

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Comunicación**

Maestría en Comunicación Estratégica

**Plan de comunicación estratégica para la aplicación en Pymes**

**Caso de estudio empresa G&M Copiadora Quito**

Cristian Daniel Maldonado Ganazhapa

Tutor: Pablo Andrés Escandón Montenegro

Quito, 2020





## **Cláusula de cesión de derechos de publicación**

Yo, Cristian Daniel Maldonado Ganazhapa, autor del trabajo intitulado “Plan de comunicación estratégica para la aplicación en Pymes: Caso de estudio empresa G&M Copiadora Quito”. Mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Comunicación Estratégica en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede en Quito-Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

1 de julio del 2020

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

Esta investigación tiene por objetivo desarrollar un plan de comunicación para pequeñas y medianas empresas, tomando como caso de estudio a Copiadora Quito, microempresa que se encuentra en la industria de copiadoras multifunción, ofreciendo la venta y servicio de equipos. Es importante comprender el estado de la cuestión a partir de un diagnóstico de comunicación interna, externa y estratégica, para plantear un análisis estructural de la comunicación en la empresa.

Se desarrolla un plan de comunicación estratégica para Pymes, en respuesta a las acciones comunicativas que de manera común vemos en las grandes corporaciones y empresas que cuentan con los recursos necesarios para contratar servicios profesionales de marketing, comunicación y publicidad.

Se toma como base lo planteado por autores como: Pizolante, Costa y Aljure autores que consideran la posibilidad de trabajar la comunicación estratégica para pequeñas empresas; esto a partir de la identificación del problema principal de comunicación que una organización de menos de diez trabajadores presenta, una vez realizado un análisis es posible elaborar un conjunto de estrategias y acciones acordes a los recursos con los que cuenta la organización de pequeña dimensión.

El resultado de esta investigación permite tener una mirada sobre cómo se puede trabajar la comunicación estratégica en pequeñas empresas; el resultado podría ser un referente para futuros estudios comunicacionales, orientadas a microempresas.

Como parte de la metodología de la investigación se utiliza la observación y encuesta para establecer un diagnóstico de comunicación interna y externa, que finalmente permite desarrollar un plan de comunicación para la pequeña empresa que es el caso de estudio (Copiadora Quito).

Palabras clave: diagnóstico de comunicación, comunicación interna, comunicación externa, cultura organizacional, complejidad, plan de comunicación estratégica para Pymes



A todos mis seres queridos, por su motivación y fuerza para mantener mi dedicación, responsabilidad y compromiso; permitiendo ampliar mis habilidades profesionales.



## Tabla de contenidos

|  |    |
|--|----|
| Lista de ilustraciones .....   | 11 |
| Introducción.....  | 13 |
| Capítulo primero Consideraciones teóricas .....                                  | 15 |
| 1. Comunicación interna .....  | 15 |
| 2. Comunicación externa .....  | 18 |
| 3. Comunicación estratégica para organizaciones .....                            | 20 |
| Capítulo segundo Pequeñas y medianas industrias en Ecuador: Caso de estudio..... | 25 |
| 1. Industria de copiadoras multifuncional.....                                   | 25 |
| Capítulo tercero Caso de estudio: Copiadora Quito .....                          | 27 |
| 2. Diagnóstico de comunicación interna de Copiadora Quito .....                  | 31 |
| 3. Diagnóstico de comunicación externa .....                                     | 34 |
| Capítulo cuarto Plan de comunicación estratégica: Copiadora Quito .....          | 61 |
| 1. Plan de comunicación estratégico para Pymes (Caso: Copiadora Quito).....      | 61 |
| 2. Estrategia de comunicación interna para Copiadora Quito .....                 | 61 |
| 3. Estrategia de comunicación externa para Copiadora Quito.....                  | 63 |
| 4. Presupuesto para Plan de comunicación estratégica de Copiadora Quito .....    | 65 |
| 5. Modelo de Evaluación Plan de Comunicación Estratégica Copiadora Quito ....    | 67 |
| Conclusiones.....  | 71 |
| Bibliografía.....  | 73 |
| Anexos.....  | 75 |
| Anexo 1: Modelo de Encuesta Comunicación Interna .....                           | 75 |



## Lista de ilustraciones

### Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Relación directa: objetivos, estrategias y acciones.....                     | 22 |
| Tabla 2 Relación directa Situación actual comunicación interna Copiadora Quito ..... | 32 |
| Tabla 3 Encuesta diagnóstico de comunicación interna: Copiadora Quito .....          | 33 |
| Tabla 4 Análisis de mercado .....  | 52 |
| Tabla 5 Encuesta diagnóstico de comunicación externa: Copiadora Quito .....          | 53 |
| Tabla 6 FODA: Copiadora Quito .....  | 59 |
| Tabla 7 Plan de comunicación interna: Copiadora Quito.....                           | 62 |
| Tabla 8 Plan de comunicación externa: Copiadora Quito .....                          | 64 |
| Tabla 9 Presupuesto plan de comunicación: Copiadora Quito.....                       | 65 |
| Tabla 10 Evaluación plan de comunicación: Copiadora Quito .....                      | 68 |

### Gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Organigrama: Copiadora Quito ..... | 28 |
| Gráfico 2. Fanpage: Copiadora Quito .....     | 30 |
| Gráfico 3. Fanpage: Copiadora Quito .....     | 31 |
| Gráfico 4 Página web: Cridegcom.....          | 36 |
| Gráfico 5 Página web: Cridegcom.....          | 36 |
| Gráfico 6. Fanpage: Cridegcom .....           | 37 |
| Gráfico 7. Fanpage: Cridegcom .....           | 37 |
| Gráfico 8. Instagram: Cridegcom .....         | 38 |
| Gráfico 9 Página web: Latincopiers .....      | 39 |
| Gráfico 10 Página web: Latincopiers .....     | 40 |
| Gráfico 11 Fanpage: Latincopiers .....        | 40 |
| Gráfico 12 Fanpage: Latincopiers .....        | 41 |
| Gráfico 13 Página web: Surtitoner .....       | 42 |
| Gráfico 14 Página web: Surtitoner .....       | 42 |
| Gráfico 15 Página web: Surtitoner .....       | 43 |
| Gráfico 16 Fanpage: Surtitoner .....          | 43 |

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 17 FanPage: Surtitoner .....                                   | 44 |
| Gráfico 18 FanPage: Surtitoner .....                                   | 44 |
| Gráfico 19 Instagram: Surtitoner .....                                 | 45 |
| Gráfico 20 Página web: Copy One .....                                  | 46 |
| Gráfico 21 Página web: Copy One .....                                  | 46 |
| Gráfico 22 FanPage: Copy One .....                                     | 47 |
| Gráfico 23 FanPage: Copy One .....                                     | 47 |
| Gráfico 24 FanPage: Copy One .....                                     | 48 |
| Gráfico 25 FanPage: Copy One .....                                     | 48 |
| Gráfico 26 FanPage: Copy One .....                                     | 49 |
| Gráfico 27 Página web: Tecnisupport .....                              | 50 |
| Gráfico 28 FanPage: Tecnisupport .....                                 | 51 |
| Gráfico 29 Respuesta de Copiadora Quito a clientes .....               | 54 |
| Gráfico 30 Personal preparado para solucionar problemas .....          | 54 |
| Gráfico 31 Atención a problemas de clientes de Copiadora Quito .....   | 55 |
| Gráfico 32 Clientes que reconocen el logotipo de Copiadora Quito ..... | 55 |
| Gráfico 33 Nivel de confianza en personal de Copiadora Quito .....     | 56 |
| Gráfico 34 Servicio de calidad de Copiadora Quito .....                | 56 |
| Gráfico 35 Forma de conocer microempresa Copiadora Quito .....         | 57 |
| Gráfico 36 Nueva forma de conocer microempresa Copiadora Quito .....   | 57 |
| Gráfico 37 Públicos Copiadora Quito .....                              | 60 |

## Introducción

La presente investigación tiene como objetivo principal desarrollar un plan de comunicación estratégica para Pymes, partiendo de un estudio de caso (la microempresa Copiadora Quito), cuya actividad es la venta y servicio de copiadoras multifunción.

Se parte de la problemática identificada para las pequeñas empresas, donde los recursos y conocimiento puede limitar su participación comunicativa. Por el contrario, para grandes empresas y corporaciones es usual contar dentro de su equipo de trabajo a profesionales del área de comunicación, marketing y publicidad; el rol que desempeñan se direcciona al desarrollo de una cultura organizacional y posicionamiento de marca.

Constantemente ese departamento se dedica a la creación de campañas. Marcas en la industria de copiadoras multifuncionales como Xerox, Canon, Toshiba, entre otras, son conocidas alrededor del mundo. Para estas empresas de gran dimensión y recursos económicos es normal destinar su trabajo a campañas de comunicación y diferentes acciones que responden a sus objetivos organizacionales, sean a nivel interno o externo.

Por otro lado, como parte del problema central es también importante considerar que dentro del contexto ecuatoriano existe un importante crecimiento en el desarrollo de microempresas. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en Ecuador existen 816.553 microempresas, que representa al 90,81 % del total de número de empresas (INEC 2018, 15).

Uno de los factores que ha permitido ese desarrollo es el uso de las nuevas herramientas de comunicación e información. La tecnología y las redes sociales han facilitado el posicionamiento de muchos empresarios y organizaciones que ahora buscan su espacio en el mercado frente a las grandes empresas y corporaciones.

La diferencia radica en los recursos con los que una microempresa cuenta para trabajar en aspectos de comunicación, marketing y publicidad. En la mayoría de casos se limitan a realizar trabajos improvisados como hojas volantes, tarjetas de presentación, páginas básicas en redes sociales y camisetas estampadas para los trabajadores, dejando muchos factores que, desde el área de comunicación estratégica, pueden ser trabajados en beneficio de la organización y todos sus colaboradores.

Para este problema es necesario desarrollar y considerar la posibilidad de realizar un plan de comunicación que permita elaborar un trabajo comunicativo más sistemático

y planificado, partiendo de un diagnóstico de comunicación interna y externa. “El diagnóstico es el primer paso del plan de comunicación interna de una organización. Debe dar a conocer los modos de comunicación existentes, qué medios se utilizan, y con qué eficacia, qué información se da y cuál no” (García, Ruiz y Ventura 1999, 3).

Con estos datos se elabora esta investigación, la cual consta de los siguientes capítulos: el primer capítulo presenta las consideraciones teóricas para una comprensión clara sobre cómo la comunicación es trabajada dentro de una organización, entendiendo la aplicación de la comunicación interna, externa y el funcionamiento de la comunicación estratégica. Además, la información presentada servirá como fuente de información sobre distintas categorías de comunicación.

En el segundo capítulo se trabaja el conocimiento de la industria donde se encuentra el caso de estudio, la microempresa Copiadora Quito. Se desarrollan algunos criterios generales de marcas posicionadas a escala mundial que permiten tener un conocimiento general sobre el contexto. Al llegar al tercer capítulo se hace un acercamiento más profundo del caso de estudio, y se diagnostica la comunicación interna y externa, aplicando una metodología que considera el uso de encuestas y entrevistas. Se los contrasta con el manejo bibliográfico de autores especialistas en el campo de la comunicación.

Para el cuarto capítulo, con la información obtenida, se desarrolla la propuesta del plan de comunicación para Copiadora Quito. Se consideran los factores identificados previamente: recursos, competencia, acceso, uso de las nuevas tecnologías de la información, entre otros.

Finalmente, dentro de los principales resultados que deja esta investigación se destaca que la comunicación para Pymes es un campo que debe ser trabajado con mayor profundidad. En su mayoría se presenta como una serie de acciones improvisadas, donde la necesidad de ubicarse en el mercado obliga a desarrollar plataformas web, redes sociales y crear mensajes espontáneos. Sin embargo, la necesidad de realizar un trabajo planificado, con objetivos, estrategias y acciones claras permitirá alcanzar las metas organizacionales de mejor manera, sin dejar pasar oportunidades que las nuevas tecnologías ponen al servicio de los empresarios.

## **Capítulo primero**

### **Consideraciones teóricas**

El primer capítulo presenta un recorrido por consideraciones teóricas y categorías básicas sobre qué es la comunicación interna y externa, así como también, determinar cuál es la función de la comunicación estratégica y cómo estos factores están presentes en las diferentes dinámicas de producción y servicio que realiza la empresa. Comprendiendo así la importancia de la comunicación.

#### **1. Comunicación interna**

“Es un hecho que la actitud de servicio y de satisfacción al cliente se genera en el interior de la organización; por eso la cultura organizacional atraviesa los poros de la empresa y penetra en la experiencia de los clientes y los públicos externos” (Costa 2012, 23). La comunicación funciona como un eje transversal para todos los procesos que una organización tiene en su funcionamiento. Se la entiende como la herramienta que permite la circulación de información desde el personal a públicos externos.

Se han desarrollado investigaciones sobre el estado de la comunicación a nivel empresarial y corporativo. Por ese motivo el análisis se lo hace desde la forma más básica de la comunicación, la conversación cara a cara, la cual, a pesar de ser utilizada para cualquier tipo de interacción humana, permite reconocer algunos patrones dentro de un área de trabajo, identifica situaciones de clima laboral, esto representa un factor importante para un sistema de producción en una empresa.

Además, es necesario el análisis del lenguaje y expresiones no verbales desde un proceso de observación, desarrollando connotaciones que permitan identificar problemas de convivencia o inconvenientes a la hora de desempeñar roles asignados a cada empleado.

El diagnóstico de comunicación interna se desarrolla a partir de la necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia en los diferentes procesos, sin confundirlo con decisiones administrativas. Desarrollar este tipo de análisis permite identificar el problema que comunicativamente se encuentra en el personal y las acciones que se deben tomar, “necesidad apremiante de las empresas por conocerse a sí mismas, autodefinirse o

redefinirse, con el único fin de hacer frente con éxito a las demandas del medio en el que se encuentran inmersas” (Aguilar 2006, 2).

Este estudio permite analizar toda la cultura organizacional de una empresa u organización, comprender la apropiación de los trabajadores a su identidad empresarial como su misión, visión y objetivos. Se entiende que la “cultura organizacional es la expresión de la identidad, el modo de ser y hacer de la empresa a través de la Visión, la Misión y los Valores que guían su decisión y su conducta” (Costa 2012, 22).

Este punto es importante para la labor de una empresa. Para comprender mejor la categoría de cultura organizacional, utilizando como ejemplo marcas reconocidas de tecnología e innovación como Google o Apple, se establece que el producto que ellos ofertan representa altos estándares de ingenio y creatividad. Por esta razón, como característica dentro de su espacio de trabajo, también se debe considerar el trato a los trabajadores, en escenarios físicos, roles y en las actividades que deben desempeñar, todo se lo realiza de manera atípica a lo que sería un trabajo de oficina común y corriente. A esto se lo denomina “Identidad Institucional. Es el espíritu de la empresa, que será inyectado en todo el proyecto de la marca” (Costa 2012, 22).

Se incluye dentro de los procesos de diagnóstico de comunicación al estudio de los canales de comunicación interna. Con el surgimiento de las nuevas herramientas de comunicación e información, muchas empresas han hecho uso de medios tecnológicos que les ayudan en sus tareas y actividades. Herramientas como intranet, correo electrónico, grupos internos en redes sociales y aplicaciones de teléfonos inteligentes, facilitan las tareas de la organización, si son bien utilizadas. En otros casos, pueden representar una traba tecnológica, sin sacar provecho de los recursos que gran parte de la población tiene acceso.

Según Joan Costa “el proyecto marcario debe ser incorporado a la cultura de la organización mediante el sistema de comunicación interna: Intranet y otros soportes, así como las reuniones de trabajo con los grupos y mandos intermedios” (Costa 2012, 23).

Analizar estos canales permite reconocer los procesos de comunicación que se están realizando en la organización, de esta forma, empresas que se encuentran muy bien organizadas hacen un correcto uso de herramientas tecnológicas. Así, la intranet sirve para cualquier requerimiento departamental, los correos electrónicos mantienen un registro y formalidad de toda la información que necesita ser compartida entre los empleados, también están las redes sociales u otros canales internos, que funcionan para

crear un espacio más informal, logrando mejorar la confianza y seguridad comunicativa entre los empleados.

Para desarrollar un diagnóstico de comunicación es necesario realizar un proceso de investigación, donde diferentes métodos permiten elaborar un proceso sistemático, con resultados claros que ayudan alcanzar los objetivos de la organización. Herramientas como la observación, encuestas y entrevistas hacen posible entender todas las características que se encuentran dentro de esta, en este contexto la tarea del comunicador consiste en identificar cuáles son las variables que se desean investigar.

La observación se la puede realizar de dos maneras: participante y no participante, logrando tener una mirada más holística sobre criterios de lenguaje, comunicación verbal y no verbal, esto permite percibir la cultura organizacional y su desarrollo en la asignación de roles y tareas.

Una persona con una aproximación cercana al objeto de estudio se encuentra realizando un tipo de observación participante, este logra tener un conocimiento más profundo de todas las actividades diarias de una empresa, si no es manejada de manera correcta puede tergiversar la realidad. Por esa razón se considera óptima la colaboración de compañeros investigadores externos, para realizar un proceso de observación no participante, donde su mirada más superficial, amplía el criterio sobre la situación actual de la organización.

Las encuestas y las entrevistas representan un conjunto de preguntas, cuya muestra debe brindar la información suficiente sobre los principales problemas, considerando el flujo de comunicación existente, en qué nivel de comunicación están los compañeros y jefes, herramientas que se utilizan, entre otros factores que pueden ser considerados.

Es importante conocer algunas categorías para el análisis del caso de estudio, en primer lugar, comprender la categoría de cultura organizacional, que representa a toda la apropiación por parte de los trabajadores sobre los criterios que forman parte de la identidad de la empresa u organización. Es decir, la misión, visión, valores y objetivos forman parte clave de lo que cada empresa representa y hace, esto guía cada actividad que se realiza sea cual sea el tipo de industria o sector en el que se especialice, por ese motivo es importante:

Contribuir, como profesionales de la comunicación, a la construcción de una cultura corporativa que sume normas, principios y valores, generando un ambiente de confianza, lealtad y diálogo; atributos estos que dibujan una nítida identidad para la empresa, que se resume en tres palabras: nivelar, alinear y direccionar las personas y los procesos en los que actúan. (Pizzolante 2017, 15)

Como se mencionó los altos mandos deben lograr que todos los trabajadores estén alineados en perseguir los objetivos organizacionales, pero esto representa una tarea muchas veces complicada. Lograr unificar objetivos, puede considerarse una tarea imposible, todos tienen sus objetivos particulares, sean de carácter familiar, económico, crecimiento profesional entre otros.

Es ahí donde el papel del comunicador conjuntamente con el departamento de talento humano debe realizar actividades internas con todos los trabajadores de la organización, buscando el compromiso e interés de sus colaboradores, reduciendo brechas de comunicación entre los altos mandos y los trabajadores operativos, buscando actividades que comprometan el trabajo de cada uno.

Esto se logra con actividades de integración, talleres de certificación, campañas internas de comunicación que busquen el flujo de información importante de la empresa. Mantener informados a todos los trabajadores de las gestiones empresariales crea pertenencia y apropiación en el personal, de esta forma la comprensión de la cultura organizacional se refleja en el clima laboral y en correctos procesos de comunicación, ubicando la información en los canales necesarios y útiles para el desempeño y trabajo de calidad, logrando pleno conocimiento de su lugar de trabajo, qué hace, para qué lo hace. “Una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral” (Brandolini, González y Hopkins 2008, 14).

Es importante entender que la filosofía empresarial es la guía de todas las tareas y actividades, tomando como ejemplo, para las organizaciones sin fines de lucro este tipo de categorías es muy clara, los objetivos se enmarcan de acuerdo a los derechos que buscan defender y cada trabajador tiene claro a donde va dirigido su trabajo. Por lo tanto, la comunicación juega un papel muy importante, en este punto el slogan y los mensajes claves sirven para tener claro cuál es la actividad que la organización realiza.

## **2. Comunicación externa**

La comunicación externa refiere a todo un trabajo que se va desarrollando a partir de la percepción que tiene el público objetivo sobre la organización, refiere a los diferentes productos, servicios, valores y características que son proyectados desde la empresa.

Es importante considerar que quienes forman parte del público externo de una empresa, son todos los personajes que mantienen algún tipo de vínculo con la organización, entiéndase proveedores, distribuidores, socios y clientes. Estos actores tienen contacto directo con la empresa, y han creado una percepción sobre la organización, la misma que influye en cualquier acción de compra de productos y servicios.

Los recursos representan un importante factor para que una organización o empresa pueda realizar diferentes acciones de posicionamiento. Para la comunicación externa se encuentra en relación directa con acciones de marketing y publicidad. Así, para las grandes marcas y corporaciones utilizar recursos de ATL y BTL es muy importante, por esta razón destinan un considerable presupuesto para el constante trabajo de marca. Se puede hablar de dos líneas que en la actualidad se encuentran bien marcadas, el trabajo de recursos impresos y, los recursos que se invierten para la creación de piezas digitales.

La comunicación táctica utilizada como: Brochure, dípticos, trípticos, folletos, materiales impresos promocionales como roll up, banderas, el brandeo para productos y todo lo que permita una exposición de la marca al público, son recursos BTL (Below The Line). Por otro lado, también se trabaja desde ATL (Above The Line), donde se utilizan los medios tradicionales para dar conocimiento de la marca a través de cuñas radiales, anuncios, spots, comerciales pagados o freepress en televisión o radio. Este tipo de recursos son los más conocidos para grandes marcas que pueden pagar un espacio en medios o a su vez tienen la posibilidad de acceder a un profesional en relaciones públicas que mantenga una amplia relación con medios de comunicación, y pueda dirigirse de manera formal a través de boletines de prensa y obtener clipping o visibilización en estos espacios.

En la actualidad es importante la presencia en medios digitales que manejan alto engagement, permite que muchas marcas pauten con ellos para que su contenido sea expuesto en medios digitales. A partir de aquí se considera una nueva línea de trabajo, ya que diferentes empresas buscan mayor visibilidad en medios digitales y en su mayoría recurren a tener un comunicador in-house que pueda de manera constante trabajar en contenidos mostrando la labor de la organización, esta labor difiere en su calidad según los recursos con los que cuenta la empresa, muchas dan interés y se preocupan por la imagen en su página web, redes sociales, correos corporativos, y otros medios digitales; este es el principal motivo para contratar a un comunicador y diseñador gráfico.

Para tener un estudio claro de comunicación externa es importante analizar toda la realidad y contexto donde está trabajando la empresa, “la organización viable se mantiene no sólo por sus objetivos comunes, por el respeto a la autoridad, las normas, los procedimientos [...] lo es también porque procesa la realidad, entiende lo que ocurre y toma decisiones” (Etkin 2003,15).

Para un comunicador estratégico tener en consideración este tipo de factores permite realizar el correcto manejo de mensajes, anticipando la respuesta de la competencia, de esta forma se reconsidera el anunciar promociones o información que no puede ser beneficioso comunicar. Si a esta situación se suma el criterio de cada uno de los consumidores, considerando todas sus características como: edad, género, poder adquisitivo, educación, entre muchos otros, se comienza a hablar de análisis de la complejidad y comunicación estratégica. Además, “los canales de comunicación ya son bidireccionales, permiten a las organizaciones establecer vínculos con los usuarios y retroalimentarse de la información que estos aportan” (Saavedra, Martínez y Monserrat 2018,155). Por lo que realizar un análisis desde la respuesta de los públicos externos en comentarios de medios digitales, puede ser ya una fuente de información.

### **3. Comunicación estratégica para organizaciones**

Para hablar de comunicación estratégica hay que partir de un objetivo central, que responde a la meta organizacional y parte del plan estratégico de la organización.

Dentro de esta se pueden desarrollar diferentes líneas de tiempo para las estrategias que permitan alcanzar la meta empresarial, objetivos a corto, mediano y largo plazo, todo esto pasa a formar parte de las decisiones que se tomen dentro de la organización. Por lo que es fundamental tomar en cuenta esta diferencia antes de ubicar la estrategia Corporativa, que pueden representar el primer paso de un conjunto de nuevas acciones que formen parte del Plan de Comunicación Estratégica.

Para fijar metas, la estrategia y línea de acción deben ser claras, no es suficiente con ser creativos, hay que tener un criterio amplio y conocimiento sobre toda una realidad en donde juega la estrategia.

Es por esa razón que para un profesional de comunicación no basta con saber utilizar equipos de grabación, fotografía y herramientas de edición, es importante considerar aspectos como la cultura, criterios etarios, género, nivel socioeconómico, entre muchos otros factores que pueden jugar un papel muy importante a la hora de llevar a

cabo una campaña. “Para contextualizar, hay que interpretar y relativizar las comunicaciones evaluando los factores situacionales y culturales del momento, pero también los factores dinámicos, las tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas del entorno” (Pérez 2013, 452).

Aquí es importante volver sobre categorías de la complejidad, que representan a un conjunto de efectos que pueden llevarse a cabo a partir de una acción. Para las muchas empresas es muy conocido este tipo de conceptos, que representa un conjunto de situaciones que pueden guiar el desempeño de una compañía.

“Para que un juego de comunicación sea estratégico, es preciso que las personas que toman las decisiones tengan en cuenta la participación de otras personas, jugadores o fuerzas que forman parte de la partida y que pueden, con su comportamiento, afectar positiva o negativamente al resultado ambicionado” (Pérez 2013, 451).

La estrategia podría definirse como el “conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o de la naturaleza” (Pérez 2013, 102). Así, la comunicación es un eje transversal para una organización que busca desarrollar acciones frente a su competencia y un mercado muy exigente e innovador. Este factor no solo permite tener una mirada holística de la realidad en la cual la organización está presente, también hace posible realizar un análisis para considerar una prospectiva del rumbo que puede tomar la empresa, es valioso considerar todas las variables de la complejidad, logrando una mirada más acertada. “El enfoque estratégico supone analizar los factores del contexto en que se mueve la organización, como también los escenarios futuros” (Etkin 2003, 93).

La comunicación estratégica ha dejado de ser un conjunto de actividades utilizadas únicamente por las grandes empresas o corporaciones que lideran los principales mercados. La conjugación de las nuevas tecnologías ha permitido que la competencia sea más innovadora y creativa, donde pequeños productores entran al mercado. “Como es natural, tampoco deja de ser “estratégico” un “plan” diseñado para un microempresa o Pyme [...] debido a las características propias de tamaño, objeto social, mercado, cultura y recursos, entre otros” (Aljure 2015, 20).

El internet y las nuevas herramientas de comunicación han permitido crear un escenario imparcial, donde el espacio físico, el número del personal o exigencias tradicionales quedan atrás. La competencia actual, son marcas reconocidas como UBER, empresas que trabajan con mínima inversión en personal, limitados recursos como espacio físico u otros factores que siempre fueron elementos a considerar para las grandes industrias.

Por eso ahora más que nunca la comunicación estratégica aparece como herramienta por la cual una organización puede planificar acciones que le permitan cumplir sus objetivos en cultura organizacional y posicionamiento. “La planificación permite trabajar a partir de objetivos, sistematizar procesos, calcular costes y motivar de forma argumentada la elección de las técnicas de marketing y comunicación integrada más adecuadas” (Saavedra, Martínez y Monserrat 2018, 173).

Como lo mencionan Saavedra, Martínez y Monserrat, es necesario crear una línea lógica entre los objetivos, la estrategia y acciones, ya sean para trabajar de manera interna o externa, de esta manera se aplicaría la siguiente tabla:

Tabla 1  
**Relación directa: objetivos, estrategias y acciones**

| Objetivo                       | Estrategia         | Acciones  |
|--------------------------------|--------------------|---|
| OC1. Dar a conocer el producto | De posicionamiento | -Acción de lanzamiento y campaña XYZ<br>-Publicaciones periódicas<br>-Análisis de la comunidad<br>-Promociones periódicas |

Fuente: Monserrat-Gauchi & Sabater-Quinto  
Elaboración propia

El desarrollo de una estrategia de comunicación, es un factor que requiere de un proceso de diagnóstico, que permite identificar los principales problemas por los que atraviesa la organización.

Para la elaboración de un plan de comunicación integrada de marketing (CIM) se utilizan como base las seis fases que Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi (2015) determinaron: análisis de la situación, diagnóstico de la misma, definición de objetivos, elección de estrategias y planes de acción más la evaluación. (Saavedra, Martínez y Monserrat 2018,160).

Este tipo de análisis es aplicable también para empresas de pequeña dimensión. Los problemas pueden ser diferentes a las grandes corporaciones, pero de la misma forma, los objetivos y las acciones se pueden adaptar a las necesidades y capacidades de la empresa. Por ese motivo es que se dedica una especial atención a conocer la situación de Copiadora Quito en comunicación interna y externa, para considerar el estado actual.

No se puede dejar pasar la relación entre comunicación y marketing, el día de hoy se habla de categorías como Estrategias de Marketing Digital, donde refiere a un conjunto de acciones que se ubican en plataformas digitales, a través de canales como redes sociales, páginas web y blogs. Se habla de una correlación entre marketing, publicidad y

comunicación, esto como efecto de las nuevas tecnologías de la información que buscan un posicionamiento de la imagen y marca. “Esa convergencia invita tanto a creativos, como a responsables de medios y de comunicación a tender hacia las acciones integradas de marketing y comunicación” (Saavedra, Martínez y Monserrat 2018,155).

El apareamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación ha obligado al trabajo colaborativo de diferentes departamentos, donde marketeros, comunicadores, publicistas y diseñadores trabajan para la elaboración del plan estratégico de comunicación. Según Daniel Scheinsohn la comunicación táctica, responde a todas las acciones de marketing, publicidad, diseño y demás ramas que trabajan a nivel de marca y posicionamiento.

“En definitiva Comunicación Estratégica propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe” (Scheinsohn 2010,17). Lo que supone una clara diferencia y entendimiento de cómo las diferentes acciones trabajan a partir de una perspectiva global.

Por lo tanto, cabe recalcar que dentro de los objetivos planteados en un plan de comunicación estratégica se pueden desarrollar las diferentes acciones de marketing tradicional y digital, acciones de relaciones públicas, tareas en comunicación interna y externa con labores que permitan alcanzar la meta planteada.

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos 2018, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo, en el Ecuador existen 816.553 microempresas, de las que su actividad de venta y comercio se aproxima a las 1.574, estas se encuentran ubicadas en las principales ciudades del país como Quito y Guayaquil.

Para Ecuador la participación de las microempresas es un factor importante, debido a que representan 740, 658 plazas de empleo, a pesar que a nivel salarial los trabajadores no se encuentran bien remunerados, claramente existe gran presencia en el mercado de pequeñas y medianas empresas.

El desarrollo de microempresas refiere muchas veces a iniciativas y emprendimientos que han logrado posicionar su actividad en el mercado. El surgimiento del internet ha representado un importante factor que acelera su reconocimiento en el mercado, a través de la venta de bienes y servicios por plataformas virtuales.

El INEC define a una microempresa de acuerdo a los montos alcanzados en sus ventas anuales, dando como referencia aquellas que no superan US \$ 100.000 dólares y cuentan con un máximo de 9 personas dentro de su personal de planta.

Algunos factores como recursos materiales y talento humano marcan la diferencia entre grandes y pequeñas empresas, el capital de inversión, siempre va a permitir un nivel diferente de posicionamiento en el mercado, resulta difícil considerar que Copiadora Quito pueda competir frente a marcas reconocidas como Canon, Toshiba, entre otras.

Pese a esto, la comunicación y las nuevas tecnologías de la comunicación han permitido ampliar un nuevo mercado. De esta manera negocios y empresas privadas que no pueden pagar por un servicio costoso tienen en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como nuevo recurso para mejorar su posicionamiento.

Con este conocimiento se determina la posibilidad de buscar un nuevo posicionamiento, trabajando a nivel interno y externo metodologías de planificación que permiten generar interés en los públicos, identificando el canal y mensaje adecuado, este puede ser un factor cambiante en la perspectiva comunicativa de la empresa. De esta manera se trabaja en el posicionamiento deseado en el mercado, empleando los recursos que tengan al alcance.

## Capítulo segundo

### Pequeñas y medianas industrias en Ecuador: Caso de estudio

Para el segundo capítulo se considera esclarecer la industria y giro de negocio a través del cual opera el caso de estudio escogido, Copiadora Quito. Es posible que este tipo de productos y servicios sea desconocido, por lo que es importante empezar desde grandes marcas posicionadas a nivel mundial, con esto se desarrolla un panorama claro para la propuesta de un plan de comunicación estratégica.

#### 1. Industria de copiatoras multifuncional

La industria de las copiatoras multifuncionales es de origen extranjero. Como una de las principales corporaciones de este nicho de mercado se encuentra Xerox, una de las mayores proveedoras de fotocopiadoras a tóner del mundo entero, su sede principal se localiza en Stamford, Rochester y Nueva York, inicia sus operaciones a partir de la década de 1950.

Mita es la segunda marca a nivel mundial de copiatoras, fue adquirida por la corporación Kyocera una compañía japonesa con sede en Kioto y Japón, sus equipos se venden aún en todas partes del mundo.

Existen más empresas que han desarrollado fotocopiadoras, pero se debe prestar especial atención a la marca Ricoh, que ocupa el mayor número de venta de equipos multifunción en el mercado. Ricoh Company es de origen japonés fundada en 1936, su planta central está ubicada en Tokio, se destaca en conjugar aparatos tecnológicos en un equipo multifuncional, es decir, un equipo con funciones de scanner, fax, impresión, copiadora. Esta marca, en especial, maneja la industria de este tipo de productos destacándose en actividades comerciales en el Ecuador.

Grupo Ecuacopia para Ecuador es la única distribuidora autorizada de la Marca Ricoh, trabaja dando cobertura a las empresas y corporaciones más grandes del país, instituciones públicas como: ministerios, fuerzas militares, empresas petroleras, entre otras. Su conocimiento técnico y capacidad financiera los ubica como primera opción a la hora de participar en procesos de licitación.



## **Capítulo tercero**

### **Caso de estudio: Copiadora Quito**

Con el conocimiento del contexto, en el tercer capítulo es importante realizar un diagnóstico de comunicación interna y externa al caso de estudio Copiadora Quito, desarrollando métodos como: observación y encuestas. Identificando cuál es la situación actual de la microempresa con sus públicos internos y externos, información válida para la propuesta del plan de comunicación estratégica.

Copiadora Quito es una microempresa que surge el 7 de febrero del 2002 a partir del interés particular del Ing. Luis Maldonado, extrabajador de Grupo Ecuacopia. Él decide iniciar una empresa para brindar servicios de venta y atención al cliente en equipos tecnológicos multifunción (impresoras láser). Su amplio conocimiento y experiencia como supervisor técnico le permite desarrollar un mercado con un número contable de clientes que fue aumentando. Su actual ubicación es en el norte de la ciudad de Quito, en un sector residencial. Sin embargo, su cobertura abarca toda la ciudad de Quito, incluido los valles; este factor es relevante en comparación a la competencia, donde especialmente Cridegcom, Tecnisupport y Latin Copiers se encuentran en sectores céntricos de la ciudad, permitiendo que los interesados se movilicen de manera más ágil.

Su servicio técnico y ventas está dirigido a clientes empresariales, instituciones educativas y negocios, su reputación se considera como una empresa con precios accesibles en el mercado y buena atención al cliente, estos factores se afirman con el análisis de comunicación interna y externa que preceden en esta investigación. Los colaboradores alcanzan un número entre 6 y 8 trabajadores durante estos años. La distribución se plantea con un departamento técnico, administrativo, finanzas y ahora con interés en el departamento de comunicación y marketing. Copiadora Quito, se desarrolla a partir del siguiente organigrama:

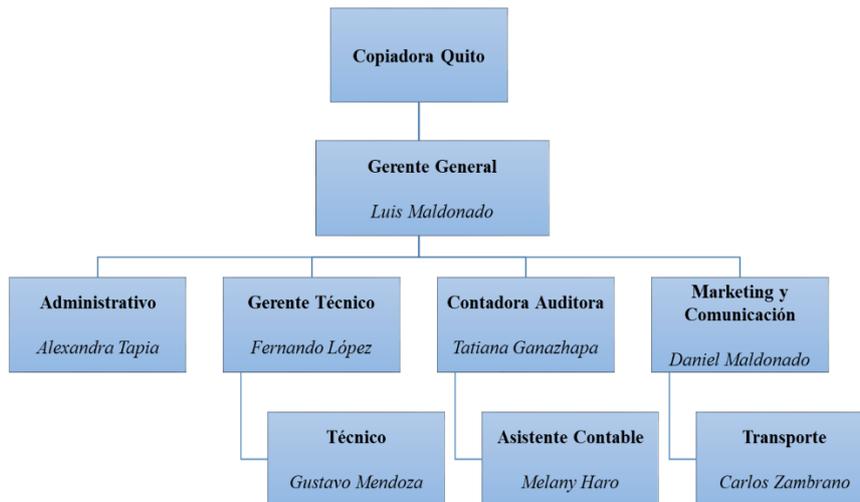


Gráfico 1. Organigrama: Copiadora Quito  
Fuente: Copiadora Quito. Elaboración propia.

Los departamentos, el personal y funciones se desempeñan de la siguiente manera:  
Departamento de Gerencia: Se encarga de mantener el contacto directo con los clientes, bancos y proveedores, es el primer filtro, el gerente Luis Maldonado se encarga establecer contacto con los actores externos y en un segundo filtro las direcciona al departamento administrativo; la gerencia debe garantizar que el servicio y la calidad sean realizados, por lo tanto trabaja con todos los públicos para que el cliente pueda acceder a toda la información del producto y servicio con la ayuda de sus trabajadores.

Departamento Administrativo: La encargada Alexandra Tapia, está al frente como segundo filtro y mano derecha de Luis Maldonado, ella dirige las tareas diarias o con alcance próximo, manejando de esta forma la agenda de las diferentes responsabilidades que corresponde a cada departamento, su principal indicador es dirigir y dar seguimiento a todas las tareas pendientes, logrando que en su mayoría sean cumplidas de manera satisfactoria; al igual que el gerente maneja un alto nivel de comunicación con públicos internos y externos, resolviendo todas las dudas sobre el producto y gestión de la empresa.

Departamento Técnico: Fernando López, con conocimiento de copadoras de marca Ricoh posicionada a nivel internacional en la industria de máquinas multifunción. Sus tareas están sobre todo en el campo de atención a clientes de la empresa, manejar un constante seguimiento del tipo de cliente, con el modelo de máquina y el tipo de servicio que se brinda; su requerimiento es cumplir con todas las necesidades técnicas de todos

los clientes, esto incluye suministrar partes, equipos, emergencias técnicas, mantenimientos preventivos y resolución de problemas técnicos cotidianos.

**Asistente Técnico:** Gustavo Mendoza, ayudante técnico, encargado de dar cobertura a los clientes que maneja la empresa, de esta manera colabora en mantenimientos preventivos, cambio de partes, emergencias técnicas. Su jefe inmediato es Fernando López, quien está capacitado para satisfacer todas las inquietudes que refieran al área técnica y de software; su rol se mide a partir del número de clientes satisfechos, especialmente en la resolución de problemas técnicos cotidianos y emergencias.

**Departamento de contabilidad:** Ing. Tatiana Ganazhapa, está encargada de manejar el área contable de la empresa, su función es hacer seguimiento de todo lo que Copiadora Quito factura diariamente, manejando conjuntamente con Fernando López y Luis Maldonado los valores que corresponden a inversión de equipos o repuestos. De esta manera ella se encarga de hacer las declaraciones correspondientes por ley, además de manejar el área interna de salarios y requisitos legales para los empleados; su desempeño se mide de acuerdo al manejo adecuado de cada cuenta o cliente, logrando el correcto cobro y pago a proveedores dentro de los tiempos establecidos, esto permite el equilibrio y la generación de utilidad.

**Asistente de Contabilidad:** Melany Haro, colabora en el desarrollo de las funciones que se le encargan a Tatiana Ganazhapa, de esta forma colabora en el registro de datos e ingreso de facturas a las plataformas correspondientes, además, gestiona información sobre ingresos y egresos, da soporte a todas las tareas de contabilidad; su rol se lo califica bajo los criterios de apoyo en el cumplimiento de tareas de cobro y pago, además de tener siempre las cuentas de la empresa al día, manteniendo información sobre pagos al servicio de rentas internas.

**Departamento de Marketing y Comunicación:** Daniel Maldonado, ha colaborado con el manejo visual de la empresa, la creación de papelería, manejo de redes sociales y media training para el proceso de venta de equipos, trabaja constantemente con el gerente general y gerente técnico, quienes en conjunto construyen la imagen y mensajes para la venta de máquinas de impresión multifunción ; su perfil se considera a partir del aumento de engagement y clientes potenciales conseguidos desde canales digitales.

**Mensajería:** Carlos Zambrano, colabora con el servicio de entrega principalmente de repuestos y facturas que no necesitan ser manejados bajo la supervisión técnica, mantiene contacto directo con el departamento técnico y de contabilidad; su trabajo se

mide solo a partir del cumplimiento de tareas de entrega, de ser necesario dirige solicitudes al personal correspondiente en línea sobre la gestión empresarial.

Actualmente se cuenta con el personal anteriormente mencionado, donde cada uno tiene los recursos necesarios para desempeñar sus tareas, no existe trabajo de comunicación interna planificada, porque el tipo de negocio no lo consideró. Sin embargo, hasta el día de hoy la misión, visión son:

**Misión:** Somos una empresa conoedora de equipos de impresión, buscando un servicio de calidad, trabajando con asesoría personalizada para cada cliente y negocio.

**Visión:** Ser una empresa líder en calidad de servicio, posicionada en el mercado a través de un servicio completo sobre equipos de impresión multifuncional

En cuanto al uso de canales digitales, después de la disolución de una sociedad se cerraron todos los canales de comunicación, la página web, redes sociales y correo institucional son elementos que se están elaborando, por lo que Copiadora Quito tiene interés en trabajar en diferentes elementos de comunicación, por lo pronto solo existe una cuenta de Facebook, con información de contacto.



Gráfico 2. Fanpage: Copiadora Quito  
Fuente: Copiadora Quito. Elaboración propia.

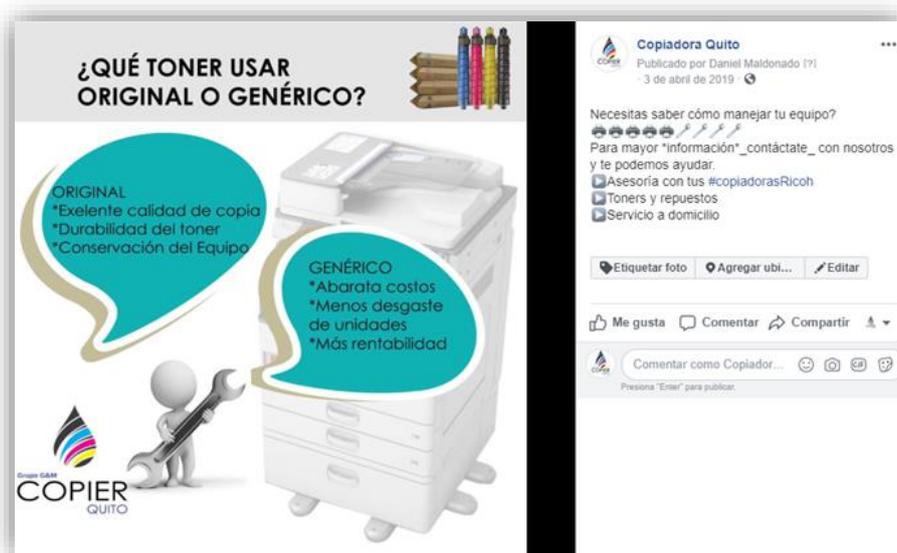


Gráfico 3. FanPage: Copiadora Quito  
Fuente: Copiadora Quito. Elaboración propia.

A pesar de que existen algunas publicaciones, la cuenta se encuentra inactiva, se han recibido mensajes de clientes potenciales. Esto se debe al interés de realizar una gestión más planificada, donde no solo se exponga el producto y servicio, por el contrario, se busca realizar un contenido más trabajado y que pueda ser compartido por otros canales digitales.

## 2. Diagnóstico de comunicación interna de Copiadora Quito

La comunicación interna permite la creación de la cultura organizacional de Copiadora Quito. Es donde se lleva a cabo todos los cambios dentro de la organización que estén alineados a su misión y visión.

El objetivo de la comunicación organizacional es trasladar estos mensajes a un escenario práctico, donde los trabajadores tengan claros cuales son las metas por las que deben trabajar. “En este sentido, el máximo reto que enfrentan las empresas, tanto públicas como privadas, se reduce a lograr una estrecha conexión entre lo que se dice y lo que se hace, en términos de las relaciones con sus públicos.” (Pizzolante 2017, 35)

Por ese motivo hacer uso de técnicas como encuestas, ayuda a un correcto diagnóstico, donde 6 de los 8 colaboradores de Copiadora Quito desde su perspectiva pueden contribuir a identificar los diferentes problemas que la organización tiene, tras un análisis de encuestas elaborado durante la Maestría de Comunicación Estratégica en

periodo 2018-2019 (Anexo 1), de la Universidad Andina Simón Bolívar, se pudo obtener los siguientes resultados:

Numero de respuesta a=48

Numero de respuestas b=3

Numero de respuestas c=9

Numero de respuestas d=0

Tabla 2

**Situación actual comunicación interna Copiadora Quito**

| Nivel de Comunicación               | Informal  |
|-------------------------------------|---|
| <b>Situación Actual</b>             | La única fuente de comunicación en la empresa son los canales informales (ej. el rumor), ya que no se gestionan las comunicaciones ni existen mecanismos definidos). La organización no está aprovechando todas las ventajas que ofrece la comunicación |
| <b>Situación Actual ¿Qué hacer?</b> | Empezar a gestionar la comunicación, sin olvidar que los cambios requieren tiempo y es mejor ir paso a paso, empezando por controlar los rumores que aparecen en la empresa y explotar las herramientas de comunicación que existen.                    |

Fuente y elaboración propias

Las encuestas fueron aplicadas a 6 trabajadores fijos, debido a que es una empresa pequeña, cuyo personal está compuesta por 8 colaboradores. Las preguntas abordan temas importantes respecto a la comunicación interna en Copiadora Quito, los ítems sobre los cuales se trabajó fueron: la calificación, el rol, flujos de comunicación, nivel comunicativo, herramientas, transmisión de mensajes, percepción, gestión, problemas y la manera en que se desarrollan los procesos comunicacionales.

Los resultados evidenciados fueron: la comunicación interna en Copiadora Quito se desarrolla de manera informal, para esto se puede revisar la encuesta en la Tabla 3, en la cual se muestra el modelo aplicado. En la empresa no existen procesos comunicacionales que permitan gestionar y direccionar de mejor manera las actividades que se programan debido a la falta de medios, herramientas y mecanismos. Se deja de lado las actividades comunicativas, predomina el uso de canales informales, situación que afecta a las diferentes áreas para que trabajen de manera conjunta hacia el logro de las metas y objetivos organizacionales.

En vista de la situación actual de Copiadora Quito, es importante implementar procesos de comunicación con el fin de realizar una mejor gestión de este elemento. Si bien se desarrollan algunas acciones comunicativas, éstas no son suficientes para evitar

situaciones como la desorganización, lo que puede llevar a problemas entre las áreas e incluso afectar la imagen de la organización. Los datos obtenidos sientan la base para la formulación de estrategias que hagan posible una mejor gestión de los canales de comunicación y de los mensajes que deben transmitirse a todos los trabajadores

Tabla 3

**Encuesta diagnóstico de comunicación interna: Copiadora Quito**

1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación interna en su empresa?
2. ¿Qué aciertos cree que existen en las formas como se comunica las cosas en su organización?
3. ¿Cuáles son los principales problemas en la comunicación dentro de su organización?
4. ¿Por qué cree que se produce estos problemas?
5. ¿Cómo caracterizaría la comunicación entre jefes y funcionarios/empleados?
6. ¿Cómo calificaría la comunicación entre funcionarios/empleados?
7. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que mejor funcionan y cuales no funcionan?
8. ¿Qué acciones se podrían implementar y qué medios se podrían usar para mejorar la comunicación dentro de su organización?

Fuente: UP Gourmetpay  
Elaboración propia.

Los resultados afirman que la comunicación interna es un elemento que casi no es tomando en cuenta en esta microempresa. Sin embargo, esta se presenta de una forma directa, horizontal, sin intermediarios ni procesos burocráticos, este tipo de comunicación improvisada permite un conocimiento de todos los trabajadores sobre las funciones que se realizan diariamente. Se observa también que al momento de cumplir gestiones se compromete el trabajo ya que no se utilizan los canales adecuados por donde debe circular la información. Las actividades diarias, en ocasiones son olvidadas, descoordinadas, no cuentan con un proceso de tiempo y organización para desarrollar los roles asignados.

En conclusión, los resultados del diagnóstico de comunicación interna de Copiadora Quito son los siguientes:

- La información sobre las actividades es incompleta o a destiempo.
- No se informa con suficiente claridad.

- No tienen información de las actividades programadas.
- Las órdenes son imprecisas y esto causa desconcierto a la hora de actuar.
- Las fallas en la comunicación deterioran el ambiente laboral.
- Se privilegian los medios informales.

Con estos resultados, también es necesario desarrollar el diagnóstico de comunicación externa, su importancia y cuál es el estado actual Copiadora Quito.

### **3. Diagnóstico de comunicación externa**

En la década de 1990 muchas personas en su mayoría extrabajadores en empresas grandes como Grupo Ecuacopia, inician microempresas para el público, brindando el mismo producto y servicio para un nicho de mercado más pequeño.

De esta forman surgen microempresas como: Cridecom, Latin Copiers, Tecnisupport, y Copiadora Quito, con la intención de trabajar en un mercado seleccionado. Los dueños son personas que conocen la industria de las copadoras multifuncionales, reconocen el aspecto técnico que requiere todo un conocimiento tecnológico del funcionamiento de estos equipos.

Al no ser distribuidores directos de la marca Ricoh, su negocio lo hacen a partir de equipos refurbished o de segunda mano. Su habilidad comercial les permite hacer importación de equipos utilizados de cadenas internacionales que hacen renovación de sus equipos de oficina de forma periódica y empieza el trabajo de restauración y reventa en el mercado ecuatoriano, esto ha funcionado muy bien para estas pequeñas y medianas empresas.

Dentro de estas microempresas se ha desarrollado una pequeña industria donde algunas manejan la capacidad de importar productos y las distribuyen a su vez a otros negocios más pequeños que representan también la competencia. Existe un pleno conocimiento profesional entre la mayoría de técnicos que están involucrados en esta industria, además, cuidan aspectos como precio, calidad y servicio.

Sin embargo, existen microempresas que han logrado posicionarse mejor que otras, e incluso han logrado ganar contratos al mismo Grupo Ecuacopia (única distribuidora autorizada en Ecuador).

Aquí es donde se considera la importancia de realizar un proceso de análisis de mercado sobre cómo está manejando sus mensajes la competencia de Copiadora Quito. Todo esto a través de un proceso de observación de las principales microempresas y sus canales de comunicación. Además de lo informado por colaboradores de la industria de manera informal.

### **Cridegcom**

El propietario es Efrén Román, cuenta aproximadamente con 9 trabajadores en la ciudad de Quito, entre personal encargado del área técnica, financiera y administrativa. Sobre la reputación de la empresa en el mercado se conoce que posee un buen reconocimiento dentro de los profesionales que trabajan en esta industria.

La identidad de sus trabajadores está presente, cada uno conoce sobre los productos, el servicio y la calidad que están a la venta. Se reconoce a esta empresa que a nivel de precios supera los valores promedios, que se puede encontrar en cualquier otro lado.

No cuenta con sistemas especializados como Intranet, la improvisación con el uso de grupos de WhatsApp ha sido muy útil para el desarrollo de los roles de cada uno. Además, se desarrollan procesos constantes de actualización en el personal sobre los nuevos modelos de impresoras multifuncionales y todo lo que refiere a software de estos equipos.

También existe reconocimiento de espacios sociales y fechas donde se involucran al equipo, buscando su compromiso y participación.

Sin embargo, al analizar los canales digitales, evidencian que no existe manejo profesional en la imagen y concepto. Los canales que maneja Cridegcom son: Página web, Facebook e Instagram. En general hay un manejo improvisado, no existe criterios de cromática, línea gráfica para las publicaciones, ninguna presencia de alguna estrategia de comunicación. Se limitan a fotografías caseras, no cuentan con una persona encargada a profundidad de manejar sus canales de comunicación con el público externo. A pesar del poco manejo del contenido, si existe respuesta de comentarios y preguntas que algún usuario realiza.

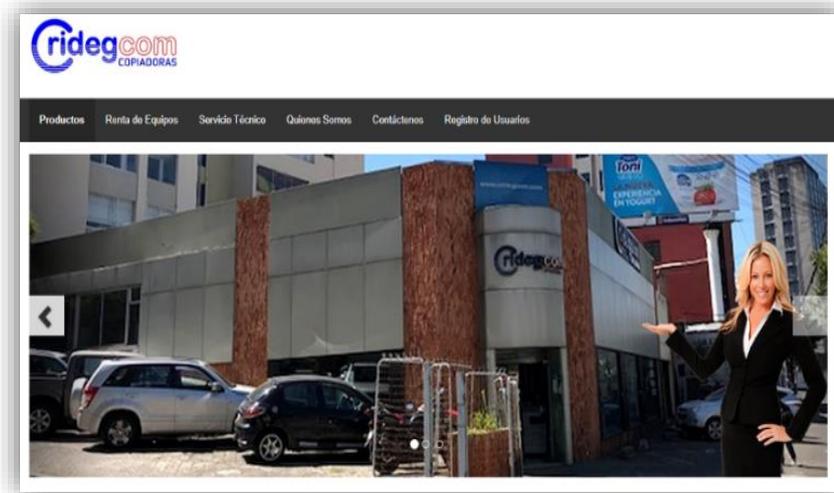


Gráfico 4 Página web: Cridegcom  
Fuente: Cridegcom. Elaboración propia.



Gráfico 5 Página web: Cridegcom  
Fuente: Cridegcom. Elaboración propia



Gráfico 6. Fanpage: Cridegcom  
Fuente: Cridegcom. Elaboración propia.



Gráfico 7. Fanpage: Cridegcom

Fuente: Cridegcom. Elaboración propia.



Gráfico 8. Instagram: Cridegcom  
Fuente: Cridegcom. Elaboración propia.

## Latin Copiers

El propietario es Santiago Zurita maneja un número aproximado de 9 a 10 trabajadores entre personal encargado del servicio técnico, administrativo y financiero. Su reputación dentro de la industria es la comercialización de equipos de impresión multifunción con un precio cómodo, por debajo del promedio. Su principal actividad económica es la venta al por mayor de suministros y debido a sus precios tiene cobertura en los sectores más demandados del servicio.

Se trata de una empresa mejor estructurada en sus tareas y distribución de roles, además, existe conocimiento entre todo el personal sobre los productos y servicios que brinda la empresa. De igual forma se preocupa por desarrollar espacios de socialización, donde buscan el compromiso, exigencia y participación del personal.

Los canales de comunicación que maneja Latin Copiers son: Pagina web, Facebook, Instagram y WhatsApp. En general existe manejo de marca, donde se puede identificar fácilmente el logotipo, el producto y servicio que ofrece, un óptimo manejo en aspectos de cromática, se nota rápidamente que existe un trabajo visual elaborado, realizado por algún profesional, quien está constantemente generando contenido.

Un elemento muy importante aquí es el enlace con WhatsApp, y también cuentan con la ubicación en Google y páginas amarillas, es notorio que existe interés por posicionar a la empresa en canales digitales.

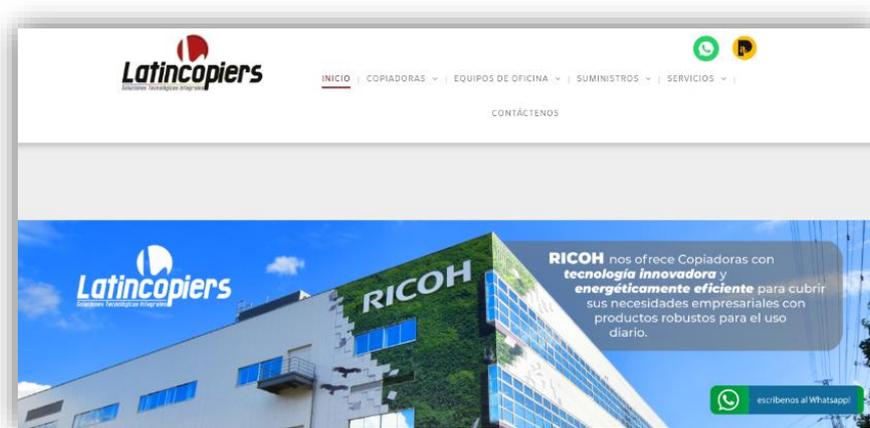


Gráfico 9 Página web: Latincopiers  
Fuente: Latincopiers. Elaboración propia

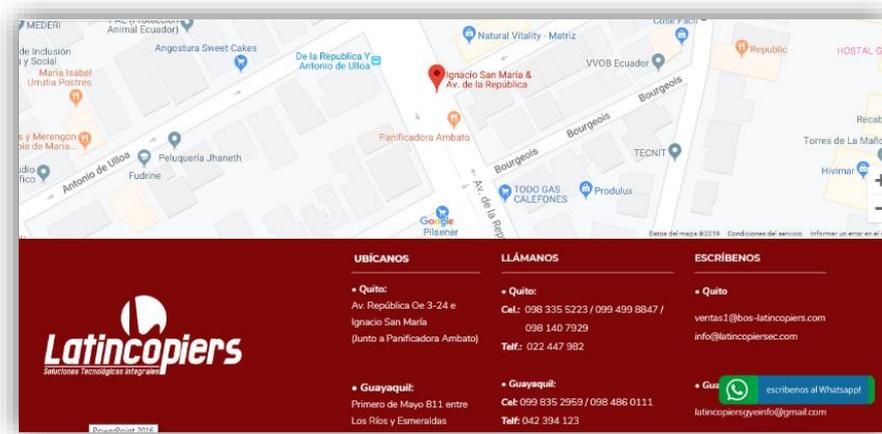


Gráfico 10 Página web: Latincopiers  
 Fuente: Latincopiers. Elaboración propia



Gráfico 11 FanPage: Latincopiers  
 Fuente: Latincopiers. Elaboración propia



Gráfico 12 Fanpage: Latincopiers  
Fuente: Latincopiers.Elaboración propia

### **Surti Toner**

La empresa cuenta con un total de ocho trabajadores entre colaboradores de servicio técnico, administrativo y financiero. La reputación dentro del mercado es una empresa no se destaca en servicio o precio. Por el contrario, se limita a manejarse dentro de la media de costos dentro de la industria, también se conoce que sus trabajadores no son profesionales certificados del área técnica de equipos multifunción.

Al igual que las anteriores es un importador directo, existe una distribución donde cada profesional trabaja en su área encargada, manejan el servicio de intranet. Los espacios de socialización no son su fuerte, los empleados se limitan a tener una relación laboral con sus compañeros.

Cuentan con misión, visión y valores, están presentes en su página web y es comprendida por sus trabajadores, utilizan canales oficiales como correo electrónico, e Intranet.

Los canales de comunicación para públicos externos son: Página web, Facebook e Instagram, donde se puede observar que, si existe un manejo de sus plataformas, el uso de fotografías, cromática y concepto, se considera trabajado.

Surti Toner al igual que Latin Copiers incorpora algo muy importante dentro de su página web y es la ubicación de Google, información necesaria para las personas que están interesadas en visitar la empresa.

Sin embargo, en las últimas publicaciones se puede observar que existe una pérdida de concepto, publicando contenido de contexto deportivo. También se observa mensajes de clientes que no son contestados.

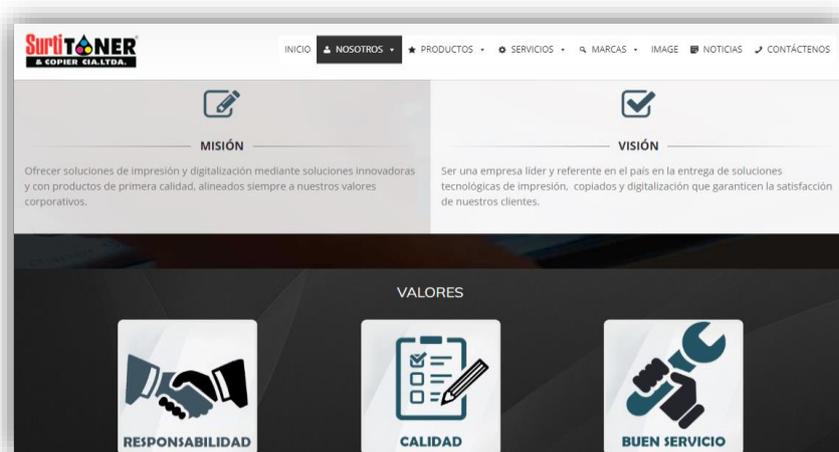


Gráfico 13 Página web: Surtitoner  
Fuente: Surtitoner. Elaboración propia

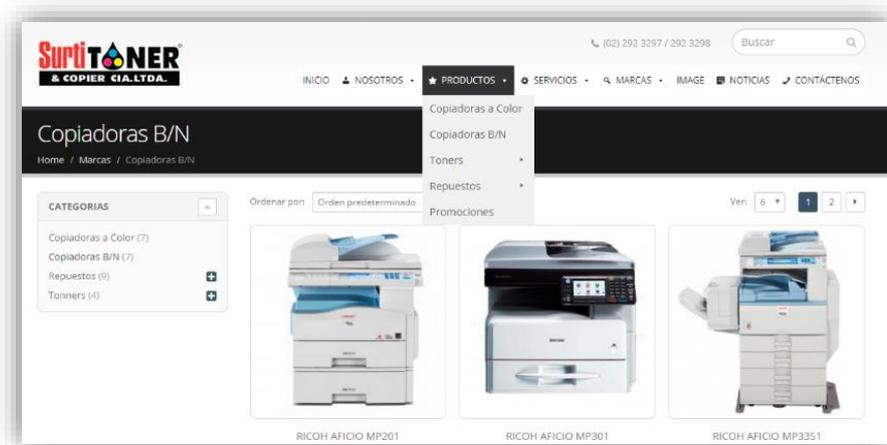


Gráfico 14 Página web: Surtitoner  
Fuente: Surtitoner. Elaboración propia

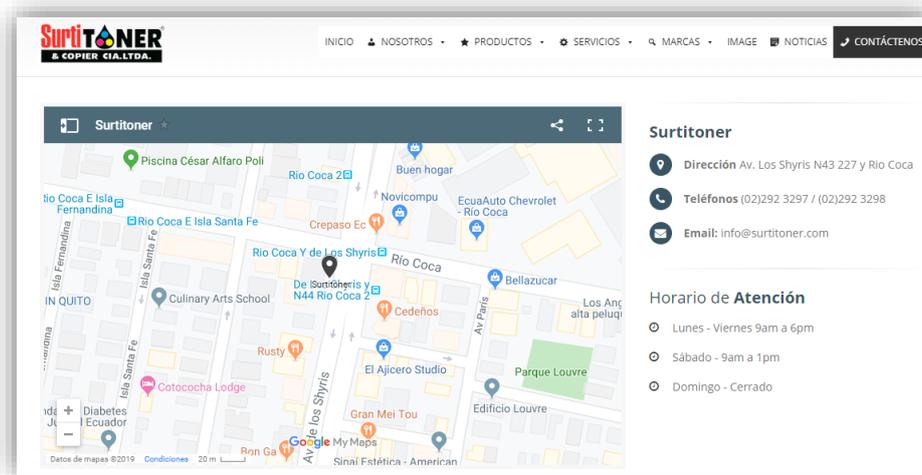


Gráfico 15 Página web: Surtitoner  
Fuente: Surtitoner. Elaboración propia.



Gráfico 16 Fanpage: Surtitoner  
Fuente: Surtitoner. Elaboración propia

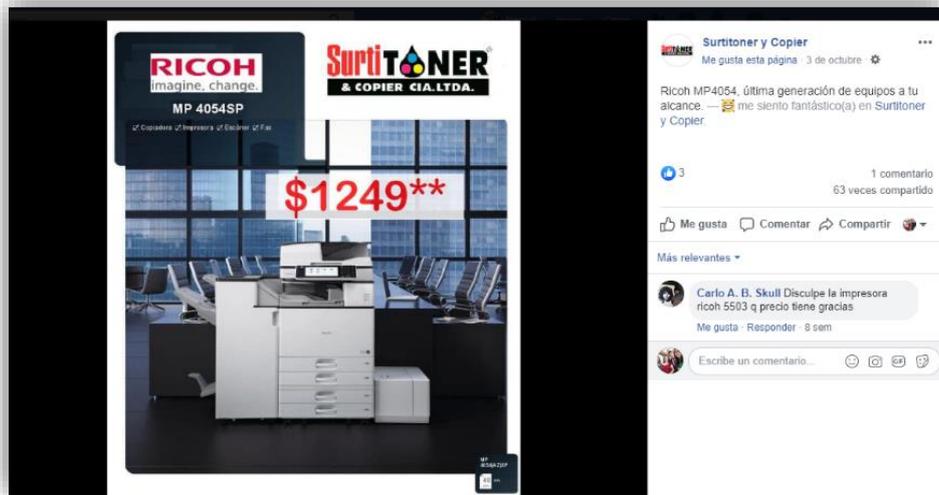


Gráfico 17 FanPage: Surtitoner  
Fuente: Surtitoner. Elaboración propia



Gráfico 18 FanPage: Surtitoner  
Fuente: Surtitoner. Elaboración propia



Gráfico 19 Instagram: Surtitoner  
Fuente: Surtitoner. Elaboración propia

## Copy One

Se trata de una de las empresas más nuevas en el mercado de copiadoras multifunción, su reputación se destaca por manejar precios excesivamente baratos, se considera especializada en venta, pero no en servicio. Dentro de la competencia se ha visto muy comprometida la participación de esta micro empresa por el factor mencionado.

Maneja un número de seis personas, principalmente prestan atención a la venta de equipos y suministros, al contrario del resto de empresas que cuentan con profesionales técnicos, muchos de ellos certificados en el manejo de copiadoras multifunción.

Copy One, no solo se encarga de vender equipos de marca Ricoh, también busca comercializar equipos de segunda mano de otras marcas, por lo que es difícil contar con profesionales expertos en cada marca, debido a que cada equipo es diferente es su estructura funcional.

Comunicativamente el manejo se limita a ser una empresa deficiente de criterios como posicionamiento de misión, visión, valores y cultura organizacional.

Sus canales de comunicación externa son: página web, Facebook e Instagram. La administración de las mismas es improvisada. Un aspecto a considerar es que existen dos páginas de Facebook, la primera ubica a Copy One en la ciudad de Loja y la segunda

pertenece a la ciudad de Quito, la página web mezcla información de contacto entre las dos ciudades.

El manejo gráfico es aceptable, existe un buen criterio para el uso de colores y del producto a través de sus ilustraciones, no pierden la línea de negocio que es la venta de equipos. Además, un factor importante es la rápida respuesta por medio de comentarios, lo que es muy beneficioso para la imagen de la página

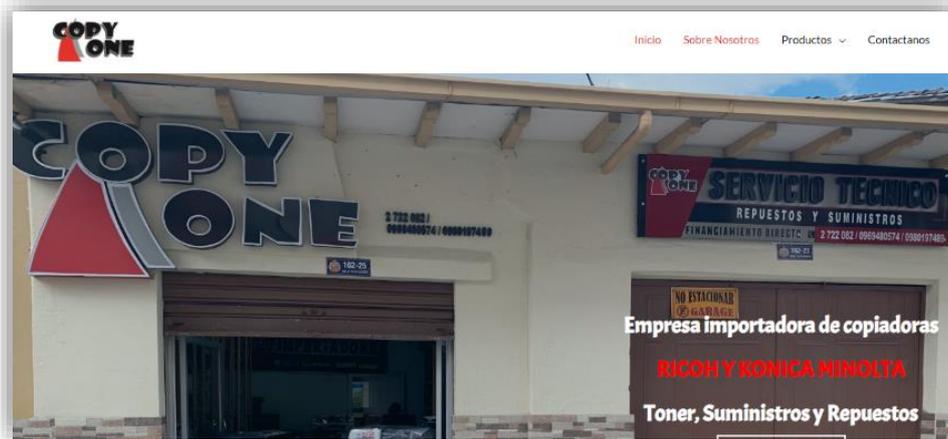


Gráfico 20 Página web: Copy One  
Fuente: Copy One. Elaboración propia

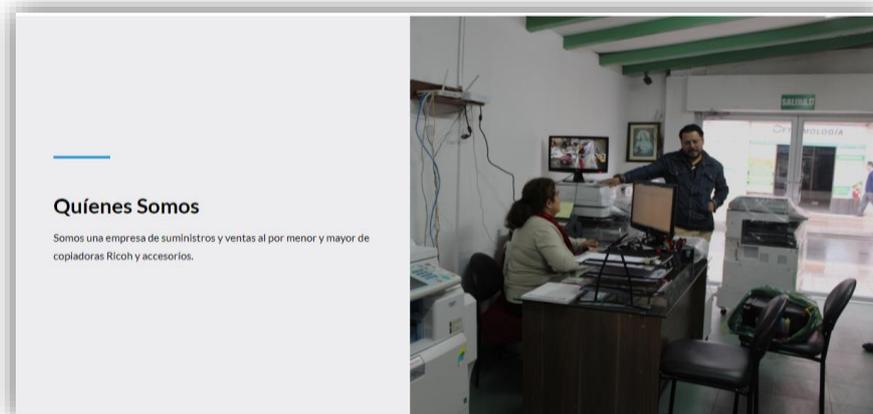


Gráfico 21 Página web: Copy One  
Fuente: Copy One. Elaboración propia



Gráfico 22 Fanpage: Copy One  
Fuente: Copy One. Elaboración propia



Gráfico 23 Fanpage: Copy One  
Fuente: Copy One. Elaboración propia



Gráfico 24 Fanpage: Copy One  
 Fuente: Copy One. Elaboración: Propia



Gráfico 25 Fanpage: Copy One  
 Fuente: Copy One. Elaboración propia

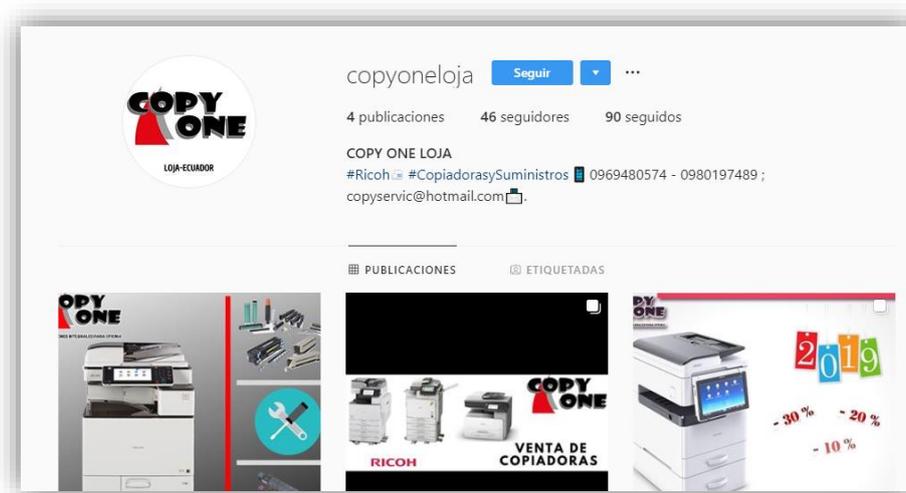


Gráfico 26 Fanpage: Copy One  
Fuente: Copy One. Elaboración propia

## Tecnisupport

Su propietario es Pablo de la Torre. La reputación que maneja la empresa es buena, a pesar de que no existe valor que se destaque en relación a precios económicos. Sin embargo, se considera que las personas que trabajan, son técnicos certificados por la marca Ricoh.

La diferencia al igual que Cridegcom, es que sus objetivos no se concentran únicamente en la venta de equipos y suministros, también es importante el servicio técnico de los equipos. Por esta razón los empleados del departamento técnico están en constante actualización. No se considera importante el trabajo de cultura organizacional como misión, visión y valores.

La comunicación entre los trabajadores es improvisada, a pesar de manejar correo empresarial, no cuentan con Intranet. Según Marcelo Maldonado, consultor financiero de Tecnisupport, los espacios de socialización han estado presentes. Actualmente la compañía está atravesando un proceso de separación de una sociedad que ya tiene algunos años, por lo que existe un importante interés en reposicionar el nombre de la empresa.



Gráfico 27 Página web: Tecnisupport  
Fuente:Tecnisupport. Elaboración propia



Gráfico 27 Página web: Tecnisupport  
Fuente:Tecnisupport. Elaboración propia.



Gráfico 28 FanPage: Tecnisupport  
Fuente:Tecnisupport. Elaboración propia

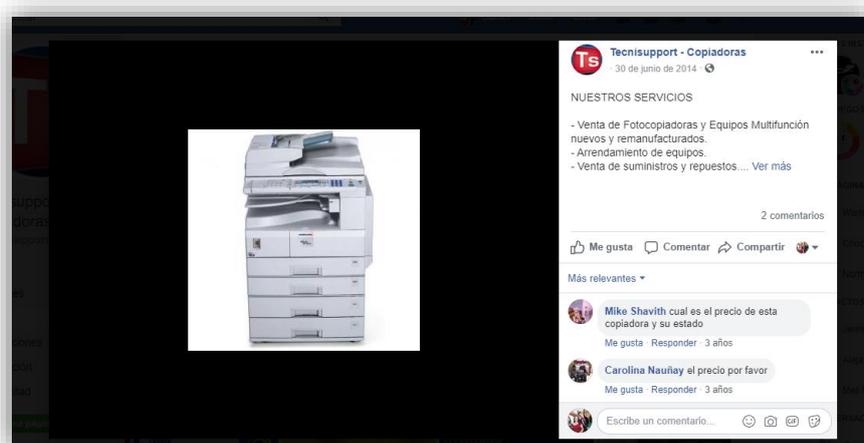


Gráfico 30 FanPage: Tecnisupport  
Fuente:Tecnisupport. Elaboración propia.

La información presentada permite comprender la manera en que son utilizados algunos canales de comunicación interna y externa de empresas que realizan un trabajo similar al de Copiadora Quito. Cada una tiene una imagen y percepción en los diferentes públicos, a partir de los datos presentados se puede establecer cuáles son los factores a considerar en las estrategias del plan de comunicación estratégica.

Tabla 4  
Análisis de mercado

| <b>Empresa</b>       | <b>Generalidades</b>   |
|----------------------|--|
| <b>Cridegcom</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menos de 10 trabajadores</li> <li>-Trabajadores conocen cultura organizacional</li> <li>-Su reputación es de empresa con precios elevados y servicio de calidad</li> <li>-Comunicación interna improvisada, con poco uso de canales</li> <li>-No existe manejo profesional para uso de canales digitales</li> </ul>                      |
| <b>Latin Copiers</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menos de 10 trabajadores</li> <li>-Trabajadores no reconocen cultura organizacional</li> <li>-Su reputación es de empresa con precios económicos y servicio promedio</li> <li>-Comunicación interna improvisada, con poco uso de canales</li> <li>-Existe manejo profesional para uso de canales digitales</li> </ul>                    |
| <b>SurtiToner</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menos de 10 trabajadores</li> <li>-Trabajadores no reconocen cultura organizacional</li> <li>-Su reputación es de empresa dentro del rango de precios y servicio</li> <li>-Comunicación interna improvisada, con poco uso de canales</li> <li>- Existe manejo para uso de canales digitales</li> </ul>                                   |
| <b>CopyOne</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menos de 10 trabajadores</li> <li>-Trabajadores no reconocen cultura organizacional</li> <li>-Su reputación es de empresa con precios excesivamente económicos y con mal servicio</li> <li>-Comunicación interna casi inexistente</li> <li>-Existe manejo profesional de diseño y contenido confuso para canales digitales.</li> </ul>   |
| <b>TecniSupport</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menos de 10 trabajadores</li> <li>-Trabajadores reconocer la cultura organizacional</li> <li>-Su reputación está dentro del margen de precios y servicios</li> <li>-Comunicación interna improvisada, con poco uso de canales</li> <li>-Existe manejo profesional de canales digitales que buscan hacer un reposicionamiento.</li> </ul> |

Fuente y Elaboración propias

Para el presente trabajo de diagnóstico de comunicación se utilizó métodos cuantitativos, considerando encuestar a una muestra informativa, no aleatoria de 25

clientes de Copiadora Quito, considerando el número total de 50 clientes fijos, dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Para poder mantener una mirada clara de cómo es percibida la empresa se analizaron tres variables: calidad y servicio, imagen y posicionamiento, con cinco alternativas de respuesta: Siempre, Frecuentemente, A veces, Ocasionalmente, Nunca.

A continuación, se muestra el modelo de encuesta aplicada, para posteriormente presentar el análisis correspondiente a partir de las variables determinadas:

Tabla 5  
Encuesta diagnóstica de comunicación externa: Copiadora Quito

|  |
|--|
| <p><b>1.- ¿Copiadora Quito responde rápidamente a las demandas del cliente?</b><br/>Siempre, Frecuentemente, A veces, Ocasionalmente, Nunca</p> <p><b>2.- ¿Considera que el personal está preparado para solucionar sus problemas?</b><br/>Siempre, Frecuentemente, A veces, Ocasionalmente, Nunca</p> <p><b>3.- ¿Cuándo tiene algún problema Copiadora Quito lo atiende a tiempo?</b><br/>Siempre, Frecuentemente, A veces, Ocasionalmente, Nunca</p> <p><b>4.- ¿Recuerda cómo es el logo o imagen de Copiadora Quito?</b><br/>Siempre, Frecuentemente, A veces, Ocasionalmente, Nunca</p> <p><b>5.- ¿El personal y su atención le generan confianza a la hora de recibir el servicio?</b><br/>Siempre, Frecuentemente, A veces, Ocasionalmente, Nunca</p> <p><b>6.- ¿Considera que Copiadora Quito cuenta con los recursos necesarios para dar un servicio de calidad?</b><br/>Siempre, Frecuentemente, A veces, Ocasionalmente, Nunca</p> <p><b>7.- ¿Cómo me entere sobre el servicio de Copiadora Quito?</b><br/>Recomendación, Redes Sociales, Material Impreso, Correo Electrónico.</p> <p><b>8.- ¿Cómo me gustaría estar informado del servicio?</b><br/>Recomendación, Redes Sociales, Material Impreso, Correo Electrónico.</p> |
|--|

Fuente y elaboración propias.

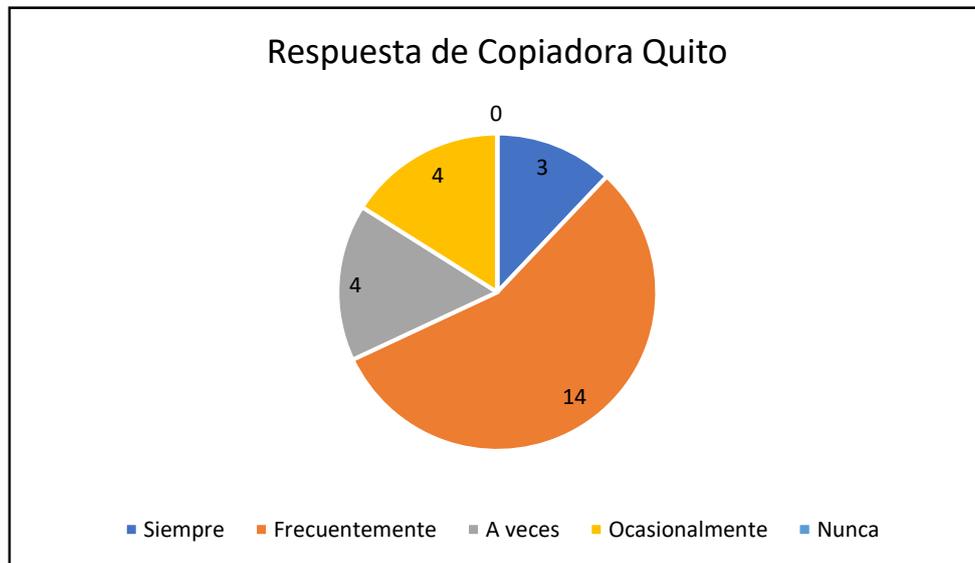
**Resultados de la encuesta aplicada a clientes de la Copiadora Quito**

Gráfico 29 Respuesta de Copiadora Quito a clientes  
Fuente y elaboración propias

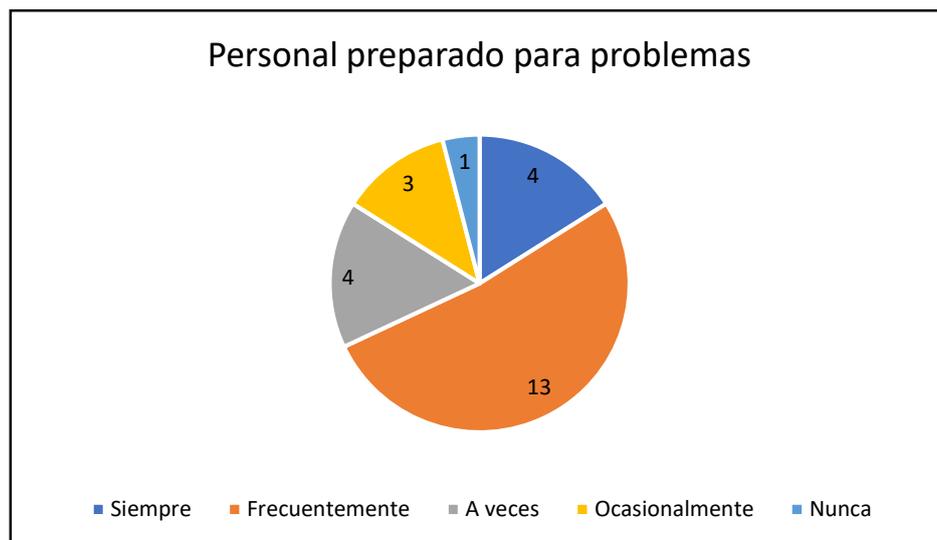


Gráfico 30 Personal preparado para solucionar problemas  
Fuente y elaboración propias

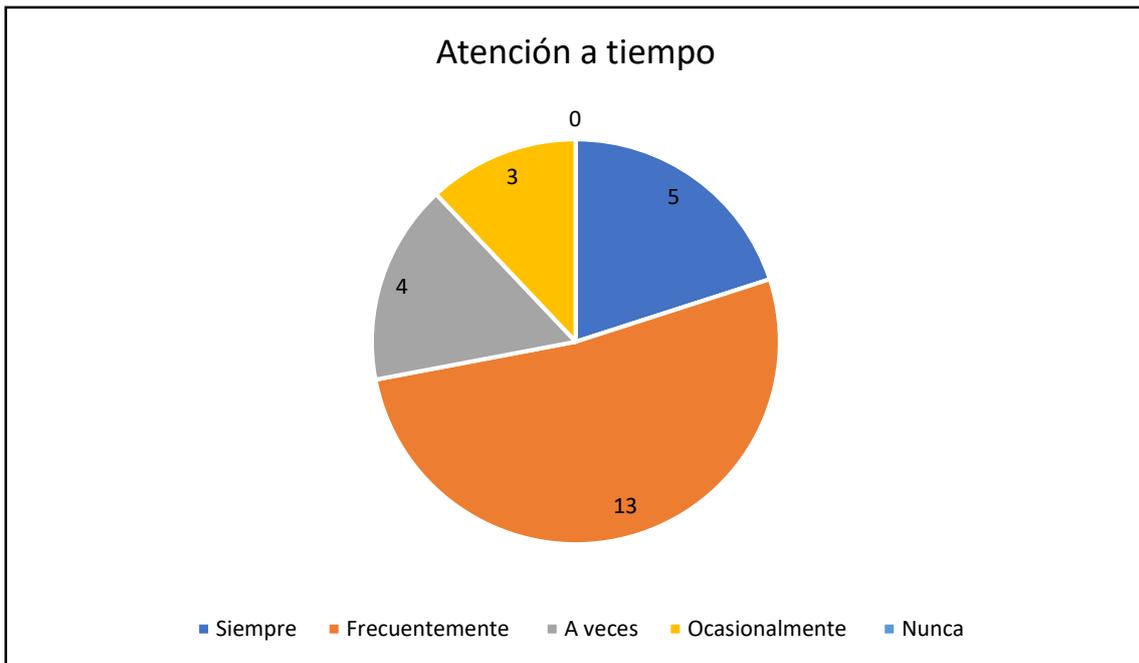


Gráfico 31 Atención a problemas de clientes de Copiadora Quito  
Fuente y elaboración propias

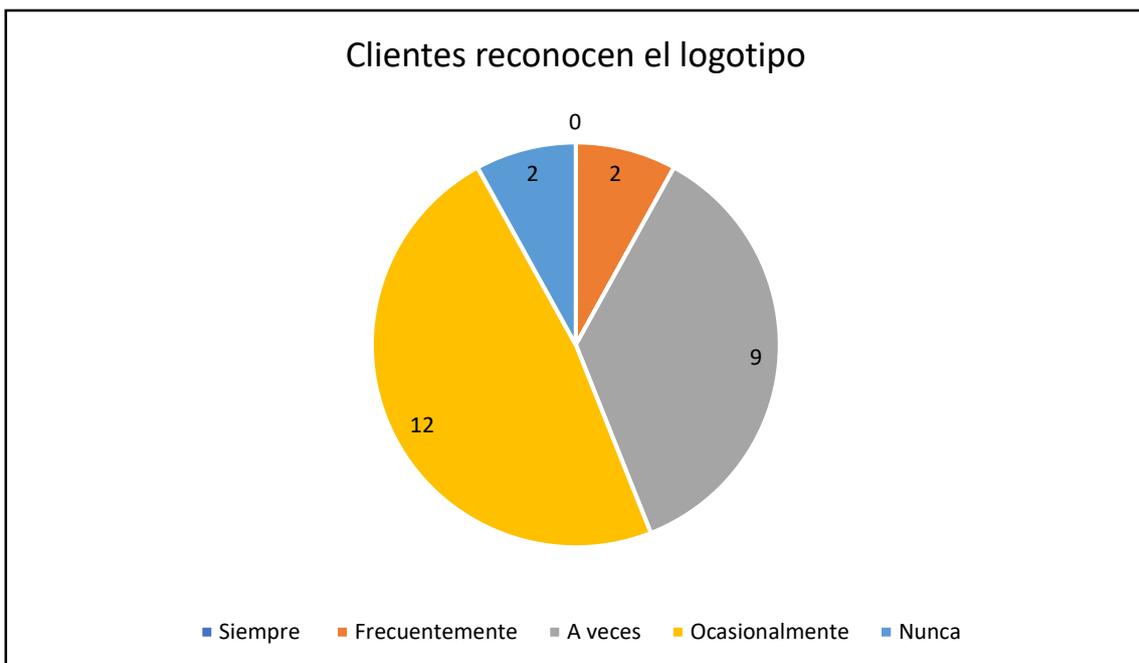


Gráfico 32 Clientes que reconocen el logotipo de Copiadora Quito  
Fuente y elaboración propias

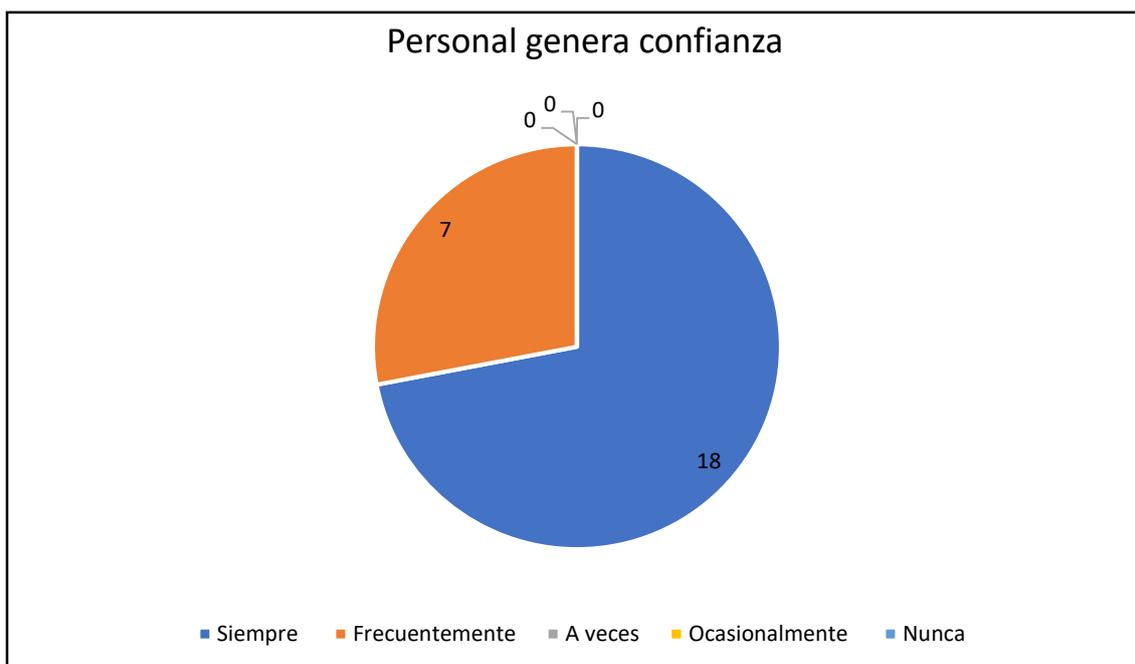


Gráfico 33 Nivel de confianza en personal de Copiadora Quito  
Fuente y elaboración propias

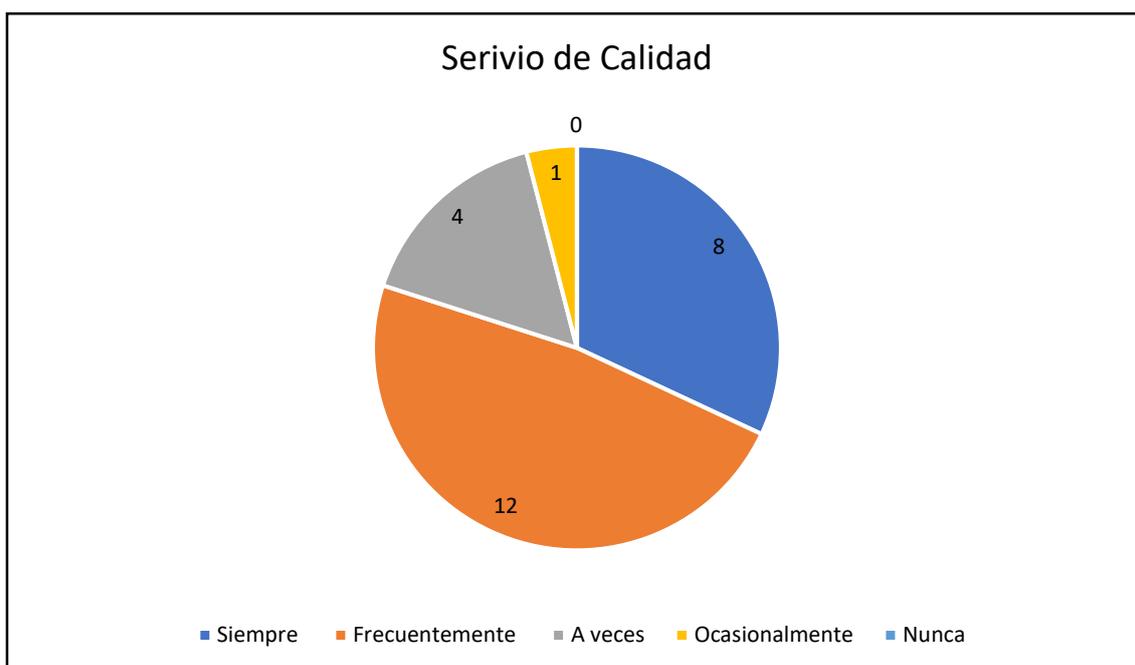


Gráfico 34 Servicio de calidad de Copiadora Quito  
Fuente y elaboración propias

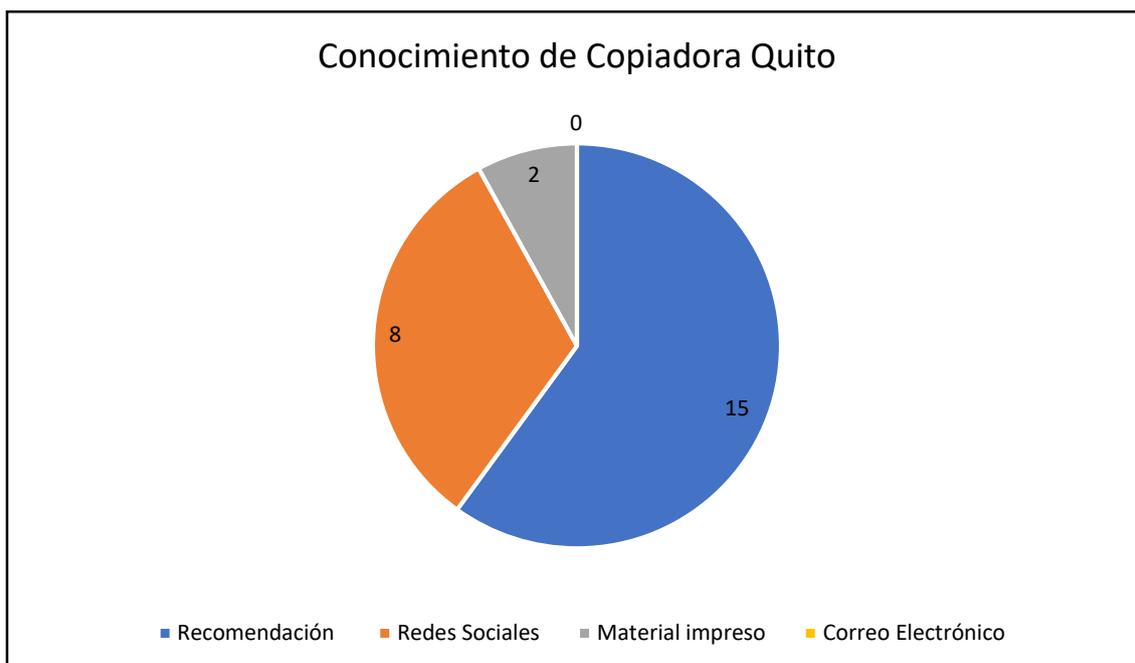


Gráfico 35 Forma de conocer microempresa Copiadora Quito  
Fuente y elaboración propias



Gráfico 36 Nueva forma de conocer microempresa Copiadora Quito  
Fuente y elaboración propias

### Calidad y Servicio

Dentro de las preguntas referentes a obtener información sobre el servicio, los resultados son positivos. Los clientes se encuentran satisfechos con el servicio, el conocimiento de los trabajadores según 13 clientes de la encuesta afirma que de manera frecuente resuelve los problemas técnicos que se han presentado y a tiempo.

Dentro de las respuestas obtenidas se comentó que el servicio es muy personalizado y atento, donde siempre el cliente es informado sobre el problema que presenta su máquina a pesar de no conocer sobre la parte funcional y técnica.

Como parte del uso de los nuevos medios de comunicación, se reconoció que muchas veces la atención por canales como WhatsApp ha sido muy útil. La razón es que problemas sencillos han sido solucionados por medio del envío de un video que muchas veces por cuestión de tiempo y distancia son algo difíciles de resolver de manera inmediata.

### **Imagen y estrategias de comunicación**

En relación a las preguntas que responden aspectos sobre la imagen y posicionamiento de Copiadora Quito, los resultados fueron negativos. Se reconoce que no existe reconocimiento del logotipo de la empresa y que su conocimiento se ha presentado por recomendaciones de clientes que identifican al Ing. Luis Maldonado y su conocimiento en el área técnica de Copiadoras, equipos de impresión y computación, mas no se considera a la empresa como referencia de este tipo de servicio.

Por lo tanto, es importante trabajar más en el posicionamiento del logotipo a partir del uso de herramientas impresas y digitales para los clientes, información de manera frecuente y por diferentes canales.

Finalmente, los resultados muestran que el logotipo y características gráficas de Copiadora Quito no son reconocidos, en este sentido, es pertinente afirmar que no existe un trabajo sobre estrategias de comunicación. La empresa mantiene una cuenta de Facebook que se encuentra inactiva, la página web no ha podido ser elaborada, de la misma forma se ha entregado material impreso como hojas volantes y también se han enviado correos electrónicos, pero no con un contenido atractivo para los clientes.

Por lo tanto, es importante trabajar en los canales que para la empresa pueden representar una inversión y que sirvan para los objetivos que se desea alcanzar.

Para esto es útil recurrir a metodologías clásicas como el análisis FODA. En el caso de Copiadora Quito se presentan los siguientes resultados:

Tabla 6  
**FODA: Copiadora Quito**

|  |  |
|--|--|
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajadores conocen lenguaje que utiliza la industria de equipos multifunción.</li> <li>-La comunicación es horizontal, informal entre colaboradores</li> <li>-Existe interés por parte de los trabajadores en el posicionamiento de la marca</li> <li>-Los trabajadores están dispuestos a utilizar herramientas y canales para el trabajo interno de la empresa.</li> <li>-Existe particular interés por posicionar la marca, para obtener mayor interés en compradores de servicio y producto.</li> <li>-El rango de edad de los trabajadores esta entre los 25 y 50 años, por lo tanto, tiene un manejo aceptable de herramientas de comunicación y nuevas tecnologías</li> <li>- La industria del negocio está en constante innovación, esto permite la creación de mensajes de interés para el público.</li> </ul>   | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las nuevas tecnologías de la comunicación permiten ampliar la cobertura sobre el conocimiento de productos y servicios de la industria de la impresión.</li> <li>- No se necesita amplio conocimiento como community manager para el manejo visual en redes sociales.</li> <li>-La comunicación y el marketing permiten una mayor difusión de contenidos a través de redes sociales.</li> <li>-El contenido visual permite una mayor atracción al producto de equipos de impresión marca RICOH</li> <li>-Videos, fotografías e ilustraciones son herramientas útiles para el desarrollo de todo el contenido para canales de comunicación.</li> <li>-Muchos clientes se sienten satisfechos con el uso de las nuevas herramientas de comunicación que pueden acompañar su compra.</li> </ul>   |
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Al ser una microempresa, muchas estrategias de comunicación no pueden ser ejecutadas.</li> <li>-No existe gestión de comunicación interna, todo se desarrolla de manera informal</li> <li>-La transmisión de mensajes e información es de manera informal</li> <li>-No existen herramientas de comunicación interna que faciliten los procesos de trabajo</li> <li>-Proceso improvisado para la elaboración de la imagen y posicionamiento de la empresa.</li> <li>-No existe una planificación del contenido de difusión</li> <li>-Actualmente no existe contacto con clientes a través del uso de las nuevas tecnologías.</li> <li>-No existen un plan de comunicación donde se detallen las estrategias que pueden funcionar a nivel interno y externo</li> <li>- Mal uso de plataformas digitales, canales, mensajes pueden generar un mal posicionamiento de marca</li> </ul> | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Según el análisis de mercado, se puede ver el interés de microempresas por trabajar en canales de digitales ampliando la visualización y posicionamiento de marca.</li> <li>-Trabajadores particulares, conocedores de la industria trabajan con las nuevas tecnologías, ofreciendo el servicio de manera particular.</li> <li>-El posicionamiento de la imagen necesita ser bien elaborado, frente a marcas reconocidas como Toshiba, Canon y la misma Marca Ricoh que manejan altos estándares de calidad visual al ser empresas internacionales.</li> <li>-Las mismas plataformas de redes sociales, permiten la competencia y la desvalorización del servicio y producto.</li> <li>-Manejo visual engañoso, con promociones que desvaloricen la industria.</li> <li>-Clientes desinformados, buscan el servicio más barato</li> </ul> |

Fuente y Elaboración propias

Como se puede evidenciar el FODA permite resumir una situación ya considerada en los análisis de comunicación interna y externa. Para Copiadora Quito, la comunicación atraviesa por un proceso de improvisación, no existe el manejo adecuado de canales internos y externos. Es así que se considera la posibilidad de trabajar desde cero todos los aspectos que permitan replantear la cultura organizacional y el posicionamiento frente a públicos externos.

Para el caso de estudio se reconoce que su posicionamiento de marca se ha desarrollado a partir de recomendaciones. Los clientes reconocen al propietario, y el servicio que brinda, mas no a la empresa. No existe página web, las redes sociales cuentan con poco material, por lo que se puede crear contenido mejor elaborado.

Es importante tomar en cuenta que según el análisis realizado la competencia también elabora un trabajo improvisando en cuanto a comunicación. Únicamente Latin Copiers y Tecnisupport manejan contenido más elaborado,

Por esta razón es indispensable considerar todos estos factores, para buscar una mejor identidad empresarial, haciendo uso de los canales y estrategias que trabajen a nivel interno y externo, logrando de esta forma cumplir los objetivos corporativos.

Para dar inicio a la formulación de la propuesta de un plan de comunicación se cuenta con los siguientes elementos: información sobre el tipo de industria, el caso de estudio Copiadora Quito, un análisis de comunicación interna y externa. A partir de esto es importante ubicar objetivos, estrategias y acciones, además de conocer a quiénes van dirigida las diferentes actividades a través del siguiente mapa de públicos:

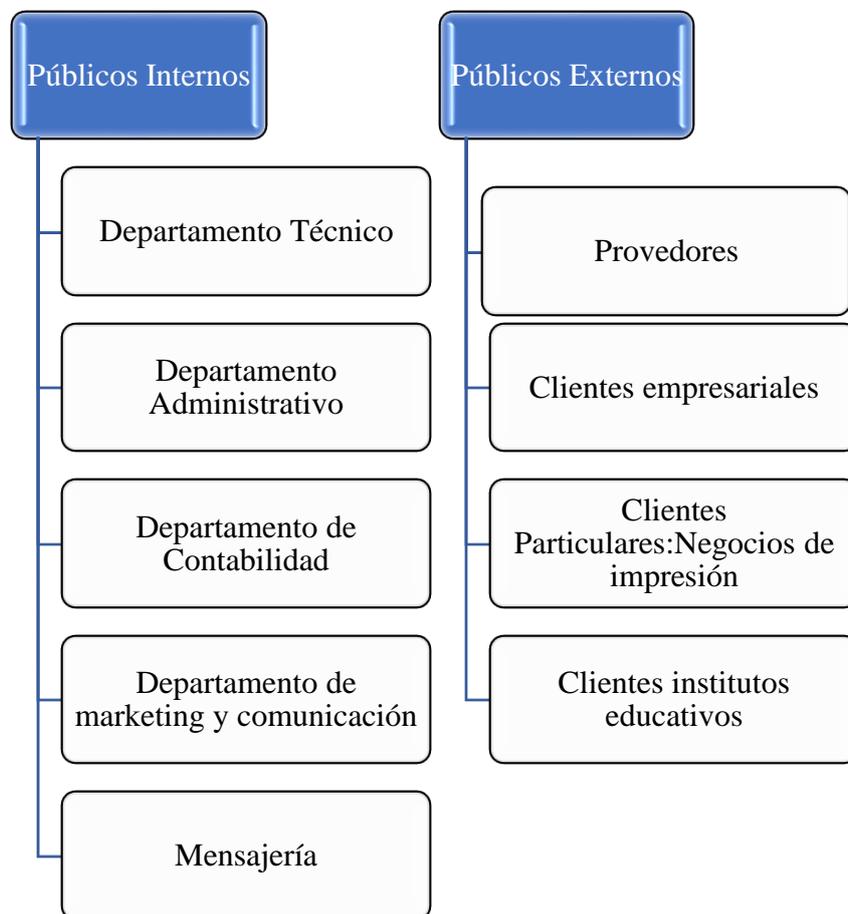


Gráfico 37 Públicos Copiadora Quito  
Fuente y elaboración propias

La gráfica permite conocer que los públicos de Copiadora Quito son claramente identificables, al ser un negocio que se dedica a la actividad mercantil, no trabaja con socios o públicos por fuera de la actividad de compra y venta

## Capítulo cuarto

### Plan de comunicación estratégica: Copiadora Quito

Como resultado de la investigación este capítulo desarrolla una propuesta que busca plantear objetivos, estrategias, acciones y tareas para llevar a cabo la comunicación interna y externa de Copiadora Quito. Aquí se toman en cuenta factores que lo convierten en un plan de comunicación estratégica como incluyendo un plan de evaluación basado en indicadores de cumplimiento.

#### 1. Plan de comunicación estratégico para Pymes (Caso de estudio: Copiadora Quito)

La comunicación funciona como eje transversal para el funcionamiento de una compañía o empresa. El factor comunicacional está presente en todas las actividades que se realizan para la producción de algún producto o servicio. Las grandes empresas a través de los departamentos de recursos humanos están conscientes de esta situación.

En la actualidad se le presta más atención, al reconocer que los nuevos canales de comunicación les permiten funcionar desde una mirada más transparente y eficaz incrementado la productividad. Se utiliza los recursos comunicacionales para lograr beneficios en la visualización de los negocios creando condiciones de confianza, compromiso y fidelización con alguna marca y con la experiencia que ofertan.

Ahora, se piensa en la comunicación que proyecta una empresa, desde su nivel interno y que es percibida por los consumidores o clientes. Aquí es donde surge la comunicación estratégica, grandes marcas lo aplican, planifican su batería de mensajes con proyección a un llamado a la acción que busca un cliente a corto, mediano y largo plazo.

#### 2. Estrategia de comunicación interna para Copiadora Quito

Copiadora Quito, representa a una microempresa que se encuentra limitada en prácticas de comunicación estratégica. Sus diferentes canales y actividades han sido desarrolladas de manera espontánea, de acuerdo a la necesidad que ha presentado la organización durante su trayectoria.

En ese sentido es importante reconocer primero cuáles son los objetivos generales de Copiadora Quito, para adaptar la estrategia de comunicación a esa meta, debido a que no existe conocimiento ni aplicación de comunicación interna y externa. Por lo tanto, se plantea implementar un plan de comunicación estratégica para aportar en el correcto funcionamiento de la organización.

Se parte de un objetivo corporativo que la empresa desea trabajar a nivel comunicacional, para en un segundo momento plantear estrategias más claras y acciones concretas que la microempresa puede realizar. En este punto hay que considerar que la siguiente matriz se realizó a partir de los resultados del diagnóstico de comunicación y está adaptado de acuerdo a los recursos y talento humano con los que cuenta.

El siguiente plan de comunicación interna, tiene como objetivo trabajar principalmente en la creación de la cultura organizacional. Si bien, desde el inicio el propietario Ing. Luis Maldonado se interesó por dejar clara la misión, visión y valores de la empresa, nunca consideró su aplicación más allá de un estatuto de papel. Es así que las siguientes acciones buscan posicionar a nivel interno y de todos los trabajadores esta identidad, buscando el compromiso e identidad.

Tabla 7  
Plan de comunicación interna: Copiadora Quito

| PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA COPIADORA QUITO  |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| Objetivo Estratégico: Desarrollar cultura organizacional y posicionamiento de marca, respondiendo a misión, visión y valores de Copiadora Quito         |   |  |  |  |
| Objetivos Específicos   | Planteamiento Estratégico   | Acciones   | Canal y tipo de mensaje  | Duración   |
| Construir cultura organizacional con el 70% de reconocimiento en el personal sobre el giro del negocio, la misión, visión y valores de Copiadora Quito. | Desarrollar y aplicar acciones que mejoren la comunicación interna dentro de los trabajadores de Copiadora Quito. | Capacitaciones, para el personal en cada área de trabajo: Departamento técnico, Departamento Financiero, Departamento Administrativo | (Face to Face /Capacitaciones Formales)<br>= conocimiento de industria y gestión de la empresa | Acción permanente para el personal que ingresa, o cuando se necesite alguna actualización de los equipos de impresión. |
|   |   | Espacios de evaluación y compromisos con cada uno de los trabajadores  | (Face to Face /Reunión Formal)<br>= Planificar metas y objetivos de cada trabajador            | Acción permanente, se la realizará de manera trimestral  |
|   |   | Reunión Semanal, para coordinación de actividades laborales  | (Face to Face /Reunión Formal)<br>=Planificar tareas semanales                                 | Acción permanente  |
|   |   | Creación de grupos digitales internos  | WhatsApp<br>Facebook=<br>Contenido información de gestión empresarial                          | Acción permanente  |
|   |   | Uso de correo empresarial  | Correo Electrónico =   | Acción permanente  |

|  |  |   |  |                   |
|--|--|---|--|-------------------|
|  |  |   | Información formal y relevante   |                   |
|  |  | Espacio de socialización de manera semanal: dando espacio a cumpleaños y celebraciones. | (Face to Face /Reunión Informal) = mensajes cotidianos y conciliadores | Acción permanente |

### 3. Estrategia de comunicación externa para Copiadora Quito

Para copiadora Quito es válido trabajar en su comunicación externa. El análisis muestra la intención de posicionamiento de la competencia, Copy One se caracteriza por ubicar precios accesibles, por su parte Surti Toner y Latin Copiers manejan su perfil en redes sociales de una manera más sofisticada, a pesar de que su contenido es más elaborado aún se puede evidenciar que no se trabaja a través de una batería de publicaciones, solamente tratan de exponer el servicio y producto.

Copiadora Quito tiene una buena oportunidad de trabajar con su marca a nivel de comunicación externa, ahora son tres marcas que han trabajado en su exposición. Sin embargo, empresas como Cridegcom, que tiene gran nivel de venta en el mercado, no ha trabajado en su imagen, por el contrario, se encuentra descuidada.

Es importante considerar estos factores para el manejo de contenido, el representante de Copiadora Quito en la realización de este plan ha permitido apostar por una nueva tendencia de mercadeo y a su vez con el manejo de contenido y mensajes.

Esto se denomina Inbound Marketing “El inbound marketing es una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final” (Valdés 2019, 25). La mercadotécnica interna, busca el posicionamiento de una marca desde un contenido de calidad. Por ese motivo es importante conocer que se trabaja desde una dinámica contraria a lo tradicional. Es decir, el contenido que se desarrolla es a partir de las necesidades que puede tener un cliente potencial, todo lo contrario, a ubicar fotografías con precios o catálogos con promociones.

Toda la imagen corporativa que se busca desarrollar va dirigida a los nuevos clientes potenciales y a los que ya tienen algún equipo de impresión multifunción. Copiadora Quito al ser una microempresa que cuenta con técnicos certificados de

Copiadoras Multifuncionales Ricoh, no puede ser vista únicamente como un negocio que vende máquinas y suministros, ya que también conoce sobre el servicio, lo que facilita conocer todas las necesidades que un cliente puede tener al adquirir un equipo, logrando de esta forma atender a los diversos clientes y sus necesidades como: empresas y su interés por manejar equipos que puedan imprimir grandes cantidades de impresiones, negocios y equipos que generen rentabilidad, instituciones educativas y equipos que puedan generar alto margen de impresión y algo de conocimiento técnico, información sobre suministros de corta duración y algunos conocimientos técnicos.

Esta forma de llevar contenido sobre capacidad de los equipos, rentabilidad, duración de suministros y conocimientos técnicos permitirá tomar una ventaja frente a la competencia, ya que no existe de manera oficial algún canal, de comunicación que brinde información útil sobre los equipos multifunción ya sea en su funcionamiento o los diferentes inconvenientes o dudas que surgen a la hora de utilizar este tipo de maquinaria.

Esta es una forma diferente de posicionar la imagen corporativa, sin olvidar que es de mucha utilidad proyectar a todos los públicos objetivos la misión, visión y valores organizaciones. “La imagen corporativa es la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Costa 2012, 6).

Al igual que la anterior propuesta este plan de comunicación externa trabaja a partir de los diferentes recursos y talentos que Copiadora Quito puede desarrollar.

Tabla 8  
**Plan de comunicación externa: Copiadora Quito**

| <b>PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA COPIADORA QUITO</b>   |  |  |  |                                       |
|---|--|--|--|---------------------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico: Desarrollar cultura organizacional y posicionamiento de marca, respondiendo a su misión, visión y valores de Copiadora Quito</b> |  |  |  |                                       |
| <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Planteamiento Estratégico</b>   | <b>Acciones</b>                                  | <b>Canal y tipo de mensajes</b>  | <b>Duración</b>                       |
| Desarrollar un conocimiento del 65% de públicos externos, ubicando marca y asociación con el servicio especializado de Copiadoras Multifunción            | Desarrollar contenido informativo, útil, que busque atención de clientes finales, proveedores, clientes empresariales, clientes de instituciones educativas. | Elaborar y diseñar página web de Copiadora Quito | -Página web = Contenido informativo de productos y servicios   | Acción a corto plazo (4 semanas)      |
|   |  | Elaborar manual de marca                         | -Digital = Se considera todos los aspectos relevante a la imagen de la empresa, cromática, estilo y tónica de los mensajes   | Acción a corto plazo (4 semanas)      |
|   |  | Realizar campañas pautadas en redes sociales     | -Facebook<br>-Instagram<br>Clientes:<br>Empresariales: Equipos y servicio innovador que facilite el trabajo empresarial.<br>Instituciones educativas: Equipos y servicio que cumplan largas jornadas | Acción permanente (1 campaña por mes) |

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
|  |  |  | Negocios: Equipos que generen rentabilidad  |   |
|  |  | Desarrollar correos electrónicos para clientes potenciales.                            | Correo Electrónico<br>Clientes: Empresariales: Nuevas herramientas y equipos que innoven el trabajo<br>Instituciones educativas: Equipos, accesorios y recomendaciones para cuidar la copiadora que es utilizada en largas jornadas<br>Negocios: Equipos, accesorios y recomendaciones para bajar el gasto del equipo y generar mayor ingreso | Acción permanente (1 correo por semana)             |
|  |  | -Elaboración de revista digital para clientes potenciales                              | Brochure Digital<br>Empresariales: Nuevo equipos e innovaciones<br>Instituciones educativas: Equipos y suministros resistentes a trabajos fuertes<br>Negocios: Equipos económicos y recomendaciones de uso  | Acción a corto plazo (4 semanas)                    |
|  |  | Elaboración de materiales mockups para clientes de Copiadora Quito                     | Impresos<br>Empresariales: Programas y accesorios tecnológicos innovadores<br>Instituciones Educativas: insumos de oficina<br>Negocios: Papelería   | Acción a corto plazo (4 semanas)                    |
|  |  | Elaboración de material digital para resolver problemas de clientes de Copiadora Quito | Videos, Fotografías digitales<br>Empresariales: Aspectos de software y programación<br>Instituciones educativas: Emergencias técnicas<br>Negocios: Funcionamiento del equipo  | Acción permanente (1 video y fotografía por semana) |

Fuente y Elaboración propias

#### 4. Presupuesto para Plan de comunicación estratégica de Copiadora Quito

El valor que se considera para elaborar esta matriz, se toma a partir de profesionales en el área. Se trata de un monto representativo debido a que existen factores de cantidad y calidad que pueden aumentar o reducir el costo. En su mayoría las actividades de comunicación externa, son las que manejan un mayor precio.

Tabla 9

#### Presupuesto plan de comunicación: Copiadora Quito

| PRESUPUESTO DE PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COPIADORA QUITO |  |                     |   |
|---|--|---------------------|---|
|   | Acciones   | Medio               | Costo                                     |
| <b>Plan de comunicación Copiadora Quito</b>                     | Brouchure de Copiadora Quito                         | Digital-Impreso     | \$50                                      |
|   | Manual de marca para imagen de Copiadora Quito       | Digital-Impreso     | \$10 cada página= \$50                    |
|   | Diseños uniformes personalizados, de Copiadora Quito | Estampado o Bordado | \$10cada unidad = \$10 hombre /\$10 mujer |

|   |   |  |
|---|---|--|
| - Elaborar y diseñar Pagina Web-correo empresarial y Blog de Copiadora Quito    | Digital   | \$ 300   |
| Contenido para post, historias y anuncios para Redes Sociales                   | -Blog<br>-Facebook<br>-Instagram                    | \$10 cada arte   |
| -Planificar campañas digitales de para clientes externos                        | -Facebook<br>-Instagram                             | Valor mínimo \$10  |
| -Elaboración revista impresa y digital para ventas de equipos multifuncionales. | -Impreso<br>-Correo Electrónico                     | \$10 cada página= \$50   |
| -Elaboración de papelería con mockup de Copiadora Quito                         | -Flash Memory<br>-Stickers<br>-Carpetas<br>-Esferos | \$20 diseño de mockup, el precio del producto final depende del distribuidor |
| Información útil sobre el manejo de su equipo                                   | -Facebook<br>-Correo Electrónico<br>-WhatsApp       | 10 \$ cada arte  |
|   | <b>Total</b>  | <b>\$ 510</b>  |

Fuente y elaboración propias

El presupuesto considera a las acciones por unidad, hay que reconocer que aspectos como el diseño e ilustraciones de contenido es un valor constante, debido a que son acciones permanentes. También se debe tomar en cuenta que muchas acciones que se realizan a nivel de comunicación interna, pueden ser utilizadas también para el posicionamiento, todo el contenido que contenga información de Copiadora Quito será reutilizado para exponerlo al público objetivo.

Sin embargo, el costo es obligatoriamente necesario para aspectos como: la creación de la Página web y blog, habilitar el correo institucional que permitirá tener contacto a nivel interno de la empresa y con público externo.

El resto de acciones refieren a un precio referencial ya que todo puede tener un valor más alto o más bajo, depende de la calidad y cantidad que se solicite. Además, un factor substancial es considerar que este Plan está diseñado para una Microempresa, cuyos recursos y talento humano pueden ser muy limitados, por lo que el valor presentado, es posible trabajarlo en fases de elaboración, dando prioridad sobre algunos aspectos como: Creación de Página web y Blog, elaboración de manuales y el manejo de correo electrónico empresarial de Copiadora Quito. El resto de actividades se las consigue de

manera periódica, ya sea para impulsar alguna campaña de potenciales clientes, o como alguna estrategia de fidelización.

El factor de contenido para redes sociales es muy importante, sin embargo, es un valor que también se lo puede realizar bajo una batería y calendario de publicación. El contenido y comunicación que maneja Inbound Marketing no refiere a la cantidad sino a la calidad, por lo tanto, es necesario realizar un contenido atractivo, de mucho interés y utilidad para quien esté interesado en el producto o servicio.

## **5. Modelo de Evaluación Plan de Comunicación Estratégica Copiadora Quito**

Los resultados deben medirse de acuerdo con los objetivos y las acciones. En este caso, debido a que se mantiene una comunicación casi nula y espontánea, donde muchos elementos aún son inexistentes, se recordará el objetivo corporativo, ya que el plan no está destinado a un objetivo específico, por el contrario, busca dar inicio a la cultura y posicionamiento de la organización.

Tabla 10

**Evaluación plan de comunicación: Copiadora Quito**

| <b>Evaluación de Plan de Comunicación Estratégica Copiadora Quito</b>   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Objetivo Estratégico: Desarrollar cultura organizacional y posicionamiento de marca, respondiendo a su misión, visión y valores de Copiadora Quito</b> |  |  |
| <b>Acción</b>   | <b>Indicador</b>   | <b>Retroalimentación</b>   |
| Capacitaciones, para el personal en cada área de trabajo: Departamento técnico, Departamento Financiero, Departamento Administrativo                      | 5 de 8 trabajadores con conocimiento y aporte pleno de la industria y cultura organizacional                               | El 70 % conoce de la industria y aporta de manera activa   |
| Espacios de evaluación y compromisos con cada uno de los trabajadores y la organización   | Desarrollar cumplimiento de metas del 70 % en tareas, objetivos y habilidades desarrolladas durante un periodo de 6 meses. | Se mejoran procesos y actividades que buscan el cumplimiento de metas.   |
| Reunión semanal, para coordinación de actividades laborales   | Cumplimiento del 75% de actividades planificadas para la semana.   | Se logra autogestión y rápida resolución de problemas para cumplir con el 75% de actividades semanales.            |
| Creación de grupos digitales internos   | Participación de 6 de los 8 trabajadores por canales digitales.  | Motivar el uso de grupos digitales internos con contenido atractivo para la optimización del trabajo.              |
| Uso de correo empresarial   | El 100% del personal debe utilizar correo empresarial.   | Desarrollar la cultura de mantener comunicación por correo empresarial. Logrando orden y cumplimiento de tareas.   |
| Espacios de socialización semanalmente: dando espacio a cumpleaños y celebraciones.   | Participación de 6 de los 8 trabajadores que son de planta en actividades de integración empresarial.                      | Motivar al cumplimiento de estos espacios de integración con la participación de todos los trabajadores de planta. |
| Elaborar y diseñar página web-correo empresarial Copiadora Quito  | Lograr visitas a la página web del 75% de clientes actuales de Copiadora Quito   | Mayor difusión de contenido y contactos establecidos.  |
| Elaboración de manual de marca  | Lograr el conocimiento de 6 de 8 trabajadores sobre el correcto uso del manual de marca de Copiadora Quito                 | Motivar al cuidado del uso de marca en todos los departamentos y actividades.                                      |
| Desarrollar contenido informativo y útil, para redes sociales   | Lograr la visita del 75% de clientes actuales y 25 % de nuevos clientes potenciales  | Mayor engagement y contactos establecidos.   |
| Realizar campañas pautadas en redes sociales  | Lograr que el 10% de personas alcanzadas en campañas realicen un llamado a la acción                                       | Trabajar en contenido de calidad para el éxito de las campañas   |
| Desarrollar correos electrónicos amigables para clientes potenciales.   | Alcanzar un ciclo de venta del 3% de clientes potenciales que se interesaron en Copiadora Quito.                           | Dar información sobre la industria, hasta identificar el interés y transformarlos en clientes.                     |
| Elaboración revista digital para clientes potenciales   | Lograr la visita del 50% de clientes actuales y 25 % de nuevos clientes potenciales  | Mayor difusión de contenido y contactos establecidos.  |
| Elaboración de materiales mockups para clientes de Copiadora Quito  | Desarrollar posicionamiento de marca con mockups, logrando el 50% de uso de los materiales en clientes de Copiadora Quito  | Fidelización y recomendación de clientes.  |
| Elaboración de material digital para resolver problemas de clientes de Copiadora Quito  | Lograr la visita del 75% de clientes actuales y 25 % de nuevos clientes potenciales  | Mayor difusión de contenido y contactos establecidos.  |

Fuente y elaboración propias

La forma más sencilla de identificar retroalimentación, es cuando el personal se apropia de sus roles, las acciones se desarrollan por cuenta de cada uno de los trabajadores, dejan de recibir órdenes y aportan a la organización con su conocimiento,

con su trabajo en equipo, compromiso y mantienen un constante trabajo en la identidad de la organización.



## Conclusiones

El presente caso de estudio ha permitido tener una visión clara sobre cómo se maneja la comunicación en una microempresa. Se puede asegurar que en su mayoría las empresas de pequeña dimensión, manejan los aspectos comunicacionales de una manera espontánea, de acuerdo a las necesidades, los diferentes canales y medios que han sido adaptados a su tipo de actividad económica.

Para Copiadora Quito, una micro empresa que trabaja con la venta y servicio de equipos de copiadoras multifunción, su mercado al igual que en muchas otras actividades económicas se encuentra en un momento bastante competitivo, el uso de las nuevas tecnologías y marcas reconocidas como Xerox, Toshiba, entre otras, compiten diariamente por un espacio en el mercado.

Como resultados del presente estudio se han identificado algunos factores que limitan el trabajo de las empresas en el manejo comunicativo desde sus colaboradores, hasta el interés de posicionar su marca.

- No trabajar en la construcción de una cultura organizacional
- Improvisar con la aplicación de comunicación.
- No aplicar herramientas útiles para comunicación interna
- Desconocer la aplicación de un trabajo planificado para posicionamiento de marca
- Desconocimiento de herramientas y canales adecuados para identificar públicos objetivos.

Es así que, a través de este estudio se presenta una propuesta de cómo podría trabajarse un plan de comunicación estratégica para Pymes, partiendo de un diagnóstico de comunicación interna, considerando todos los factores que pueden dificultar la creación de una cultura organizacional con personal comprometido en el cumplimiento de meta y objetivos. Como segundo momento se define la elaboración de un estudio externo, identificando todos los públicos con los que la empresa puede tener relación o contacto. Finalmente, una vez reconocidos estos elementos desarrollar propuestas que consideren factores como: contexto, competencia y recursos que respondan a las necesidades que se desarrollan a partir del objetivo empresarial.



## Bibliografía

- Aguilar, Andrea. 2006. "El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura". *Global Media Journal* 3 (6): 1-11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68730612>.
- Aljure, Andrés. 2015. *El Plan Estratégico de Comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: Editorial UOC. <https://books.google.com.mx/books?id=K5HLDAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- Brandolini, Alejandra, Martín González, y Natalia Hopkins. 2008. *Comunicación interna Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, Joan. 2012. "Construcción y gestión estratégica de la marca Modelo MasterBrand". *Revista Luciérnaga*. (8): 20-5.
- . RRRR net. "Imagen corporativa". *Imagen*. Accedido 5 de marzo de 2020. <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>.
- Ecuador Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2018. "Directorio de empresas y establecimientos" *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Accedido 25 de marzo del 2020. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf)
- Etkin, Jorge. 2003. "Cultura y estrategias de la organización". En *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, 1-100. México: University Press México.
- García, Josefa, Antonio Ruiz, y Rafael Ventura. 1999. "La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica". *Revista Latina de Comunicación 2* (18):135-98 Social. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1213946>
- Lara, Virginia. 2015. "Plan Estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres de Guatemala: Un estudio de maestría en comunicación estratégica e imagen institucional". Tesis de posgrado, Universidad Rafael Landívar. Guatemala de la Asunción. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/68/Del-Aguila-Virginia.pdf>

- Morin, Edgar. 2004. "La epistemología de la complejidad". *Gazeta de Antropología*. (20): 20-02. [http://www.ugr.es/~pwlac/G20\\_02Edgar\\_Morin.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G20_02Edgar_Morin.html)
- Pérez, Rafael. 2013. "El poder de la comunicación: La comunicación estratégica". En *Estrategias de comunicación*. Barcelona-España, Editorial Planeta.441-479
- Pizzolante, Ítalo. "Taller de Comunicación Estratégica. Accedido 25 de marzo de 2020. [http://comunidadilgo.org/back/\\_lib/file/doc/PizzolanteLecturas.pdf](http://comunidadilgo.org/back/_lib/file/doc/PizzolanteLecturas.pdf).
- Scheinsohn, Daniel. 2010. "Comunicación Estratégica". En *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* , 17-22. Argentina: Universidad de Palermo.
- Soriano, Jaume. 2011. "Las nuevas reglas de la etnografía de la comunicación". *Portal Comunicación.com*. 29 de abril. [https://www.academia.edu/31596756/Las\\_nuevas\\_reglas\\_de\\_la\\_etnograf%C3%ADa\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/31596756/Las_nuevas_reglas_de_la_etnograf%C3%ADa_de_la_comunicaci%C3%B3n)
- UP. "Analiza la comunicación interna de tu empres". Grupo UP Spain. 25 de marzo. <https://www.up-spain.com/blog/comunicacion-en-empresa-caracteristicas-tipos/>
- Valdéz, Pau. 2019. "Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía". Inboundcycle. 25 de abril. <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>.

## Anexos

### Anexo 1: Modelo de Encuesta Comunicación Interna



**ANALIZA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE TU EMPRESA**

El activo de una empresa son sus empleados, y el correcto uso de una estrategia de comunicación interna puede fomentar en ellos el sentimiento de compromiso con la empresa y la motivación en sus puestos de trabajo.

Por ello es de gran importancia la utilización de herramientas que faciliten la comunicación, conversaciones fluidas y claras, canales marcados, información transparente, comunicación entre diferentes departamentos, etc.

**¿Cómo puedo conseguir una buena comunicación dentro de la empresa?**

Para conseguir una buena comunicación entre los directivos, responsables y empleados debes seguir estos 8 tips que te ayudarán a mejorar la comunicación de la empresa y aumentará la fidelización de tus empleados:

1. Escucha activa o feedback, es la mejor manera de recibir o dar mensajes y saber si estos fueron comprendidos.
2. Buscar que la comunicación jefe-empleado sea lo más fluida posible.
3. Utilizar diferentes herramientas para transmitir el mensaje de mejor manera.
4. Organizar reuniones de equipo con regularidad.
5. Solucionar conflictos entre empleados o problemas laborales.
6. Informar lo que ocurre en la organización, tratar a los empleados con transparencia, eliminando así cualquier posibilidad de rumor.
7. Comunicación bidireccional, escuchar ambas partes, tanto trabajador como jefaturas.

**¿Quieres conocer cómo ven la comunicación interna tus empleados?**

En Up Spain queremos ayudarte a mejorar la comunicación interna de tu empresa, pero para ello primero debes saber cómo la ven tus empleados. Hemos realizado un cuestionario en el que se presentan una serie de preguntas relacionadas con la comunicación interna.

Con esta herramienta podrás saber si la comunicación interna es la más transparente y concisa, además de saber si llega de manera clara a tus trabajadores. Después de saber el resultado de los test, según su puntuación deberán de poner en marcha o no los tips que se les dan anteriormente, para mejorar la comunicación dentro de la empresa y alcanzar el éxito.

Fuente y Elaboración: Grupo UP Spain

A continuación, se presenta un test en el que podrás analizar la comunicación interna de tu empresa. Responde haciendo un círculo en la respuesta que más se ajusta a las características actuales de tu empresa.



## 1. ¿Cómo calificarías la comunicación en tu empresa?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/><br>a) A la hora de transmitir información lo hacen de manera informal.                        | <input type="radio"/><br>b) Se caracteriza por la transmisión de políticas y objetivos estrictos por parte de la dirección. |
| <input type="radio"/><br>c) Comunicación continua por parte de la dirección, y feedback por parte de los empleados. | <input type="radio"/><br>d) Comunicación fluida y constante, entre todos los niveles y equipos de trabajo.                  |



## 2. ¿Qué papel tiene la comunicación en tu empresa?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/><br>a) Interacción informal de los empleados   | <input type="radio"/><br>b) Objetivos de la compañía marcados y transmitidos a los empleados.  |
| <input type="radio"/><br>c) Coherencia en los planes de actuación, mediante la coordinación entre empleados y encargados. | <input type="radio"/><br>d) La comunicación como transmisión de los valores y cultura corporativa de la empresa. Ayudando a guiar a los empleados por una misma dirección. |



### 3. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a tu empresa?

- a)  La comunicación entre los empleados de la empresa se realiza en los almuerzos o descansos.
- b)  La dirección crea informes con la situación de la empresa que posteriormente se hacen llegar a los empleados.
- c)  Se realizan reuniones entre encargados y empleados dónde se determinan los objetivos y se revisa el estado de las demás tareas.
- d)  Existencia de un plan de comunicación específico, donde se detallan los canales de comunicación y su uso en cada caso. Analizando la efectividad de la comunicación y la absorción de la información dada.



### 4. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra tu empresa actualmente?

- a)  Informal. Comunicación entre compañeros.
- b)  Intradepartamental. Comunicación entre los encargados y los empleados.
- c)  Intra e interdepartamental. Comunicación entre los empleados de diferentes departamentos que colaboran en conjuntos en proyectos y tareas.
- d)  Intra e interdepartamental a todos los niveles. Comunicación entre todos los niveles de la empresa.



## 5. ¿Qué herramientas de comunicación son las más utilizadas por tu empresa?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/><br>a) Tablón de anuncios y folletos informativos. | <input type="radio"/><br>b) Buzón de sugerencias y circulares informativas.   |
| <input type="radio"/><br>c) Reuniones con los empleados y emails.       | <input type="radio"/><br>d) Intranet corporativa, emails, encuestas de satisfacción laboral, reuniones periódicas con los empleados, etc. |



## 6. ¿Cómo se transmiten los mensajes dentro de la empresa?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/><br>a) Transmisión de boca a boca.  | <input type="radio"/><br>b) Transmisión a través de la dirección, consensuada previamente con el departamento de recursos humanos.                                     |
| <input type="radio"/><br>c) Transmisión de la dirección a los encargados con los medios más adecuados según la ocasión y la importancia del mensaje. | <input type="radio"/><br>d) Elección rigurosa del emisor, el contexto y el canal de comunicación. El contenido es sencillo, comprensible y propio para sus receptores. |



## 7. ¿Cómo se percibe la comunicación interna de la empresa?

- a)  Mensaje poco fiable e impreciso.
- b)  Fuente de la información incierta, en ocasiones ambiguas.
- c)  Comunicación fiable, pero puede verse distorsionada por rumores.
- d)  Información honesta y precisa.



## 8. ¿Cómo se gestiona el rumor en tu organización?

- a)  Se normaliza y no se gestionan adecuadamente.
- b)  Se crean rumores pero se aclaran lo antes posible.
- c)  Se intentan evitarlos rumores con la comunicación fluida y el feedback.
- d)  En ocasiones la aparición de rumores es algo normal. Por lo que la aclaración, de los temas hablados en los rumores, por parte de la dirección es de gran importancia.



## 9. ¿Cuál es el principal problema de comunicación en tu empresa?

- a)  Inexistencia de canales de comunicación formales.
- b)  Falta de comunicación entre los responsables y empleados.
- c)  Falta de comunicación entre los diferentes departamentos.
- d)  La comunicación es fluida, pero no se implantan los suficientes mecanismos y herramientas de comunicación.



## 10. ¿Cómo es la comunicación en mi empresa?

- a)  No tiene importancia, la dirección prescinde de ella.
- b)  Canal de la dirección para transmitir información a sus empleados.
- c)  Herramienta esencial en la empresa, que permite coordinar y mantener informados a los empleados, generando así, motivación, involucración y sentimiento de pertenencia.
- d)  Herramienta esencial en mi empresa, utilizada para coordinar a los empleados e informarlos de manera proactiva. De esa manera se mantiene motivados e involucrados, creando fidelización por la empresa.

## RESULTADOS

Nº de respuestas a)      Nº de respuestas b)      Nº de respuestas c)      Nº de respuestas d)






## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

| MAYORÍA DE...                       | A)  | B)  | C)   | D)   |
|-------------------------------------|---|---|--|--|
| <b>NIVEL DE COMUNICACIÓN</b>        | INFORMAL  | EMERGENTE   | AVANZADA   | TRANSACCIONAL  |
| <b>SITUACIÓN ACTUAL</b>             | <p>La única fuente de comunicación en la empresa son los canales informales (ej. el rumor), ya que no se gestionan las comunicaciones ni existen mecanismos definidos). La organización no está aprovechando todas las ventajas que ofrece la comunicación.</p> | <p>La empresa ha empezado a introducir elementos de comunicación, especialmente vertical descendente (dirección - empleado). Todavía se pueden explotar muchas herramientas no utilizadas hasta el momento.</p> | <p>La empresa ha integrado distintos mecanismos de comunicación y la gestión de la información es adecuada, aunque todavía se pueden mejorar algunos aspectos e integrar nuevas herramientas.</p>                      | <p>La gestión de la comunicación es satisfactoria y consigue los objetivos propuestos. En este punto es importante mantener los canales existentes y seguir perfeccionando el uso de las herramientas y mecanismos de comunicación. Esto es importante si no queremos quedarnos obsoletos, puesto que la tecnología avanza muy rápido y aparecen nuevos instrumentos que facilitan y agilizan la comunicación.</p> |
| <b>SITUACIÓN ACTUAL ¿QUÉ HACER?</b> | <p>Empezar a gestionar la comunicación, sin olvidar que los cambios requieren tiempo y es mejor ir paso a paso, empezando por controlar los rumores que aparecen en la empresa y explotar las herramientas de comunicación que existen.</p>                     | <p>Aprovechar la voluntad de la dirección de comunicar las políticas y objetivos de la compañía para introducir nuevas fórmulas de comunicación (comunicación vertical ascendente y entre departamentos).</p>   | <p>Integrar nuevos mecanismos de comunicación y de control que permitan comprobar su efectividad. Además, es importante dotar de credibilidad la información transmitida, gestionando bien los rumores emergentes.</p> | <p>Tenemos una gestión excelente de la comunicación pero esto no es suficiente, debemos mantenernos activos e integrar la creatividad en las comunicaciones, hay que conseguir que el mensaje que transmitamos sea atractivo para los empleados y motive a la acción. Se recomienda la búsqueda de eficiencia continua en la comunicación a través de nuevos canales.</p>  |