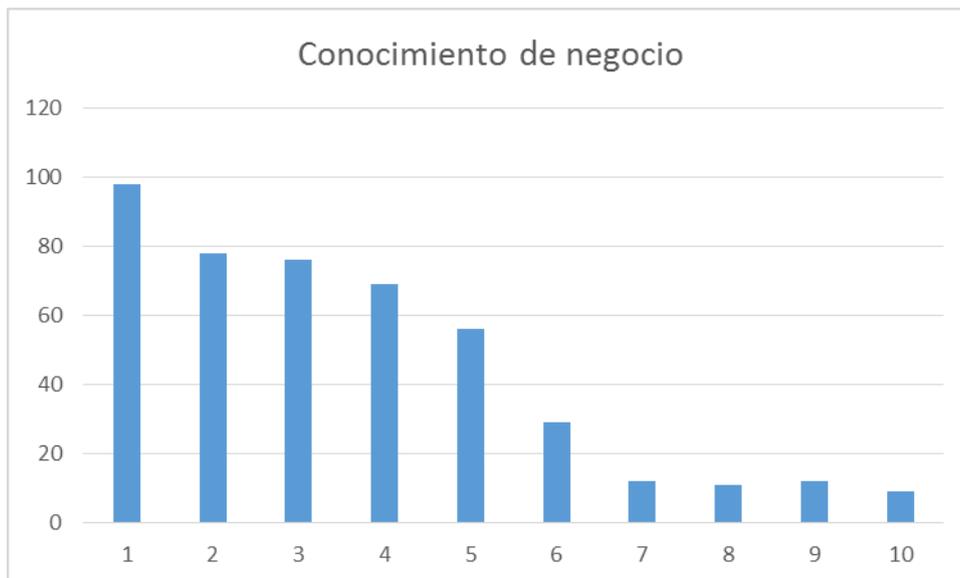


Figura 21: Conocimiento del negocio
Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: la figura expresa un desconocimiento sobre las líneas de negocio que tiene corporación MARESA en la mayoría de los encuestados, el conocimiento intermedio se ubica en las respuestas del 2 al 6 y del 7 al 10 es un grupo minoritario que domina el tema. Se evidencia que no hay un empoderamiento de los productos que comercializa la institución.

18. En términos generales ¿cómo calificaría la comunicación interna en la Institución?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy Mala

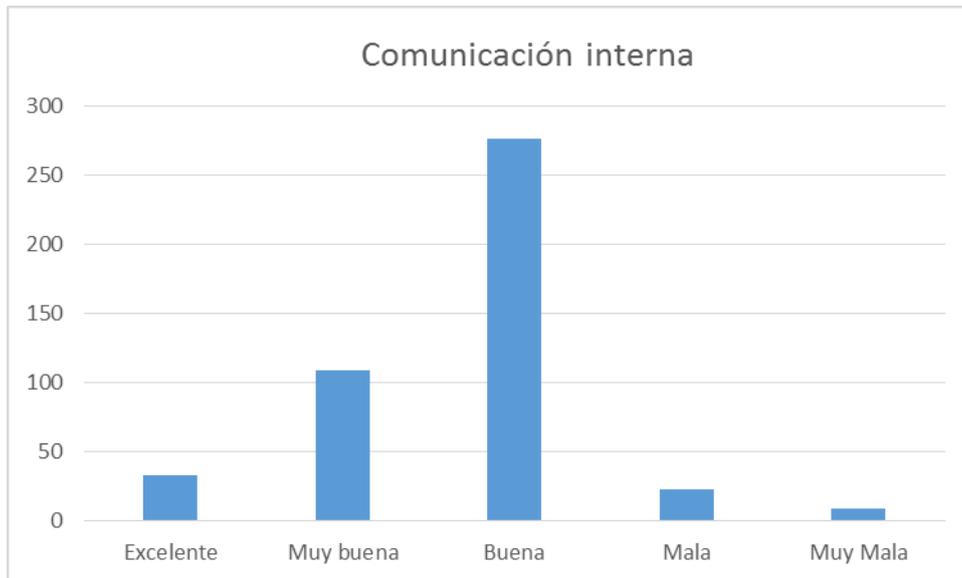


Figura 22: Percepción comunicación interna
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: en términos generales la mayoría expresa que es buena y muy buena la comunicación interna, un grupo limitado opina que es excelente y el resto de participantes considera entre mala y muy mala. Demuestra entonces la necesidad de mejorar los niveles de comunicación.

19. ¿Actualmente usted utiliza un teléfono inteligente?

- Sí
- No



Figura 23: Población con teléfono inteligente
 Fuente: Corporación MARESA
 Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: con un 75% indica que disponen de un teléfono inteligente, y el 25 % no lo posee, esta respuesta orienta a que el uso de esta herramienta se ha generalizado.

20. En su teléfono inteligente ¿Les gustaría contar con una aplicación móvil institucional (app) donde se publique información actualizada de CMH, beneficios, campañas en redes sociales, tips para el hogar, etc?

- Sí
- No



Figura 24: Interés de aplicación tecnológica
Fuente: Corporación MARESA
Elaboración: María Soledad Jácome

Interpretación: con un 77% de respuesta positiva, manifiestan el interés de la aplicación móvil para recibir información de la empresa, el 23% indica que no. Este resultado evidencia una oportunidad de mejora en la comunicación.

2.4. Focus Group

(Anexo 6 y 7)

A continuación el desarrollo del método cualitativo: Focus Group

1. ¿Cuál es su percepción general de cómo se maneja la comunicación internamente aquí?

- Desconocen los procesos, solo cuando ya están implementados se enteran,
 - Mucho hermetismo en la comunicación desconocen la estrategia de la empresa, la gente no sabe a dónde va.
 - Falta comunicación visual, no llega la información, no tienen una cartelera o un medio para ver novedades.
 - El personal que no tiene correo no recibe suficiente información, carteleras no son muy visibles
 - Sienten que no hay comunicación ni información acerca de la corporación
 - No se conoce los nuevos proyectos. Ejemplo Proyecto Seminuevos,(detalles como números telefónicos, proceso de como adquirir)
2. ¿Cuáles son los que más les informan sobre lo que pasa en CMH? ¿Por qué?
- Correos institucionales, para el personal que posee
 - Rumores de pasillo, información a medias
 - Reuniones Departamentales se las hace, pero son temas propios del área.
3. ¿Cuál es su opinión sobre la revista Sinergia? (contenido, frecuencia, diseño, etc.
- Deber ser más inclusiva
 - Les parece que es un gasto innecesario por temas ambientales
 - Que tenga enfoque más Corporativo (información de nuestras marcas, bondades de los
 - Debería ser una alternativa solo para el personal que no tiene correo y para el personal que tiene correo digitalizar la información.
 - Actualmente tienen carteleras como fuente de información.
4. ¿Cuál es su opinión sobre las mismas?
- Que la cartelera debería estar en un lugar de más tráfico
 - Las carteleras son canales de comunicación obsoletos.
 - Un parte opina que si estuviera mejor ubicadas, podría servir para el personal que no tiene correo.
5. ¿Les gustaría que los medios impresos internos (cartelera y revista) se digitalicen y tener como una App en su teléfono celular?

- Si les gustaría tener información app
 - Es una muy buena alternativa la introducir tecnología principalmente para Talleres
 - Que sea una herramienta adicional ya que un grupo pequeño se resiste a innovar
6. ¿Cuál es su percepción sobre los correos que se envían desde Comunicación Corporativa? (contenido, frecuencia, diseño, etc.)
- Para el personal que tienen correo, es muy buena la comunicación, el mailing funciona, la frecuencia es correcta.
 - Quisieran que la información sea más visual corta burbujas de información
7. ¿Qué tipo de información les resulta más interesante/attractiva de entre todo lo que leen y reciben por parte de los diferentes canales de comunicación?
- Noticias de situación del sector automotriz.
 - Los nuevos proyectos, los logros de corporación.
 - Promociones, descuentos en productos de la corporación, catálogo básico de precios de los autos.
 - Conocer más a la gente de la corporación.
 - Conocer beneficios para el personal.
8. ¿Tienen reuniones con sus jefes o cómo se comunican dentro de sus áreas?
- Área de Servicios Generales tiene comunicación en temas generales.
 - En las reuniones departamentales solo se hablan de proyectos o requerimientos de las propias áreas. Ejemplo las reuniones de ventas solo se habla de ventas y Contabilidad, solo se habla de números de resultados
 - Hay mucho hermetismo no se involucra a la gente de todas las áreas.
 - Sienten que la comunicación se queda en el área no sube a otro nivel, cuando se dan sugerencias para mejorar procesos.
9. ¿Qué tal es la comunicación con su jefe directo? ¿Qué hace que sea buena o mala?

- En términos generales, la gente sí reconoce que se da las reuniones gerenciales pero debe ampliarse la información general de la corporación, no solo hablar de temas de las propias áreas.
10. Desde su punto de vista, ¿consideran que la comunicación enviada desde la sucursal en Quito debe ser mayor o está bien cómo se maneja? ¿Cómo se les ocurre que se podría mejorar en ese sentido?
- Les gustaría más información de la corporación, no enterarse solo por los compañeros de los proyectos que está trabando la empresa
 - Debe impulsarse de una manera más didáctica, breve concisa.
11. Muy honestamente ¿Cómo calificarían su conocimiento en cuanto a los vehículos (marcas -modelos) y servicios que CMH ofrece a nivel nacional?
- Muy básico, desconocimiento de las empresas, productos, marcas y proyectos.
12. ¿Algún tema o proyectos social/ambiental en específico que les gustaría que la empresa se involucre?
- Temas sociales, (Discapacitados, perros callejeros, ancianos)
 - Temas educación (Compartir los conocimientos técnicos con la Comunidad.
 - Temas medioambientales (Reforestación, reciclaje)
 - Estarían interesados en participar en voluntariados.
13. ¿Tienen alguna idea o comentario adicional?
- Que se envíen información a correos personales (personal que no tenga correo en la institución)
 - En la parte técnica piensan se deberían tener accesos a páginas de FIAT, CHRYSLER, MAZDA
 - Requieren que haya más capacitación tanto en la parte técnica como back office.

- Sugieren que no solo los directores salgan en las publicaciones o noticias porque cuando hay un logro es del equipo no solo de las Líneas de Supervisión quieren verse reflejados como equipo.

2.5. Análisis por variables

Las variables que se van a medir en la encuesta se determinaron de acuerdo a las herramientas de comunicación que tiene la corporación y a los diferentes temas que se comunica al personal, estas son:

- Conocimiento del área de comunicación interna es decir quiénes son los emisores de los mensajes que reciben a diario por los diferentes canales de comunicación.
- Conocimiento de la misión, visión, de los valores corporativos de CMH y de su importancia.
- Calidad de transmisión de mensajes e informaciones claras y oportunas.
- El contenido de la información.
- Conocimiento de los procedimientos, políticas y procesos internos de la institución.
- Nuevos canales de comunicación.
- Conocimiento del portafolio de productos y servicios que comercializa la corporación.

Luego de realizada la encuesta y del análisis a los resultados obtenido encontramos:

- Todo el personal tiene conocimiento de lo que comunica el área de comunicación.
- Se identifica que un porcentaje de los públicos internos desconocen quienes integran el área de comunicación interna es decir quiénes son los emisores de los mensajes que reciben a diario por los diferentes canales de comunicación.
- Se evidencia un desconocimiento de la misión, visión, de los valores Corporativos de CMH y de su importancia.
- Claramente se observa varias deficiencias de organización en el momento de transmitir mensajes e informaciones claras y oportunas que garanticen la eficacia del proceso de comunicación interna, principalmente al personal que no posee correo electrónico.
- El contenido de la información no siempre es del interés de todos los grupos objetivos de la corporación.

- Falta de conocimiento de los procedimientos, políticas y procesos internos de la institución.
- Se identifica poco interés en las provincias y en Colombia y Perú porque la información está centralizada, no es inclusiva.
- Más del 60% de los encuestados apoyan la implementación de canales de comunicación digitales, lo cual indica que algunos canales actuales están obsoletos y no son tan efectivos.
- En un porcentaje considerable se identifica que la comunicación entre áreas no es frecuente ni fluida lo cual es podría estar afectando en el cumplimiento de los objetivos y los resultados de la corporación.
- Se evidencia que en la comunicación existen cuellos de botella en los mandos medios y que la comunicación no es suficiente y que es unidireccional, lo cual demuestra una ausencia de estructura clara de comunicación interna dentro de la institución.
- Conocimiento básico en los cargos de back office y front office del portafolio de productos y servicios que comercializa la corporación, así como de los precios, nuevas tecnologías, desconocimiento sobre lo que realizan las otras unidades de negocio, así como de los nuevos proyectos de la empresa.

Se logró identificar en el focus group que si bien es cierto en corporación MARESA existen prácticas de comunicación, muchas de estas no están teniendo la efectividad requerida para la comunicación. El personal siente que no reciben información de primera mano, las reuniones departamentales de los talleres solo se las hace para la planificación del trabajo, pero no se comunican temas de la organización o de cambios institucionales o de procesos sienten que algunos medios de comunicación como la revista, debería tener otro enfoque más institucional y que debería ser más inclusiva. Les gustaría que la comunicación sea más visual, más dinámica Están de acuerdo en que se renueven muchas de las herramientas y así tener información más eficaz, quieren que sus sugerencias sean más escuchadas, que la comunicación sea más descentralizada, que la empresa se involucre más en proyectos sociales. Se sienten muy orgullosos de pertenecer a corporación MARESA, porque es una empresa que brinda confianza, capacitación. Con el levantamiento de esta información se ha creado expectativas de mejoras a en la comunicación interna de la organización.

CAPITULO V
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA CORPORACION MARESA

3.1. Identificación de la cultura organizacional deseada

Actualmente la cultura organizacional debe ser un elemento de relevada importancia en la estrategia de las empresas. Vivimos en un tiempo de grandes cambios debido a la globalización, la economía mundial, los avances tecnológicos y la tendencia de la internacionalización lo cual nos obliga a ser más competitivos ya que una empresa que no se adapta al cambio, desaparece y es por tal motivo que una forma de hacer frente a estos cambios es el desarrollo de la cultura organizacional en las empresas lo que le permitirá crecer, sobrevivir y mantenerse y alcanzar niveles altos de productividad y el éxito.

Cuando la cultura organizacional es sólida se logra que todos trabajen por objetivos comunes y tanto la empresa como los empleados crezcan de manera sobresaliente.

Los objetivos comunes son: respeto por todas las personas, actuar con compromiso, credibilidad de las dos partes para generar confianza. La organización debe ser un sistema que haga posible la interacción de todos los elementos.⁴¹

Para generar cultura organizacional en la institución y un ambiente apropiados para el desarrollo personal y profesional será necesario identificar los factores al que se enfrenta. Por otro lado, al hablar de integración interna es primordial promover el desarrollo de una comunicación interna constante para así generar relaciones interpersonales apropiadas; es además importante la generación de políticas, procesos, procedimientos, es decir una estructura organizacional clara que permite generar estímulos y sanciones, establecer canales de comunicación adecuados para que estas políticas y objetivos ya establecidos sean difundidos y se logren cumplir.

Otro de los mecanismos para crear y mantener la cultura organizacional en corporación podría ser sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.

Como ya lo mencionamos anteriormente los cambios en el entorno globalizado hace que sea indispensable que todos los colaboradores además de trabajar alineados a los objetivos y políticas de la empresa, actualicen sus conocimientos y que estén conscientes de que cada colaborador es una responsable de hacer de manera eficiente de su trabajo.

⁴¹ Awilda Carolina Beriguete De Leon, Escuela Organizacional Industrial, El Desarrollo de la Cultura Organizacional. (2012). <http://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2012/02/27/el-desarrollo-de-la-cultura-organizacional/>

Lo ideal también es que, la empresa cuente con colaboradores con el perfil requerido y que puedan adaptarse a la cultura organizacional, los dos momentos que se puede determinar esto, en primer lugar es un proceso de selección integral que permita contratar candidatos con el perfil idóneo y en segundo lugar mantener un proceso cada cierto tiempo para realizar una medición de perfiles y determinar un plan de desarrollo individual en caso de tener brechas en los colaboradores, determinadas las brechas una de las acciones principales debería ser el poner en marcha plan de capacitación desarrollo de conocimientos y conocimientos, de acuerdo a la misión, visión y valores corporativos. El desarrollo organizacional es un esfuerzo que debe ser asumido por los directivos de las empresas de las empresas.

5.2. Plan de Comunicación

5.2.1. Antecedentes

A partir de diciembre de 2015, con el cierre de operaciones temporal de la ensambladora, corporación MARESA da un giro en cuanto a su planificación estratégica para el 2016.

MARESA suspendió oficialmente sus operaciones de su planta ensambladora el 14 de diciembre del 2015, por medio de su comunicado oficial indicando que las razones fueron: "... mientras implementa los proyectos que le permitan continuar ofreciendo soluciones de movilidad, de vanguardia al país y la región".

La finalización del ensamblaje de la camioneta Mazda BT-50 en Ecuador por decisión de Mazda Corporation, impulsa a corporación MARESA a "renovar sus modelos de ensamblaje y trabajar en nuevos proyectos con marcas internacionales que han demostrado su interés por armar vehículos en el país y ya han calificado a su planta ensambladora con capacidad productiva superior a 38000 vehículos por año."

Los nuevos proyectos implican desarrollo, inversión de capital, fabricación y montaje de maquinaria cada vez más innovadora así como cumplimiento de normativas locales y de las respectivas marcas. Por estas razones, MARESA señaló que suspende las operaciones de su planta ensambladora aunque en el comunicado no se detalló cuánto durará esta suspensión, ni cuántos trabajadores han sido desvinculados.

En septiembre del 2015 la firma redujo sus ventas este año en un 35% tanto en autos ensamblados en el país como en importados. Esto, no solo debido a los cupos de

importación sino también a la baja demanda de vehículos debido a la difícil situación económica del país.

Es decir, que estaban ensamblando a diario apenas 22 unidades. Por lo cual la corporación decidió emprender conversaciones con Fiat y Chrysler para ensamblar en el país camionetas y vehículos de ambas marcas.

MARESA mantiene la distribución de toda la gama de vehículos Mazda incluida su línea de camionetas BT-50 de la versión nacional y el nuevo modelo importado, garantizando así el abastecimiento de repuestos y servicio de postventa. La firma además importa los modelos Mazda, Fiat, Chrysler, Dodge, Jeep, Ram, Ford y Kawasaki.

A raíz de este cambio de estrategia tan importante no solo para la institución sino para el país, se producen cambios en el rumbo de la corporación, revisión de su estrategia que conllevó optimización del personal, ajustes a los presupuestos y la reestructuración y el refuerzo en otras áreas de impacto dentro de la corporación, una de esas áreas fue la de comunicación interna, quién antes formaba parte de comunicación corporativa y ahora forma parte de Talento Humano, ya que el talento humano es el motor que mueve y produce los resultados de la compañía.

Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, es necesario que están alineados e integrados con la filosofía de la organización mediante la circulación clara de mensajes, oportunos, efectivos que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas, es necesario involucrar a todos los colaboradores de la organización, como una respuesta estratégica a la complejidad de los cambios y desafíos que se maneja en una corporación, en estos tiempos de alta competitividad y crisis económicas que van y vienen y que no permiten errores de ese tipo como estar desinformados.

Por esta razón surge la necesidad de la implementación de un plan de comunicación interna y una política de comunicación adecuada la cual debe abarcar la difusión de información exacta acerca de lo que está ocurriendo al interior de la compañía, y así lograr que los colaboradores estén alineados y que además sean los embajadores y portadores de noticias oficiales y así evitar los destructivos rumores externos que divulgan medios de comunicación o la competencia, sobre asuntos como los recortes de personal, destitución de altos cargos, etc.

5.2.2. Justificación

Después de los antecedentes mencionados, se define tomar una fotografía actual del estado en cuanto a comunicación. Los resultados obtenidos por medio del diagnóstico de comunicación ejecutado en corporación a nivel nacional, la observación directa, ha puesto en manifiesto la existencia de deficiencias en los procesos de comunicación causados en la difusión de la información en la mayor parte de los casos, por la presencia de barreras físicas debidos a la dispersión geográfica, desconocimiento de los colaboradores de los productos y servicios que ofrece la corporación en el mercado, el uso inadecuado de los canales de comunicación actuales.

El objetivo que se persigue con la siguiente propuesta de comunicación interna, es planificar el futuro de las comunicaciones en la corporación, teniendo como punto de partida el diagnóstico obtenido; se propone implementar actividades, canales, campañas internas, herramientas tecnológicas y se definirán plazos de cumplimiento; se propone realizar evaluaciones periódicas para conocer la eficacia de los canales utilizados.

Adicionalmente con este plan se procurará que cubra las necesidades básicas de comunicación que tienen los colaboradores de la institución, que logre ser una herramienta de apoyo para obtener un mayor rendimiento organizativo y conseguir mejor organización dentro de la Institución.

Es importante brindar todo el apoyo en la comunicación interna; y que los colaboradores se sientan motivados, transmitan una imagen de la organización positiva hacia el exterior no debemos olvidar que, para que exista una buena comunicación externa, es imprescindible mantener una buena comunicación interna y; finalmente conseguir que toda la información que posee la organización sea oportuna, veraz, y que aporte a la toma de decisiones para beneficio de la organización.

Todas estas acciones propuestas estarán alineadas con el plan estratégico anual de la corporación. En el plan se integra la filosofía de gestión de las comunicaciones. Plantea sobre todo, que las debilidades sean consideradas como oportunidades de mejora.

5.2.3. Misión y Visión del Plan de Comunicación Interna

5.2.3.1. Misión y visión de corporación MARESA

Mantener informado al personal de la corporación de manera eficaz, directa, oportuna y transparente por medio de los canales oficiales definidos por la institución.

5.2.3.2. Visión

Institucionalizar el plan de comunicación interna con el objetivo de cambiar la cultura organizacional de la empresa, ser líderes en comunicación, satisfacer las necesidades de nuestro cliente interno mediante la aplicación de la tecnología, bajo un enfoque sistémico integral y así lograr mayores niveles de participación y motivación de los públicos internos.

5.2.4. Objetivos del plan de comunicación

5.2.4.1. Objetivo General

Crear un plan de comunicación interna apropiado a la realidad de corporación MARESA que apoye y desarrolle una comunicación oportuna y efectiva para todos los públicos y grupos objetivos de la institución.

5.2.4.2. Objetivos Específicos

- a) Optimizar el uso de los medios de comunicación interna actualizando los canales de comunicación vigentes para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre en cada punto a nivel nacional.
- b) Diseñar una política de comunicación interna que apoyen a una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales diarias.

- c) Fomentar actividades en la institución para que fluya la confianza de los colaboradores y que permita una adecuada fluidez comunicacional de manera bidireccional.
- d) Implementar acciones que fortalezcan las relaciones entre áreas y Unidades de Negocio para promover una cultura organizacional que aporte la comunicación institucional.

5.3. Definición de estrategia interna

“La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Para lograr esa adecuada planificación es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización.

Cuando se pretende una comunicación estratégica eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomados en cuenta, sobre todo determinar que es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión.

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Entonces, un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En ese sentido, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.”⁴²

Actualizar tecnológicamente las herramientas de comunicación vigentes ya que permitirá corregir muchas de nuestras deficiencias comunicativas. El personal podrá conocer más de la corporación y de quienes lo integran.

Debido al poco conocimiento de los colaboradores en las características y bondades de nuestros productos re potenciaremos el área de marketing para poder capacitar al personal de una manera innovadora y generar identidad.

Para generar fluidez en la comunicación entre áreas y unidades de negocio, evitar los cuellos de botella y rumores de pasillo generaremos periodismo interno, de esta manera investigaremos e iremos a la fuente y obtener información real.

Con la finalidad de llegar de manera más efectiva y rápida, de mantener la expectativa de la gente, adicionalmente generar ahorro, eliminaremos los canales convencionales de comunicación y obsoletos como las carteleras, los brochures, los memorandos ya que el personal no le presta la debida atención.

Fortaleceremos la difusión de la cultura organizacional de corporación a través de los canales y herramientas de comunicación, queremos darle empuje a la plataforma e-learning para reforzar el conocimiento de procedimientos, políticas institucionales.

Fomentar la comunicación ascendente, descendente y de manera horizontal.

Generar periodismo interno.

Realizar el seguimiento de cumplimiento del plan de comunicación para medir la efectividad de la información.

5.4. Plan de acción del personal

- a) Actualización de la intranet corporativa con renovación semanal de información de la institución.

⁴² Gestipolis, Plan de comunicación. <http://www.gestipolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>

- b) Colocar máquinas en cada punto con acceso a la Intranet en cada punto de corporación para el uso de los colaboradores que no tienen correo electrónico.
- c) Seguimiento semanal del cumplimiento de reuniones departamentales para que la información sea trasladada a los colaboradores.
- d) Generar de espacios como “Desayuna con tu gerente” que tienen como objetivo dialogar, recopilar, escuchar las opiniones y sugerencias de los colaboradores directamente con el Presidente Ejecutivo se invitará a 15 personas de cargos diversos la periodicidad es una vez al mes. (Anexo 4)
- e) Crear espacios trimestrales de encuentro y acercamiento a nivel nacional entre áreas, entre personas cuyo objetivo es sensibilizar, convencer antes que imponer esto generará conciencia de integración, de sinergia, además prioriza la comunicación cara a cara, adicionalmente permite observar el lenguaje gestual y corporal que agrega valor a la comunicación.
- f) Sacar de circulación la revista “SINERGIA” la cual es la publicación de noticias de manera trimestralmente.
- g) Reunión de corresponsales una vez al año para comunicar las acciones derivadas de la estrategia y ellos contribuyen a él ida y vuelta de la información, desde los mandos jerárquicos a toda la gente de la corporación a nivel nacional, y viceversa.
- h) Reconocimiento y premiación para los corresponsales más efectivos.
- i) Implementar un app de comunicación y que se convierte en la principal herramienta de comunicación de corporación. se realizará la actualización de noticias 4 veces por semana. El consejo editorial para filtrar la información se lo realizará una vez al mes junto con la Analista de Comunicación y el Coordinador de comunicación corporativa.
- j) Implementar que en los correos institucionales se visualice la foto de todos los colaboradores.
- k) Creación de zonas wifi en las horas de almuerzo para facilitar el acceso de los colaboradores a la app.
- l) Reemplazar las carteleras manuales por carteleras digitales en cada locación y renovar la imagen y el logo de comunicación.
- m) Implementación de sit and watch en los baños de la corporación a nivel nacional.
- n) Envío de mailing corporativos con información de la institución alineados a la información que se trasmite por medio de la APP
- o) Mensualmente campaña interna de un producto o servicio.

- p) Contratar a un community manager para monitoreo de redes sociales, reuniones semestrales de monitoreo estadísticas por sucursales, tendencias, resultados.
- q) Entrevistas a líderes de opinión a nivel nacional para conocer qué información relevante pueden comunicar.
- r) Levantamiento de información encuestas (cuantitativos), focus group (cualitativos).

5.5. Presupuesto

Es necesaria la definición de un presupuesto lo cual permitirá aterrizar y diseñar las acciones que se van a desarrollar en el plan de comunicación interna.

Tabla 9: Presupuesto

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA - CORPORACION MARESA 2017		
Presupuesto		
	Actividad	Precio
1	Actualización de la intranet corporativa con renovación semanal de información de la institución.	0.00
2	Colocar máquinas en cada punto con acceso a la Intranet en cada punto de corporación para el uso de los colaboradores que no tienen correo electrónico.	1500.00
3	Seguimiento semanal del cumplimiento de reuniones departamentales para que la información sea trasladada a los colaboradores.	0.00
4	Generar de espacios como "Desayuna con tu gerente" que tienen como objetivo dialogar, recopilar, escuchar las opiniones y sugerencias de los colaboradores directamente con el Presidente Ejecutivo se invitará a 15 personas de cargos diversos la periodicidad es una vez al mes.	300.00
5	Crear espacios trimestrales de encuentro y acercamiento a nivel nacional entre áreas, entre personas cuyo objetivo es sensibilizar, convencer antes que imponer esto generará conciencia de integración, de sinergia.	5000.00
6	Sacar de circulación la revista "SINERGIA" la cual es la publicación de noticias de manera trimestralmente	0.00
7	Reunión de corresponsales una vez al año para comunicar las acciones derivadas de la estrategia.	4000.00
8	Reconocimiento y premiación para los corresponsales más efectivos.	500.00
9	Implementar un app de comunicación y que se convierte en la principal herramienta de comunicación de corporación. se realizará la actualización de noticias 4 veces por semana. El consejo editorial para filtrar la información se lo realizará una vez al mes junto con la Analista de Comunicación y el Coordinador de comunicación corporativa.	7000.00
10	Creación de zonas wifi en las horas de almuerzo para facilitar el acceso de los colaboradores a la app.	5000.00
11	Reemplazar las carteleras manuales por carteleras digitales en cada locación y renovar la imagen y el logo de comunicación.	5000.00
12	Implementación de sit and watch en los baños de la corporación a nivel nacional.	800.00
13	Envío de mailing corporativos con información de la institución alineados a la información que se trasmite por medio de la APP	0.00
14	Mensualmente campaña interna de un producto o servicio	1500.00
15	Contratar a un community manager para monitoreo de redes sociales, reuniones semestrales de monitoreo estadísticas por sucursales, tendencias, resultados.	2500.00
16	Entrevistas a líderes de opinión a nivel nacional para conocer qué información relevante pueden comunicar.	0.00
17	Levantamiento de información encuestas (cuantitativos). Focus group (cualitativos)	500.00
TOTAL		33600.00

Fuente: María Soledad Jácome

Elaboración: María Soledad Jácome

5.6. Cronograma de Actividades de las Estrategias Internas

Tabla 10: Cronograma

Temas		CRONOGRAMA																																																							
		ene-17 Semana				feb-17 Semana				mar-17 Semana				abr-17 Semana				may-17 Semana				jun-17 Semana				jul-17 Semana				ago-17 Semana				sep-17 Semana				oct-17 Semana				nov-17 Semana				dic-17 Semana											
Tareas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
a.	Actualización de la intranet corporativa con renovación semanal de información de la institución.	■																																																							
b.	Colocar máquinas en cada punto con acceso a la Intranet en cada punto de corporación para el uso de los colaboradores que no tienen correo electrónico.					■	■	■	■																																																
c.	Seguimiento semanal del cumplimiento de reuniones departamentales para que la información sea trasladada a los colaboradores.																																																								
d.	Generar de espacios como "Desayuna con tu gerente" que tienen como objetivo dialogar, recopilar, escuchar las opiniones y sugerencias de los colaboradores directamente con el Presidente Ejecutivo se invitará a 15 personas de cargos diversos la periodicidad es una vez al mes.																																																								
e.	Crear espacios trimestrales de encuentro y acercamiento a nivel nacional entre áreas, entre personas cuyo objetivo es sensibilizar, convencer antes que imponer esto generará conciencia de integración, de sinergia.			■																																																					
f.	Sacar de circulación la revista "SINERGIA" la cual es la publicación de noticias de manera trimestralmente			■																																																					
g.	Reunión de corresponsales una vez al año para comunicar las acciones derivadas de la estrategia.																																																								
h.	Reconocimiento y premiación para los corresponsales más efectivos.																																																								
i.	Implementar un app de comunicación y que se convierte en la principal herramienta de comunicación de corporación, se realizará la actualización de noticias 4 veces por semana. El consejo editorial para filtrar la información se lo realizará una vez al mes junto con la Analista de Comunicación y el Coordinador de comunicación corporativa.																																																								
j.	Implementar que en los correos institucionales se visualice la foto de todos los colaboradores.																																																								
k.	Creación de zonas wifi en las horas de almuerzo para facilitar el acceso de los colaboradores a la app.																																																								
l.	Reemplazar las carteleras manuales por carteleras digitales en cada locación y renovar la imagen y el logo de comunicación.																																																								
m.	Implementación de sit and watch en los baños de la corporación a nivel nacional.																																																								
n.	Envío de mailing corporativos con información de la institución alineados a la información que se trasmite por medio de la APP																																																								
o.	Mensualmente campaña interna de un producto o servicio																																																								
p.	Contratar a un community manager para monitoreo de redes sociales, reuniones semestrales de monitoreo estadísticas por sucursales, tendencias, resultados.																																																								
q.	Entrevistas a líderes de opinión a nivel nacional para conocer qué información relevante pueden comunicar.																																																								
r.	Levantamiento de información encuestas (cuantitativos), Focus group (cualitativos)																																																								

Fuente: María Soledad Jácome
Elaboración: María Soledad Jácome

Tabla 11: Planificación

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA				
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
<p>Crear un plan de comunicación interna apropiado a la realidad de corporación MARESA que apoye y desarrolle una comunicación oportuna y efectiva para todos los públicos y grupos objetivos de la institución.</p>	<p>a.Optimizar el uso de los medios de comunicación interna actualizando los canales de comunicación vigentes para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre en cada punto a nivel nacional.</p>	<p>Interno: Colaboradores Directores, Directorio, personal operativo.</p>	<p>Actualizar tecnológicamente las herramientas de comunicación vigentes ya que permitirá corregir muchas de nuestras deficiencias comunicativas. El personal podrá conocer más de la corporación y de quienes lo integran.</p>	<p>Actualización de la intranet corporativa con renovación semanal de información de la institución. Implementar que en los correos institucionales se visualice la foto de todos los colaboradores. Implementar un app de comunicación y que se convierte en la principal herramienta de comunicación de corporación. Creación de zonas wifi en las horas de almuerzo para facilitar el acceso de los colaboradores a la app.</p>
	<p>b.Diseñar una política de comunicación interna que apoyen a una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales diarias, el conocimiento de los productos y servicios de la corporación.</p>	<p>Interno: Colaboradores Directores, Directorio, personal operativo.</p>	<p>Repotenciar el área de marketing para poder capacitar al personal de una manera innovadora y generar identidad de la marca. Elaboración y difundir en la política de comunicación interna.</p>	<p>Colocar máquinas en cada punto con acceso a la Intranet en cada punto de corporación para el uso de los colaboradores que no tienen correo electrónico y se capaciten por medio de la plataforma e learning. Mensualmente campaña interna de un producto o servicio. Reconocimiento y premiación para los corresponsales más efectivos en comunicación</p>
	<p>c.Fomentar actividades en la institución para que fluya la confianza de los colaboradores y que permita una adecuada fluidez comunicacional de manera bidireccional.</p>	<p>Interno: Colaboradores Directores, Directorio, personal operativo.</p>	<p>Generar periodismo interno. Fomentar la comunicación ascendente, descendente y de manera horizontal.</p>	<p>Seguimiento semanal del cumplimiento de reuniones departamentales para que la información sea trasladada a los colaboradores Implementación de sit and watch en los baños de la corporación a nivel nacional. Entrevistas a líderes de opinión. Contratar a un community manager para monitoreo de redes sociales, reuniones semestrales de monitoreo estadísticas por sucursales, tendencias, resultados. Entrevistas a líderes de opinión a nivel nacional para conocer qué información relevante pueden comunicar.</p>
	<p>d.Implementar acciones que fortalezcan las relaciones entre áreas y Unidades de Negocio para promover una cultura organizacional que aporte la comunicación institucional.</p>	<p>Interno: Colaboradores Directores, Directorio, personal operativo.</p>	<p>Fortalecer la difusión de la cultura organizacional de corporación a través de los canales y herramientas de comunicación, queremos darle empuje a la plataforma e learning para reforzar el conocimiento de procedimientos, políticas institucionales. Realizar el seguimiento de cumplimiento del plan de comunicación para medir la efectividad de la información.</p>	<p>Generar de espacios como "Desayuna con tu gerente" que tienen como objetivo dialogar, recopilar, escuchar las opiniones y sugerencias de los colaboradores directamente con el Presidente Ejecutivo se invitará a 15 personas de cargos diversos la periodicidad es una vez al mes. Encuesta y focus group al personal de Corporación de manera semestral</p>

Fuente: María Soledad Jácome

Elaboración: María Soledad Jácome

CONCLUSIONES

En la actualidad, en este mundo globalizado y competitivo las empresas sean pequeñas, medianas o grandes se enfrentan a la necesidad de contar con un área de comunicación fortalecida dentro de su estructura. Las conclusiones se derivan de un diagnóstico de comunicación que nos permitió conocer la situación actual de la corporación en cuanto a conocimiento de la empresa por parte de los colaboradores, así como entender las necesidades que son propias de los cambios debido a la situación actual del mercado automotriz, además se identificó objetivo de la presente tesis es la necesidad de implementar un plan de comunicación alineado a la estrategia para el año 2017 de corporación MARESA derivado del y de esta manera aportar a la efectividad y la fluidez de la comunicación interna.

- Todo el personal tiene conocimiento que existe un área de comunicación y de cuáles son sus funciones, pero no identifica en buen número quienes integran esta área, es decir quiénes son los emisores de los mensajes que reciben a diario por los diferentes canales de comunicación.
- En referencia al marco teórico se demuestra hay muchas prácticas que deben ser mantenidas en la institución, sin embargo es necesario renovar algunos canales y dar seguimiento a la efectividad de los mismos.
- En referencia al marco teórico que indica lo que es la comunicación organizacional se menciona que no tener una buena comunicación y que está esté bien direccionado puede generar no concentrarse de los objetivos, no enfocarse en las tareas que crean valor y pierden el enfoque de donde quieren llegar. En corporación MARESA debido a la información diversa y extensa ocasiona que el colaborador no preste atención a lo realmente importante. El contenido de la información no siempre es del interés de todos los grupos objetivos de la corporación.
- Claramente se observa varias deficiencias de organización en el momento de transmitir mensajes e informaciones claras y oportunas, que garanticen la eficacia del proceso de comunicación interna, principalmente al personal que no posee correo electrónico.

- El tipo de comunicación de Corporación MARESA en su mayoría es descendente es decir que solo baja en cascada, los colaboradores expresan sus ideas pero no por los canales oficiales ya que no existen y de esta manera se genera una comunicación informal o rumor de pasillo son componentes que bloquean e impiden que los colaboradores capten el mensaje que se quiere difundir, lo que conlleva al poco conocimiento de los procedimientos, políticas y procesos internos de la institución.
- Debido a la dispersión geográfica del personal, se identificó el poco interés en las provincias y en Colombia y Perú porque la información está centralizada, no es inclusiva.
- Por el sigilo de información por parte de jefaturas que prefieren que el personal no este enterado, se evidencia que existen cuellos de botella en los mandos medios y que la comunicación no es suficiente y unidireccional, lo cual demuestra una ausencia de estructura clara de comunicación interna dentro de la institución.
- Conocimiento básico en los cargos de back office y front office del portafolio de productos y servicios que comercializa la corporación, así como de los precios, nuevas tecnologías, desconocimiento sobre lo que realizan las otras unidades de negocio, así como de los nuevos proyectos de la empresa.
- Gran carga operativa para el personal de comunicación sin posibilidades de contratación de más recursos por temas presupuestarios.

RECOMENDACIONES

- Realizar un diagnóstico de comunicación anualmente permitirá ser proactivo en tomar acciones en el manejo de la comunicación.
- Se recomienda mantener los focus group ya que no es una herramienta costosa y la retroalimentación es importante y es una práctica de comunicación ascendente

- Gestionar la implementación de nuevas herramientas de canales digitales, de comunicación y capacitar al personal en el uso de las mismas.
- Se deberá realizar entrevistas a líderes de opinión a nivel nacional para conocer qué es relevante pueden comunicar y de esta manera recopilar información oficial de esta manera cumplimos con las prácticas de comunicación social que es evitar la generación de noticias informales.
- Generar de espacios con los principales directivos para que el personal pueda dialogar, recopilar, escuchar las opiniones y dar sugerencias de los colaboradores directamente, para así evitar los rumores y generamos comunicación bidireccional.
- Lograr espacios de comunicación a nivel nacional entre áreas, para involucrar más al personal. Por parte del área de comunicación es un reto tratar de integrar a las demás regiones con información de la región específica, así lograremos que estar más alineados a los objetivos institucionales.
- Conseguir que el área de comunicación pueda llegar directamente al colaborador para que su jefatura no difunda mal el mensaje.
- Realizar una campaña de marketing interna de cada uno de los productos de la organización para que siempre el funcionario tenga el conocimiento necesario.

BIBLIOGRAFÍA

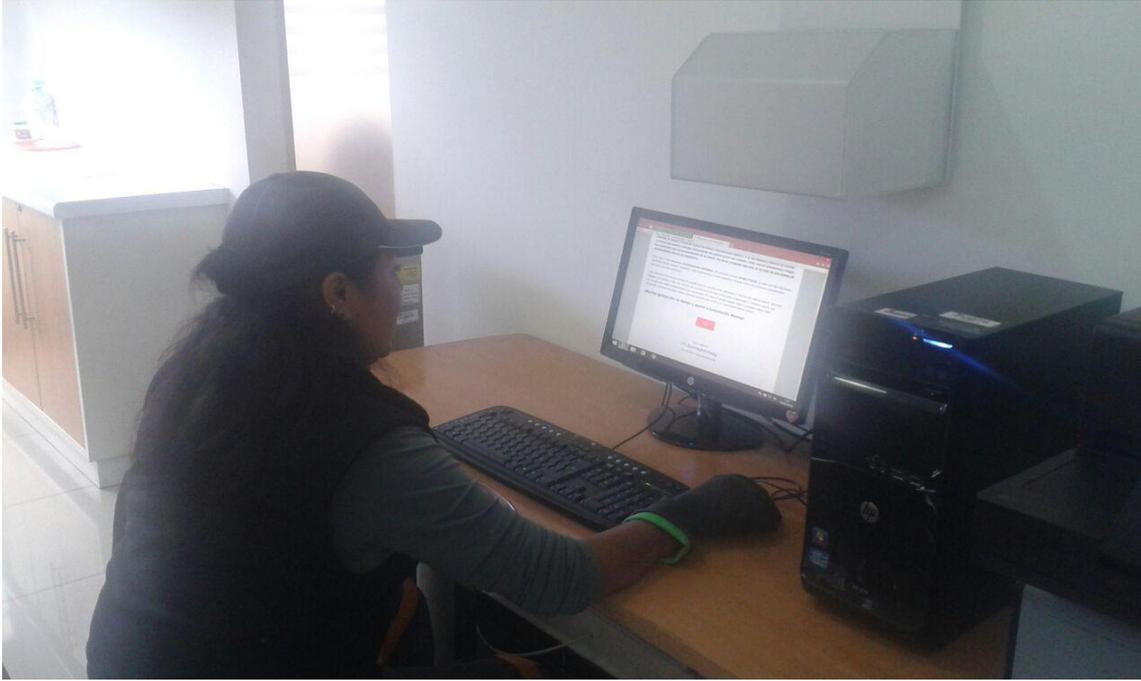
- Alfaro, Rosa Maria (1993). *Una comunicación para otro Desarrollo*, Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, Abraxas Editorial, 1993, P.36
- Alsina, Miguel. Teorías de la comunicación. 2001. Página 153.
- Andrade, Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, Netbiblio, España.
- Araujo, Adolfo (2009), Microentorno (especifico y Operativo). Recuperado de: <https://adolfoaraujo.com/2009/02/04/12-microentorno-especifico-u-operativo/>
- Banco Central de Ecuador, Indicadores Económicos. Recuperado de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador (2016). *Cuestiones económicas*. Recuperado de: https://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/
- Banco Central del Ecuador, *Memoria anual*. (2008). Recuperado de: <http://www.bce.fin.ec/>
- Baquero C, José Daniel. Manual de Relaciones Publicas, *Comunicación y Publicidad*, 4ta Edición, Gestión 2000, Barcelona –España 2005 (página. 313).
- Barranco Saiz, Javier, Plan de Comunicación, 2008, http://www.tendencias21.net/marketing/EI-Plan-de-Comunicacion_a31.html
- Bastidas Méndez, Carmen (2011). El caso Enron, *Principales Aspectos Contables de Auditoría y de buen gobierno corporativo*, RIL Editores (página. 56).
- Beriguete De Leon, Awilda Carolina (2012). Escuela Organizacional Industrial, *El Desarrollo de la Cultura Organizacional*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2012/02/27/el-desarrollo-de-la-cultura-organizacional/>
- Capriotti, Paul. Comunicación Corporativa, *Una estrategia de éxito a corto plazo*. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina). Recuperado de: http://files.patriciaibarra-es.webnode.com/200000025-e376ae46e0/Comunicacion_Corporativa-%20Capriotti.pdf
- Chivenato, Idalberto (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, Mc Graw-Hill (página. 110).
- Corporación MARESA, Historia, Recuperado de: <http://www.corpmaresa.com.ec/>
- EKOS (2010). *Demografía empresarial*. Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/empresas.aspx>

- Enciclopedia financiera, *Cultura organizacional*, Recuperado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- Fernández López, Sergio. Como gestionar la comunicación, 2007, Página 86.
- Figueroa, Miguel. *4 pasos para hacer un plan de comunicación interna*. Recuperado de: <http://armidalamagiadecompartir.blogspot.com/2016/08/4-pasos-para-hacer-un-plan-de.html>
- Friend, Graham; Zehle, Stefan (2008), *Como Diseñar un Plan de Negocios*, (página. 33)
- Galarraga, S. (2009). *Plan de Comunicación Organizacional para Evidenciar Políticas de Responsabilidad Social*, Caso Ecuador Bottling Company Corp. Recuperado de: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/10846>.
- Gestipolis, *Plan de comunicación*. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>
- Gómez Zapata, Cristian. *Diccionario de Relaciones Publicas*, 1ra Edición, Editorial Quipus, Quito – Ecuador, 2006 (página. 41).
- González, A. (2014). *Plan de Comunicación Comunitaria para minimizar la violencia intrafamiliar contra la mujer entre 2012 y 2013 en la comunidad Santa Lucía del municipio Colombia*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1313/comunicacion.html>
- Hernández, H. G. (2007). *La Estrategia Cooperativa ante un Mundo Adverso*. Recuperado de: <http://www.aciamericas.coop/IMG/sv9.pdf>
- Herrera Martínez, Gabriela (2004). *Vale la pena invertir en comunicación organizacional?* Ed. Mico Panoch, Argentina.
- Hidalgo Calvo, C. (2008). *Teoría y Práctica de la Propaganda Contemporánea*, Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile (página.1).
- Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa, *Dinámica de la junto Directiva*, Recuperado de: www.iegc.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=147
- Jara, M. (2013). *Propuesta para una Metodología de Prácticas del buen gobierno corporativo, considerando la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Ciudad de Cuenca – Ecuador durante el Periodo 2011*, Caso Cooperativa ERCO CIA. LTDA. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3992/1/UPS-CT002580.pdf>
- Ley de Comunicación de la República del Ecuador, 2013, artículo 10

- Mantilla, M. (2008). *Evaluación y Control del gobierno corporativo en la Administración de una Entidad Municipal*, mediante el Criterio de la Auditoría Administrativa. Recuperado de: www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19236/2/TESIS%2520FINAL%2520ENTREGAR.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk
- Martínez Ruiz, Héctor, *Metodología de Investigación*, Cengage Learning Editores, 2014 (página. 16).
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, *Indicadores Sociales* Recuperado de: <http://www.siise.gov.ec/IPublicaciones.htm>
- Moncayo, D. (2008). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna para Parmalat*. Recuperado de : <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis135.pdf>
- Morales Francisca, Benavides Juan (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Navarro Gomez, Carmen, (2002). *Gobernanza en el ámbito local*. Recuperado de: <http://unpan1.unorg/intradoc/groups/public/documental.pdf>.
- Omalendi, Gabriela (2003). *Cómo realizar un plan de comunicación*. Ed. Dick Bigh, Argentina.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2011). *Los principios de la OECD para el Gobierno de las Sociedades*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCED), *Publicaciones*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/>
- Portal de Relaciones Públicas, *Diccionario de Relaciones Publicas y Comunicación NM comunicaciones*. Recuperado de: <http://www.rppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>
- Presidencia de la República del Ecuador (2015). Noticias. Recuperado de: <http://www.presidencia.gob.ec/ecuador>
- Robbin, Stephen; Coulter, Mary. *Administración*, Octava Edición, Pearson Educación de México (página. 256).
- Rodríguez, Moguel, Ernesto, *Metodología de Investigación*, 2004, Página 29
- Scheinsohn, Daniel. *Comunicación Estratégica*. 2009. Página 28
- Sinmiedosec (2015). *Producto Interno Bruto en el Ecuador*. Recuperado de: <http://sinmiedosec.com/producto-interno-bruto-pib-de-ecuador>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de diagnóstico de comunicación



Anexo 2: Focus Group Guayaquil



Anexo 3: Focus Group Quito



Anexo 4: Desayunos con la presidencia ejecutiva



Anexo 5: Modelo de encuesta

ENCUESTA COMUNICACIÓN INTERNA

1. Por favor, seleccione la ciudad donde trabaja:

- Quito
- Guayaquil
- Santo Domingo
- El Coca
- Manta
- Cuenca
- Machala

2. Por favor, seleccione su lugar de trabajo:

- Mazmotors
- Autosharecorp
- Distrivehic
- Kawamotors
- Mareadvisor
- Mareauto
- MARESA Ensambladora

3. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la Institución?

0 a 1 año	
1 año 1 mes a 2 años	
2 años 1 mes a 3 años	
3 años 1 mes a 5 años	
5 años en adelante	

4. Con total honestidad, ¿conoce cuál es la VISIÓN de la Institución? - Si la respuesta es No pase a la pregunta 6

Sí	
No	

5. Entre las siguientes opciones, ¿cuál considera que es la actual VISION de la Institución? Por favor contestar sin mirar cualquier fuente de información.

A	Ser líderes a nivel nacional e internacional, brindando calidad, eficiencia y responsabilidad a nuestros clientes. Por lo tanto, crea fuentes de trabajo para nuestros empleados y rendimientos atractivos para los accionistas.	
B	Ser la Corporación Automotriz y de Arrendamiento de vehículos líder en el Ecuador, Colombia y Perú, ofreciendo lo más altos índices de calidad en el parque automotor obtener las en óptimas condiciones de mecánica, repuestos, venta de vehículos, con personal previamente calificado y capacitado para el	

	cumplimiento de su labor.	
C	Ser la Corporación Automotriz y de Arrendamiento de vehículos líder en el Ecuador, con impacto relevante en Colombia y Perú, que: representa marcas y negocios de alto potencial de mercado, ingresos y rentabilidad, administra los negocios eficientemente a través de procesos que fomenten sinergias y la búsqueda permanente de alianzas estratégicas.	
D	Ninguna de las anteriores.	

6. Con total honestidad, ¿conoce cuál es la MISIÓN de la Institución? - Si la respuesta es No pase a la pregunta 8

Sí	
No	

7. Entre las siguientes opciones, ¿cuál considera que es la actual MISIÓN de la Institución? – Por favor contestar sin mirar cualquier fuente de información.

A	Somos una empresa dedicada a producir y comercializar vehículos y productos relacionados, ser competitivos en seguridad, calidad y oportuna capacidad de respuesta, estar comprometidos con el desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y el entusiasmo de nuestros proveedores, clientes y accionistas.	
B	Somos una Corporación Automotriz y de Arrendamiento de vehículos líder, que opera y desarrolla en el Ecuador Colombia y Perú, marcas con alto potencial, generando nuevos negocios y aprovechando las sinergias entre los mismos para alcanzar rentabilidad y cubrir las expectativas de valor de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de la sociedad.	
C	Somos una Corporación Automotriz, de Arrendamiento y de Motocicletas que se desarrolla en Ecuador, Colombia y Perú, marcas con alto potencial, importar nuevas líneas de negocios y nuevas marcas para alcanzar rentabilidad y altos índices de servicio al cliente.	
D	Ninguna de las anteriores	

8 De nuestros 12 valores corporativos que mencionamos a continuación, ¿cuáles considera que mejor se evidencian en su día a día? (siendo 12 el más representativo y 1 el menos)

Respeto a las personas y a sus opiniones	
Solidaridad hacia el bienestar comunitario	
Comportamiento ético	

Reconocimiento al desempeño y al desarrollo profesional	
Alineación a la estrategia y a las decisiones tomadas.	
Ambiente de trabajo “armónico”	
Velar por los intereses de la empresa y del cliente.	
Innovación y dinamismo.	
Orientación hacia el resultado.	
Hacer las cosas bien desde la primera vez.	
Objetividad y productividad-profesionalismo.	
Trabajo en equipo basado en procesos.	

9 Enumere del 1 al 5 las herramientas de comunicación que más le informan sobre lo que sucede en la Institución (siendo 1 la más utilizada y 5 la menos utilizada):

REUNIONES DEPARTAMENTALES	RUMORES DE PASILLO	REVISTA SINERGIA	CARTELERAS	CORREOS INSTITUCIONALES

10 ¿Cómo calificaría el contenido de la revista “Sinergia“?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Mala	
Muy Mala	

11 Cuando le llega un correo de Comunicación Corporativa:

Lo leo siempre	
Lo leo cuando tengo tiempo	
No lo leo y borro inmediatamente	

12 ¿Cuál es su opinión sobre la frecuencia con la que se envían emails desde el correo de Comunicación Corporativa?

Está bien el número que recibo	
--------------------------------	--

Son demasiados los que envían	
-------------------------------	--

13 En vista que uno de nuestras herramientas es la revista Sinergia, señale los CINCO (5) temas que más le gustaría que estén en la misma:

Novedades de la Institución	
Logros o metas alcanzadas como Institución	
Noticias importantes sobre sector automotriz	
Noticias de las distintas Divisiones de Negocio	
Artículos interesantes para padres de familia	
Eventos Sociales (fotos)	
Actividades familiares (crucigramas, sopa de letras, sudoku, manualidades)	
Artículos de salud y seguridad	
Información sobre marcas y servicios de Institución	
Cupones de descuentos corporativos (compras, gimnasios, útiles, etc.)	
Otro (Por favor especifique)	

14 Siente usted que la comunicación entre áreas de su División es efectiva?

Si	
No	

15 Considera usted que la información que recibe por parte de su Línea de Supervisión es suficiente en cuanto a lo que sucede dentro de la Institución.

Si	
No	

16 Que tanto conoce sobre políticas, procedimientos institucionales (Ej. código de ética acuerdos de confidencialidad, etc) considerar que 1 significa que no conoce nada y 10 que domina el tema)

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

17 Con total HONESTIDAD, califique del 1 al 10 su conocimiento sobre las líneas de negocio, productos y servicios que ofrece la Institución considerar que 1 significa que no conoce nada y 10 que domina el tema)

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

18 En términos generales ¿cómo calificaría la comunicación interna en la Institución?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Mala	
Muy Mala	

19 ¿Actualmente usted utiliza un teléfono inteligente?

Sí	
No	

20 En su teléfono inteligente ¿ les gustaría contar con una aplicación móvil institucional (app) donde se publique información actualizada de CMH, beneficios, campañas en redes sociales, tips para el hogar, etc?

Sí	
No	

Muchas gracias ¡!

Anexo 6: Focus Group Consolidado Guayaquil

PREGUNTA #1

¿Cuál es su percepción general de cómo se maneja la comunicación internamente aquí?

- Falta comunicación visual, no nos llega la información, no tienen una cartelera o un medio para ver novedades.
- Poner en algún lugar más visual
- Tener correos personales y poder enviar la información al personal que no tiene correo personal

PREGUNTA #2

¿Cuáles son los que más les informan sobre lo que pasa en CMH?

¿Por qué?

- Reuniones departamentales esta es la herramienta que mejor funciona,
- Revista cuando se envían y llegan a tiempo
- Correos en el caso del que tienen

PREGUNTA #3

¿Cuál es su opinión sobre la revista Sinergia?

- Contenido, frecuencia, diseño, etc. –

- Tener más fotos, de todas las sucursales, quieren más alcance de toda la revista a nivel sucursal
- Conversar con corresponsales para que las fotos sean diversas y se envíen a tiempo
- Conocer más de los productos, información de nuestras marcas.
- Información Tecnológica, cosas innovadoras quisieran ver.

PREGUNTA #4

Actualmente tienen carteleras como fuente de información.

¿Cuál es su opinión sobre las mismas?

- Que la cartelera debería estar en un lugar de más tráfico
- Muchos ni sabían que existían carteleras
- Las carteleras están pasadas de moda.

PREGUNTA #5

¿Les gustaría que los medios impresos internos (cartelera y revista) se digitalicen y tener como una App en su teléfono celular?

- Si les gustaría tener información app
- Es una muy buena alternativa
- Si pero como una herramienta adicional

PREGUNTA #6

¿Cuál es su percepción sobre los correos que se envían desde Comunicación Corporativa?

- Contenido, frecuencia, diseño, etc. –

- Para el personal que tienen correo. Es muy buena la comunicación, el mailing funciona, la frecuencia es correcta.
- Les gusta que, la información sea más visual corta
- En algunas ocasiones ha sido imprecisa.

PREGUNTA #7

¿Qué tipo de información les resulta más interesante/attractiva de entre todo lo que leen

y reciben por parte de los diferentes canales de comunicación?

- Noticias de situación del sector, si ha mejorado
- Los nuevos proyectos, los logros.
Promociones, descuentos en repuestos.

- Buscar formar a través de la Tecnología conocer más a la gente de la Corporación.
- Beneficios
- Conocimiento más al fondo la tecnología, de las marcas, del producto información del mercado.

PREGUNTA #8

¿Tienen reuniones con sus jefes o cómo se comunican dentro de sus áreas?

- Con Jefe de Sucursal fluye la comunicación., la comunicación es a diaria
- Con Jefe de Taller es una vez a la semana, en temas presupuestos, parte técnica.
- En el área de repuestos, hasta la fecha no se ha definido quién es Línea de Reporte antes era Christian Almendariz.
- Área de Servicios Generales tiene comunicación en temas generales.
- En las reuniones departamentales son se hablan de proyectos de las propias áreas

PREGUNTA #9

¿Qué tal es la comunicación con su jefe directo?

¿Qué hace que sea buena o mala?

- Sienten que solo es para la parte técnica, no de cosa de la corporación
- No son frecuentes

PREGUNTA #10

Desde su punto de vista, ¿consideran que la comunicación enviada desde la sucursal en Quito debe ser mayor o está bien cómo se maneja? ¿Cómo se les ocurre que se podría mejorar en ese sentido?

- Les gustaría más información directa con la Corporación, no enterarse solo por los compañeros.
- Conocer características de los productos, repuestos.

- No les gusta enterarse fuera de la Corporación lo que sucede, es decir enterarse por terceras personas.

PREGUNTA #11

Muy honestamente,

¿Cómo calificarían su conocimiento en cuanto a los vehículos (marcas - modelos) y servicios que CMH ofrece a nivel nacional?

- Les gustaría saber más de los productos de Corporación, saben poco de Seminuevos, Motos, Renting.
- Actualización de precios autos debería ser constante
- Saber las promociones descuentos, internos y externos.

PREGUNTA #12

¿Algún tema o proyectos social/ambiental en específico que les gustaría que la empresa se involucre?

- Temas de perros callejeros.
- Temas sociales, hijos discapacitados.
- Compartir los conocimientos técnicos con la Comunidad.
- Temas medioambientales, reforestación.

PREGUNTA #13

¿Tienen alguna idea o comentario adicional?

- Piensan que los equipos tecnológicos y las páginas técnicas no tienen acceso.
- Requieren que haya más capacitación.
- El alcance de la información sobre los nuevos autos las nuevas tecnologías y actualizaciones.
- Falta marketing interno

Anexo 7: Focus Group Consolidado Quito

PREGUNTA #1

¿Cuál es su percepción general de cómo se maneja la comunicación internamente aquí?

- Sienten que no hay comunicación acerca de la Corporación
- Desconocen los procesos , solo cuando ya están implementados
- Mucho hermetismo la comunicación desconocen la estrategia la gente no sabe a dónde va, solo se maneja información entre gerentes
- No se conoce los nuevos proyectos ejemplo Seminuevos, por ejemplo número directo
- Requieren que la comunicación sea más oportuna , y generan inconvenientes
- Es buena la comunicación
- Se debería segmentar la comunicación
- Es buena para las personas que tienen correo

PREGUNTA #2

¿Cuáles son los que más les informan sobre lo que pasa en CMH?

¿Por qué?

- Rumores de pasillo en Granados
- Cuando se hacen reuniones, pero no son seguidas,
- Muchas veces se enteran por fuera de la oficina, ósea por otras personas.
- La información debe ser más uniforme al mismo tiempo
- Los correos y la revista

PREGUNTA #3

¿Cuál es su opinión sobre la revista Sinergia?

- Contenido, frecuencia, diseño, etc. –

- Les parece un medio muy caro , daña el medio ambiente, podríamos hacerlo por un medio digital
- Debería ser solo dirigido para el personal que no tiene correo.

- No se sabe de los productos que vendemos
- Quieren saber más de las áreas
- Deberían informar a los colaboradores antes de enviar a los clientes

PREGUNTA #4

Actualmente tienen carteleras como fuente de información.

¿Cuál es su opinión sobre las mismas?

- Las carteleras estás pasadas de moda.
- En algunos casos si estuvieran bien ubicadas, para muchas personas es más efectiva la comunicación. Que la revista.
- Las carteleras deben llamar la atención, son aburridas, se gasta papelería
- Actualmente la cartelera debería estar mejor ubicada

PREGUNTA #5

¿Les gustaría que los medios impresos internos (cartelera y revista) se digitalicen y

ES como una App en su teléfono celular?

- Si pero como una herramienta adicional
- Si están de acuerdo pero se debería dar facilidades a los usuarios
- Les interesa que se cuente con tecnología para comunicar
- Que se creen zonas wifi

PREGUNTA #6

¿Cuál es su percepción sobre los correos que se envían desde Comunicación Corporativa?

- Contenido, frecuencia, diseño, etc. –

- Les gusta que, la información sea más visual corta
- En algunas ocasiones ha sido imprecisa.
- No se tienen acceso y no se podían ver los videos
- Mientras más cortos los boletines es mejor

PREGUNTA #7

¿Qué tipo de información les resulta más interesante/attractiva de entre todo lo que leen

y reciben por parte de los diferentes canales de comunicación?

- Conocimiento más al fondo la tecnología, de las marcas, del producto información del mercado.
- Catálogo básico de precios de los autos.
- Quieren novedades sobre la ensambladora a donde apunta MARESA
- Les gustaría comparativos ente marcas
- Las innovaciones de tecnología entre nuestras marcas.
- Beneficios para colaboradores.
- Situación sector automotriz

PREGUNTA #8

¿Tienen reuniones con sus jefes o cómo se comunican dentro de sus áreas?

- En las reuniones departamentales son se hablan de proyectos de las propias áreas
- Hay mucho hermetismo no se involucra a la gente de todas las áreas
- Sienten que la comunicación se queda en el área no sube a otro nivel.
- Las reuniones de ventas son solo de números y resultados. Ventas
- Contabilidad, solo se habla de números,
- Ventas, sienten que no hay presencia de Jefe de Sucursal en Granados, ahora el trato es a nivel gerencia nacional.
- Repuestos sienten que hay competencia y rivalidad entre ellos,
- Reuniones departamentales son las que más informan siempre y cuando sea constante.
- Asistente de Servicios sugieren que se hagan reuniones para que estén informados.
- Se tienen reuniones solo del área, quejas
- Si se comunica las actividades que se realizan.

PREGUNTA #9

¿Qué tal es la comunicación con su jefe directo?

¿Qué hace que sea buena o mala?

- Solo se informa cuando ya se hizo cambios en procesos
- Debería ser más oportuna y directa
- Sugieren que sea semanal y que se incluya a todos los cargos.

PREGUNTA #10

Desde su punto de vista, ¿consideran que la comunicación enviada desde la sucursal en Quito debe ser mayor o está bien cómo se maneja? ¿Cómo se les ocurre que se podría mejorar en ese sentido?

- Les gustaría más información directa con la Corporación, no enterarse solo por los compañeros.
- Conocer características de los productos, repuestos.
- Con reuniones con jefes

PREGUNTA #11

Muy honestamente,

¿Cómo calificarían su conocimiento en cuanto a los vehículos (marcas - modelos) y servicios que CMH ofrece a nivel nacional?

Les gustaría saber más de los productos de Corporación, saben poco de Seminuevos, Motos, Renting.

- Actualización de precios autos debería ser constante.
- No conocen lo que comercializan las otras Unidades de Negocio de Corporación

PREGUNTA #12

¿Algún tema o proyectos social/ambiental en específico que les gustaría que la empresa se involucre?

- Temas de perros callejeros.
- Temas sociales, hijos discapacitados.
- Compartir los conocimientos técnicos con la Comunidad.
- Temas medioambientales, reforestación.
- Voluntariado para el personal
- Retomar movility
- Les gustó mucho la intervención de la Corporación en lo del terremoto
- Si les gustaría estar involucrados en proyectos sociales como voluntariado,

PREGUNTA #13

¿Tienen alguna idea o comentario adicional?

- No conocen al personal de comunicación interna
- Les molesta que salgan los directores en la Revista, cuando la parte operativa es la que logra muchas cosas.
- Sienten que no hay comunicación entre áreas
- Cuando hay logros en los talleres ni se enteran, falta periodismo interno