



**UNIVERSIDAD DE LA SERENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE PERIODISMO**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA  
ESTRATÉGICA PARA MIPYMES EN LA REGIÓN DE COQUIMBO**  
**Estudio de Caso: Café Terracota, Mío Capriccio Gourmet y Cervecería  
Atrapaniebla**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN  
COMUNICACIÓN SOCIAL

**PROFESORA GUÍA:** MG. MARCELA LEONOR POBLETE IBACETA

**AUTORES:** PAMELA FRANCISCA ANDRADE SEPÚLVEDA

CAMILA DANIELA PÉREZ MANCILLA

**MAYO 2014**

**LA SERENA, CHILE**

## **Derecho de Autor:**

**© Mayo 2014, Pamela Andrade Sepúlveda y Camila Pérez Mancilla.**

**Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.**

## HOJA DE CALIFICACIÓN

<b>NOMBRES</b>	<b>CALIFICACIÓN INFORME (40%)</b>	<b>CALIFICACIÓN INDIVIDUAL (60%)</b>	<b>NOTA FINAL</b>
Pamela Francisca Andrade Sepúlveda.			
Camila Daniela Pérez Mancilla			

**Mg. Marcela Poblete Ibaceta**

**Profesora Guía**

**Dpto. Cs. Sociales**

**Dr. Fabián Araya Palacios**

**Director**

**Dpto. Cs. Sociales**

**FECHA DE PRESENTACIÓN:** \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE LA SERENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PERIODISMO**

**MAYO 2014  
LA SERENA, CHILE**

"Para ejercer el periodismo, ante todo, hay que ser buenos seres humanos. Las malas personas no pueden ser buenos periodistas. Si se es una buena persona se puede intentar comprender a los demás, sus intenciones, su fe, sus intereses, sus dificultades, sus tragedias"

*Ryszard Kapuscinsk*

## *Agradecimientos*

*Agradecemos de todo corazón a todos a quienes contribuyeron en este proyecto largo y aprendido y a quienes –estando lejos o cerca- fueron parte de nuestro crecimiento y desarrollo personal y profesional.*

*A nuestra profesora guía, Marcela Poblete Ibaceta, por su empuje, profesionalismo, vocación, sabiduría y su enorme paciencia. Por entregarnos clase a clase los valores, la moral y la ética que requerimos como profesionales a lo largo de nuestras vidas, por creer y confiar en nosotras y en este seminario. Por su entrega al enseñar y formación brindada dentro y fuera de la sala de clases, pero sobre todo, gracias por su apoyo e inspiración como periodista, maestra, mujer y persona.*

*A todos los profesores que contribuyeron en nuestra formación, para los que ya no están y los que siguen dejando huellas al interior de las aulas. Gracias a todos los docentes de la carrera de Periodismo por su enorme entrega, sabiduría y conocimientos.*

*A quienes sin ser maestros, nos entregaron más de una enseñanza, en especial a Laurita, quién siempre ha estado dispuesta a resolver nuestros problemas y responder a nuestras dudas académicas. A Silvita, Pedrito, Don Guille y Cristian Ceriche por su eterna entrega y disposición durante toda nuestra carrera en la Universidad de La Serena. Una parte importante de este cierre universitario, se la debemos a ustedes. Gracias por su paciencia y ayuda.*

*A todos, muchas gracias!  
Un fuerte abrazo!*

# *Pamela Francisca Andrade Sepúlveda*

*Mis agradecimientos eternos a mi familia por el apoyo y la paciencia. Mamá y Papá los amo profundamente.*

*Hermanitas, son todo para mí.*

*A mi tía hermosa y a mi abuelita bella.*

*Primos, los adoro.*

*Amigos queridos. A quien se ha involucrado en mi camino, al presente y al futuro.*

*Gracias, los llevo en mi corazón.*

*Profesora Marcela Leonor, gracias por las enseñanzas otorgadas. Es una excelente maestra y sobre todo, una gran persona.*

*Agradecida de mi buena estrella. Abrazos infinitos.*

## *Camila Daniela Pérez Mancilla*

*En primer lugar, agradezco a mi pequeña familia: Mis padres María Soledad y Franklin, por ser la contención, la unión, el esfuerzo, la paciencia, el empuje, la garra, la comprensión y el apoyo fundamental durante mis 6 años de carrera universitaria. Agradezco infinitamente sus palabras de aliento y de retos, sus enseñanzas y sabios consejos, por permitirme estudiar lo que yo quise y escoger el Periodismo como mi futura fuente de trabajo y de vida a pesar de todo. Pero sobre todo, por entregarme las herramientas necesarias para enfrentar la vida, de forma autónoma e independiente, por brindarme su confianza y creer en mí y en mis capacidades como hija y persona. Mi hermano menor: Sebastián, por ser la alegría del hogar, por hacerme llorar de risa con sus bromas y palabras de aliento, por ser un hermano incondicional y mis ojos. Los amo con el alma a los tres. Gracias por no cortarme las alas NUNCA.*

*A mis demás hermanitas, las de vida: Mis amigas de corazón. A Pauli y Maca por sus innumerables consejos y apoyo infinito en estos largos años de amistad. Por cobijarme, alimentarme, consentirme y recibirme siempre con sus brazos abiertos y sus sonrisas sinceras, por creer en mí y por no dejar de alentarme nunca. Son mis grandes amigas y mis cables a tierra.*

*A mis amigas y amigos que conocí a lo largo de mi vida, ya sea en la Universidad, como en mis viajes o en los distintos trabajos que estuve durante mi carrera universitaria, a todos aquellos con los que forme relaciones fuertes y duraderas, a los que me impidieron sentirme derrotada o bajar los brazos y los que creen y siguen creyendo en mí y me alientan a seguir con mi deseo de ser una profesional en el área de las comunicaciones. A ellos, a ustedes: Normita, Tania, Neve, Karen, Yanire, Dani, Nelly, Cata, Prea, Pipo, Rafiki, Hugo, Ame, Markito, Alan, Feffy, Roxi, Valeria, Ploxy, Miguel, Michelle, Isa, Maudy, Pauli, Don Rodrigo y a todos los que no fueron nombrados o que fueron parte de este proceso y por diversos motivos ya no están. Gracias a todos ustedes por su confianza, ayuda y por contribuir a mi formación y seguridad personal y como futura profesional.*

*A las disciplinas, que de una forma u otra se hicieron parte de mi vida durante los últimos años: la conciencia animal y el ser vegetariana, no sólo me brindó conciencia y amor por otras especies, sino que trajo consigo una búsqueda superior de lo que quiero para mi vida personal. Además de conocer a personas hermosas y puras, como los devotos de Krishnas. El practicar yoga e iniciarme en las artes geométricas como el diseño de mandalas, me ha ayudado y brindado grandes beneficios que me otorgan – y que espero que me sigan entregando- tranquilidad y equilibrio, pero sobre todo: FELICIDAD. Gracias a todos y todas aquellos que hicieron posible dicho crecimiento, sus enseñanza, amabilidad y su profundo conocimiento: Mis profesoras de yoga Indra Kaur y la Madre Madhurya Priti Dasi, mi profesor del taller mandalas Dennis Murtagh Durandeanu y mis compañeras, amigas y artistas de corazón: Xime, Claudia, Alicia y Gianina.*

*Agradezco a la formación profesional que la Universidad de La Serena, la carrera de Periodismo y sus profesores me dieron en estos 6 años de estudios. A los consejos y llamadas de atención que muchos de sus docentes me entregaron, en especial a un gran profesor y amigo, Cristián Muñoz Catalán, el cual me cobijó, guió y aconsejó durante toda mi carrera universitaria. Sin sus consejos y sus palabras llenas de sabiduría no sé qué camino hubiera elegido para mi vida.*

*A mi profesora guía, Marcela Poblete Ibaceta quién confió en nosotras, en nuestras capacidades y en la posibilidad de desarrollar y sacar a flote esta tesis, a pesar de todo el tiempo que tardamos en finalizar este proyecto, por sus palabras y consejos, pero sobre todo, por la gran paciencia que nos tuvo. Muchas gracias!!!*

*A los de cerca y a los de lejos:  
INFINITAS GRACIAS!!!*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
1.1 Pregunta de Investigación.....	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo General.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificación.....	15
1.3.1 Alcances de la Investigación.....	16
1.3.2 Relevancia de la Investigación.....	16
1.3.2.1 Relevancia Teórica.....	16
1.3.2.2 Relevancia Comunicacional.....	17
1.3.2.3 Relevancia Metodológica.....	17
1.3.2.4 Relevancia Práctica.....	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 COMUNICACIÓN.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Definición.....	19
2.1.2 La Comunicación como Proceso.....	22
2.1.2.1 Elementos del Proceso Comunicativo.....	24
2.1.2.1.1 Emisor y Receptor.....	25
2.1.2.1.2 Mensaje.....	25
2.1.2.1.3 Código.....	26

2.1.2.1.4 Canal.....	26
2.1.2.1.5 Contexto.....	27
2.1.2.1.6 Ruidos.....	27
2.1.2.1.7 Retroalimentación.....	27
2.1.3 Tipos de Comunicación.....	29
2.1.3.1 Comunicación Verbal.....	30
2.1.3.1.1 Comunicación Oral.....	31
2.1.3.1.2 Comunicación Escrita.....	34
2.1.3.2 Comunicación No Verbal.....	38
2.1.4 Modelo de Comunicación IACE de John E. Marston.....	41
2.1.5 El Discurso en la Comunicación.....	45
2.1.5.1 Tipos de Discurso.....	46
2.1.5.1.1 Discurso Informativo.....	47
2.1.5.1.2 Discurso Argumentativo.....	47
2.1.5.1.3 Discurso Persuasivo.....	47
2.1.6 Tipos de Comunicaciones en las Empresas.....	48
2.1.6.1 Comunicación Interna.....	49
2.1.6.1.1 Tipos de Comunicación Interna.....	50
A. Comunicación Vertical.....	51
B. Comunicación Horizontal.....	54
C. Comunicación Transversal.....	56
2.1.6.2 Comunicación Externa.....	57
2.1.6.2.1 Tipos de Comunicación Externa.....	58
A. Comunicación Externa Operativa.....	58

B. Comunicación Externa de Notoriedad.....	59
C. Comunicación Externa Estratégica.....	59
2.1.6.3 Comunicación Intermedia.....	65
2.1.7 Plan de Comunicación.....	67
2.1.8 Plan Estratégico de Comunicación.....	69
2.1.8.1 Estrategias de Comunicación.....	71
2.1.8.2 Identidad Corporativa.....	72
2.1.8.3 Imagen corporativa/empresarial.....	74
2.1.9 La Responsabilidad Social.....	80
2.1.9.1 Comunicación y Responsabilidad Social en las Empresas.....	81
2.1.10 Comunicación Eficiente en las Mipymes.....	87
2.1.11 El Periodista y los Medios de Comunicación en las Empresas.....	91
2.1.11.1 Los Medios de Comunicación que contribuyen al Periodismo.....	92
2.1.12 Rol del Periodista en la Organización.....	94
2.1.13 El Periodista y las Empresas de Menor Tamaño.....	93
<b>2.2 INNOVACIÓN, POSICIONAMIENTO Y EMPRENDIMIENTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN CHILE.....</b>	<b>97</b>
<b>2.2.1 Mipyme.....</b>	<b>97</b>
2.2.1.1 Definición.....	97
2.2.1.2 Organismos Públicos en función de la Mipyme.....	98
A. FOSIS.....	98
B. SENCE.....	99

C. SERCOTEC.....	100
D. INDAP.....	102
E. SUBDERE.....	103
F. CORFO.....	104
<b>2.2.2 Innovación.....</b>	<b>105</b>
2.2.2.1 Definición.....	105
2.2.2.2 Innovación en América Latina.....	106
2.2.2.3 Innovación en Chile.....	109
2.2.2.4 Innovación en la Región de Coquimbo.....	111
2.2.2.5 Innovación en las Mipymes.....	117
<b>2.2.3 Posicionamiento.....</b>	<b>119</b>
2.2.3.1 Definición.....	119
2.2.3.2 Posicionamiento de la Mipyme en América Latina y Chile.....	121
2.2.3.3 Tipos de Posicionamiento.....	125
2.2.3.3.1 Posicionamiento Empresarial.....	125
2.2.3.3.2 Posicionamiento Específico de la Oferta.....	126
2.2.3.3.3 Posicionamiento de Valor.....	127
2.2.3.3.4 Posicionamiento de Valor Global.....	128
2.2.3.4 Factores que determinan el Posicionamiento.....	129
<b>2.2.4 Emprendimiento.....</b>	<b>130</b>
2.2.4.1 Definición.....	130
2.2.4.2 Emprendimiento en América Latina.....	132

2.2.4.3 Emprendimiento en Chile.....	135
2.2.4.4 Emprendimiento en la Región de Coquimbo.....	137
<b>2.3 ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>138</b>
2.3.1 Definición.....	138
2.3.2 Teorías de la Organización.....	142
2.3.2.1 Teoría Descriptiva.....	144
2.3.2.2 Teoría Prescriptiva o Normativa.....	144
2.3.2.3 Modelos y Escuelas.....	144
A. Weber y el Modelo Burocrático.....	144
B. Escuela Clásica.....	145
C. Escuela de Relaciones Humanas.....	147
D. Escuela Contingente.....	148
2.3.3 Clima Organizacional.....	151
 <b>CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....</b>	 <b>152</b>
3.1 Empresas de menor tamaño en Chile.....	152
3.1.1 Ley 20.416.....	152
3.1.1.1 Historia de la ley.....	152
3.1.1.2 Mapa de la ley.....	158
3.2 Organismos estatales de apoyo a Empresas de menor tamaño.....	161
3.2.1 Ley 6.640.....	163
3.2.2 Ley 18.989.....	166
3.2.3 Ley 20.641.....	170

<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>173</b>
4.1 Diseño y Tipo de Investigación.....	173
4.1.1 Población.....	174
4.1.2 Muestra y Tipo de Muestra.....	174
1. Tipo de Muestra.....	175
A. Muestra de Sujetos Voluntarios.....	175
B. Muestra de Expertos.....	176
C. Tamaño de la Muestra.....	176
4.1.3 Entrevistas.....	177
4.1.4 FODA Comunicacional.....	177
4.2 Método de Recolección de Datos.....	177
4.2.1 Técnicas e Instrumentos Utilizados.....	177
1. Entrevista.....	177
2. Tipos de Entrevistas.....	178
4.2.2 Modalidad.....	181
4.2.3 Temática.....	181
4.2.4 Técnica de las Entrevistas.....	182
4.2.4.1 Locación.....	182
4.2.4.2 Introducción.....	182
A. Preguntas.....	183
B. Observación de Campo.....	184
1. Entrevista Cara a Cara .....	185
2. FODA.....	187
4.2.4.3 Página Web.....	189
1. Mío Capriccio Gourmet.....	189
2. Terracota Café.....	191
3. Cervecería Atrapaniebla.....	192
4.3 Fases del Trabajo Metodológico.....	194

<b>CAPÍTULO V: PLAN DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>197</b>
5.1 Propuesta Plan de Comunicación Externa Estratégica (P.C.E.E).....	197
5.1.1 Ejercicio de Aplicación de P.C.E.E.....	197
A. Investigación: Definición y Análisis de los problemas.....	198
B. Acción: Actividades a ejecutar.....	198
C. Comunicación: Implementación y aplicación.....	198
D. Evaluación: Objetivos, estrategias y tácticas.....	199
5.2 Propuesta Plan de Comunicación Externa Estratégica para las Mipymes en la Región de Coquimbo.....	200
5.2.1 Objetivo Estratégico.....	200
5.2.2 Objetivos Comunicacionales.....	200
5.2.2.1 Objetivo General.....	200
5.2.2.2 Objetivos Específicos.....	200
5.2.3 Mensaje.....	201
5.2.4 Destinatario.....	201
5.2.5 Medios.....	201
5.2.5.1 Comunicación Directa.....	201
5.2.5.2 Publicidad.....	202
5.2.5.3 Internet.....	202
5.2.6 Actividades.....	204
5.2.6.1 Objetivo N°1: Dar a conocer el rubro y los servicios de cada Mipyme seleccionada en la Región de Coquimbo.....	204
5.2.6.2 Objetivo N°2: Informar sobre los productos y Promociones de cada Mipyme seleccionada.....	205
5.2.6.3 Objetivo N°3: Generar instancias para que exista una Convergencia de las diferentes Mipymes regionales.....	206
2.6.4 Objetivo N°4: Potenciar las herramientas tecnológicas, tales	

como página web y redes sociales.....	206
5.2.7 Carta Gantt.....	208
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....</b>	<b>211</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>214</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

### ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<b>Diagrama n° 1:</b> Proceso de la Comunicación.....	24
<b>Diagrama n° 2:</b> Modelo “Marstoniano” de la Espiral.....	43
<b>Diagrama n° 3:</b> Función de la Comunicación Estratégica.....	61
<b>Diagrama n° 4:</b> Instrumentos Concretos de la Comunicación Táctica.....	63
<b>Diagrama n° 5:</b> Imagen Empresarial.....	78
<b>Diagrama n° 6:</b> Instrumentos de apoyo facilitadas por las P.P.....	108
<b>Diagrama n° 7:</b> La Organización y sus objetivos.....	141

### ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro n° 1:</b> Elementos Comunicacionales.....	79
<b>Cuadro n° 2:</b> Beneficios de la Responsabilidad Social de la Empresa.....	83
<b>Cuadro n° 3:</b> RSE. Razones a favor y en contra.....	84
<b>Cuadro n° 4:</b> Los Centros Científicos-Tecnológicos Regionales.....	115
<b>Cuadro n° 5:</b> Modelo de Análisis FODA.....	188
<b>Cuadro n° 6:</b> Fases del Trabajo Metodológico.....	194

### CARTA GANTT

<b>Carta Gantt:</b> Plan de Comunicación Externa Estratégica a las Mipymes Regionales: Café Terracota, Mío Capriccio y Cervecería Atrapaniebla.....	209
---	-----

## INTRODUCCIÓN

El presente Seminario de Investigación tiene por objetivo diseñar un Plan de Comunicación Externa Estratégica (P.C.E.E) para las Mipymes Regionales seleccionadas.

En primer lugar, la elección del área de trabajo tiene la intención de aportar a potenciar comunicativamente a las empresas de menor tamaño existentes en la región de Coquimbo, considerando que dichas empresas seleccionadas no cuentan con los recursos para intervenir en forma permanente dentro de la organización, como por ejemplo contar con el trabajo profesional de un Periodista.

Por consiguiente, la creación de un Plan de Comunicación Externa Estratégica (P.C.E.E) es informar sobre los servicios y productos de cada Mipyme seleccionada para poder posicionarse de mejor manera en el mercado regional.

Este Seminario de Investigación consta de siete capítulos. El capítulo primero, es el planteamiento del problema. El segundo, hace referencia a las bases teóricas donde se gesta la investigación, teniendo como conceptos fundamentales a la Comunicación, Emprendimiento, Posicionamiento e Innovación y Organización.

El tercer capítulo, es el marco referencial en el que se sustenta las bases de la propuesta en cuestión. El cuarto corresponde a la metodología utilizada en el desarrollo investigativo. El quinto capítulo es la Propuesta del Plan de Comunicación Externa Estratégica y su elaboración. Finalmente, en el sexto capítulo se presentan las conclusiones que se generan como producto de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las Mipymes constituyen una importante herramienta para crecimiento y desarrollo tanto para el ámbito personal como regional, puesto que esta actividad económica se sustenta en el éxito que puedan lograr, entregando y ofreciendo a la comunidad una variedad de productos con la consecución de lograr sus objetivos: satisfacer las necesidades de las personas.

En este sentido, la investigación denominada “La situación de la Micro y Pequeña empresa en Chile” publicada por SERCOTEC, señala que “Las Mipymes se caracterizan por su gran heterogeneidad desde el punto de vista de su estructura productiva y administrativa, presentando realidades muy diversas, desde empresas de una sola persona –trabajadores por cuenta propia– a empresas de 49 trabajadores. (SERCOTEC; 2013:11). En el texto, destaca que la Mipyme “está presente en casi todos los sectores de actividad económica. Sin embargo, el sector terciario del comercio, restaurantes y hotelería es el que predomina por una gran diferencia. En menor medida, está presente en la enseñanza, la minería y la electricidad”. (SERCOTEC; 2013:11)

La Región debe buscar la forma de mantener y desarrollar la estructura económica actual, a través de la reducción de la fragilidad de las Mipymes, “mejorando la calidad del empleo a través de la investigación de nuevas tecnologías y generando más valor agregado con la menor necesidad posible de infraestructuras” (Estrategia Regional de Desarrollo, Región de Coquimbo al 2020; 2008:25)

En la Región de Coquimbo, según la distribución de las empresas formales por su tamaño en el año 2008 son las siguientes:

- Mipymes: 28.697.
- Microempresa: 24.681.
- Pequeña empresa: 4.016.
- Mediana: 476.”
- Lo cual avala que es una región donde los fondos entregados por los diferentes organismos, ayuda a que el fomento productivo vaya aumentando de a poco.

En el estudio “La situación de la pequeña y mediana empresa en Chile” de SERCOTEC y la OIT se afirma que “los recursos públicos de fomento productivo son aquellos que el Estado destina para facilitar el proceso de creación de nuevas empresas y para que las empresas crezcan y generen productos y servicios de valor económico. Si están bien diseñados, los instrumentos de fomento productivo no representan un gasto sino una inversión para la sociedad. Los programas de fomento productivo tienen por objetivo mejorar la competitividad de las empresas, su productividad, capacidad emprendedora y de innovación con el fin de contribuir al bienestar de la población. La creación de empleo, una mayor equidad y la disminución de la pobreza son expresión directa de esto último.” (SERCOTEC y OIT; 2010:38)

El emprendimiento e innovación es un tema contingente en constante evolución, en el cual se han hecho parte diversas empresas que han focalizado sus lineamientos y productos en este sentido.

Las Mipymes tienen gran importancia desde la perspectiva del empleo, de la proporción de empresas que representa, de la dinámica de creación de empresas y cada vez más, cobra relevancia por su presencia en el sector terciario, así “constituyen desafíos para este segmento de empresas, la calidad del empleo y la informalidad, su baja productividad y participación cada vez menor en las ventas totales. Especialmente esto último está señalando claramente desafíos en materia de competitividad y de inserción en los mercados, consustanciales al mejoramiento de la calidad del empleo. (SERCOTEC y OIT; 2010: 14)

En este contexto, las micro y pequeñas empresas en Chile presentan “una alta heterogeneidad, participando en distintos sectores de actividad económica, operando en zonas urbanas y rurales, con distintas funciones de producción. Existe, sin embargo, una concentración de Mipymes formales (43%) en el rubro de comercio, restaurantes y hotelería. Sigue el sector de servicios (23%), que incluye actividades de corretaje y administración de propiedades, loteo, asesorías contables, servicios tales como mantenimiento y reparación de instalaciones domiciliarias de gas, agua y electricidad y servicios de entretenimiento y esparcimiento. El transporte (10%) corresponde a buses, taxis y colectivos. El sector agricultura y pesca (10%) está asociado a la pequeña producción agrícola, en algunos casos asociado a la agricultura familiar campesina y en otros, como abastecedor de la agroindustria exportadora. Además, incluye a la pesca artesanal, abastecedora del mercado interno y de la industria de exportación. El sector de industria manufacturera incluye productos alimenticios, textiles, cueros, madera y otras manufacturas (8%). La mayor parte de los sectores de actividad económica incrementaron el número DE Mipymes con respecto a datos disponibles del

año 2003. En particular destaca el crecimiento del sector de comercio, hotelería y restaurantes. Sin embargo, hay dos sectores que experimentaron reducción en el número de empresas: el sector transporte y agricultura y pesca”. (pág 17)

### 1.1 Pregunta de Investigación

**¿Cómo mejorar la comunicación externa de las Mipymes para que puedan mantenerse en el tiempo y expandir su mercado en la Región de Coquimbo?**

### 1.2 Objetivos

Los objetivos de esta tesis se fundamentan en la fórmula IACE (Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación) de John Marston de su libro *“The Nature of Public Relations”*, porque es atinente a las investigaciones comunicacionales y por concordar con las fases de trabajo concebidas en el desarrollo del objetivo general.

#### 1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Comunicación Externa Estratégico que le permita a las Mipymes permanecer en el mercado regional y crecer en él.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el interés y el conocimiento de las Mipymes acerca de la realidad comunicacional actual a través de un FODA comunicacional.
- Difundir la importancia de mejorar las prácticas comunicacionales en las Mipymes.
- Crear herramientas para evaluar la aplicación del plan de comunicación y sus resultados en las Mipymes.

### 1.3 Justificación

En el acontecer actual, las empresas se forjan en un ambiente dinámico y cambiante, donde la comunicación es un elemento indispensable que cobra importancia para la adaptabilidad de dichas organizaciones en el contexto social. Además, el potenciamiento del “emprendimiento” como concepto fuerza de la economía nacional, ha permitido que las pequeñas y medianas empresas tengan un crecimiento notorio, lo que significa que en este ámbito, la comunicación también debe estar presente como eje articulador en su desarrollo. Para ello es indispensable que en las micro, pequeñas y medianas empresas, la comunicación externa sea prioridad, puesto que las redes de comunicación que tenga la organización con sus públicos meta, debe partir de una estrategia comunicativa que capte la atención del cliente y que le permita ser reconocida como empresa, independiente del rubro en el que se desempeñen.

Los lineamientos teóricos de la investigación se sustentan en tres grandes conceptos: comunicación, organización y emprendimiento e innovación.

La comunicación externa es el pilar fundamental de la organización, ya que por medio de la misma se mantienen informados a los públicos objetivos. Es a la vez, una estrategia para informar a los medios de comunicación de iniciativas, servicios, eventos, ideas o sugerencias que ofrece las Mipymes seleccionadas. A su vez, debe trabajar de la mano en la imagen corporativa, ya que es un instrumento estratégico que tiene por objeto crear y fijar en la memoria de su público objetivo, unos valores positivos, motivantes y duraderos de la organización.

### 1.3.1 Alcances de la Investigación

La presente investigación se justifica en la factibilidad de realizar una investigación dentro de las Mipymes, que permita conocer y mejorar la realidad comunicacional de las empresas de menor tamaño. Pues, se dispone de todas las herramientas para el logro de la misma y el acceso a la información.

La elección de las tres Mipymes seleccionadas –Terracota Café, Mío Capriccio y Cervecería Atrapaniebla- se basa en que son emprendedores regionales, que cuentan con apoyo estatal y cumplen los requisitos legales que establece la ley 20.416 referida a la empresas de menor tamaño.

### 1.3.2 Relevancia de la Investigación

#### 1.3.2.1 Relevancia Teórica

La base teórica de esta investigación está dado por tres ejes temáticos: Comunicación, diseñando un plan comunicacional externa estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas seleccionadas y que pueden ser de replicados en otras Mipymes de la Región de Coquimbo; Organización, como segundo concepto señalado en el marco teórico, su definición, objetivos y las diversas teorías que la sostienen; Emprendimiento e Innovación como tercer eje para la propuesta y diseño del plan de comunicación externa estratégica.

La fórmula de investigación IACE (Investigación, Acción, Comunicación, Evaluación) de John Marston servirá para el desarrollo del plan de comunicación externa estratégico.

Junto a lo anterior, la utilización de dos teorías, una organizacional y una comunicacional darán el sustento metodológico para el plan comunicacional.

Para la elaboración del plan se optó por la Teoría General de Sistemas Abiertos elaborada por Ludwig von Bertalanffy y traída al ámbito del estudio organizacional por Katz y Kahn en 1966. Es como “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”. (Fernández Collado; 2002:28)

#### 1.3.2.2 Relevancia Comunicacional

En la actualidad, las organizaciones están siendo más conscientes de la necesidad de incorporar y fortalecer la comunicación respecto a sus públicos con especial atención, pero aún no es una práctica habitual y son pocas las empresas que valoran este elemento como un pilar fundamental, generalmente son aquellas empresas que cuentan con más recursos.

La comunicación ayuda a que las personas se organicen, definan sus objetivos, ejecuten sus tareas, compartan sus ideas, tomen decisiones, resuelvan problemas y generen cambios. Para ello se hace necesario establecer un sistema que sea permanente, dinámico y moldeable a la realidad de la organización, así el diagnóstico organizacional tiene como propósito examinar para mejorar los sistemas y prácticas en este caso de comunicación externa en las empresas de menor tamaño.

### 1.3.2.3 Relevancia Metodológica

Esta investigación es de carácter cualitativo y descriptivo que permitirá ver la realidad de las Mipymes en la región de Coquimbo. La información obtenida permitirá elaborar un plan comunicacional que llegue al público externo, a los denominados “stakeholders” o clientes específicos.

En la investigación se utilizarán encuestas y entrevistas semiestructuradas, las cuales posteriormente, recolectará gran cantidad de datos de una parte representativa de la empresa para realizar un diagnóstico comunicacional.

### 1.3.2.4 Relevancia Práctica

La siguiente investigación cuenta con una aplicación en la práctica, que va a generar un aporte de herramientas, estrategias, lineamientos y elementos que puedan crear prácticas comunicacionales permanentes y mejorables en las empresas de menor tamaño. Que sean conscientes de la necesidad de abordar esta temática de una manera profesional y seria.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 COMUNICACIÓN**

#### 2.1.1 Definición

Según Fernández Collado y Gordon L. Dahnke (1986), “el concepto de comunicación proviene del prefijo latino *cum*= con y *munus*= común, de donde se deriva *communis*, que quiere decir “comunidad” o “estado en común”. La Real Academia Española señala que comunicación se refiere a la “acción y efecto de comunicar o comunicarse” pero “no supone sólo sacar ideas o sentimientos y transmitirlos a otros, el verdadero sentido de la comunicación está en nuestra intención de enviar mensajes para provocar una respuesta en los demás, pues dicha respuesta es la que nos permitirá saber que fuimos comprendido por los demás” (María del Socorro Fonseca Yerena; 2005: 3).

La comunicación es una necesidad importante para el ser humano, ya que busca como finalidad relacionarse, a través de la transmisión de información de un emisor con un receptor y viceversa, generándose una retroalimentación comunicativa “todos nos comunicamos. De una manera o de otra, de forma correcta o incorrecta, voluntaria o involuntariamente, siempre nos comunicamos. Incluso cuando no queremos comunicar, comunicamos” (Carlos J. van- der Hofstadt Román; 2005:9). Durante dicho proceso, se generan intercambios de opiniones, sentimientos, decisiones o cualquier otro tipo de información que se expresa a través de la escritura, el habla, el lenguaje de señas, la kinésica o cualquier otro tipo de lenguaje, en el que los participantes de dicho proceso, compartan el mismo conjunto de signos y códigos de comunicación. Según la RAE,

comunicar es la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

Cuando se logra entablar una comunicación entre los seres humanos, hacerlo de una manera adecuada y efectiva, sigue siendo una de las áreas en que las dificultades y los problemas encuentran el mejor ambiente para originarse y llegar a deteriorar la vida. Desde un postura “más técnico o comercial” (2005: 9) Hofstad sostiene que la comunicación es “un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información” (2005: 9). Para Lise Langevin Hogue, la comunicación abarca una multitud de sentidos “después de dormir y respirar, comunicarnos con aquellos que nos rodean constituye una de nuestras principales actividades. Comienza incluso antes de nuestro nacimiento y se acaba con nuestro último suspiro” (2000: 11).

En su caso, María del Socorro Fonseca agrega que la comunicación “es un fenómeno social en constante dinamismo y alteración, porque está sujeta a los cambios de pensamiento del hombre, a las modificaciones del lenguaje a través del tiempo y a los efectos que la misma dinámica del proceso va provocando en los individuos o grupos que interactúan” (2005:5). A ello, Fernández Sotelo (1990) habla sobre la “naturaleza social de la comunicación; describiendo cuatro características que la definen: 1. Se integra con personas; 2. Es transaccional; 3. es dinámica; 4. Influye recíprocamente

1. *Se integra con miembros o personas* que tienen la posibilidad de relacionarse y conocerse. Esto implica que necesita existir la posibilidad de reunión, para que la comunicación se vuelva realidad, manifestándose en sentido plural. Es el *otro* quién nos dará un sentido y solamente compartiendo se puede buscar ese momento de unión para lograr el fin común y ponerle significado a las expectativas y respuestas de ambos.

2. Es *transaccional* por la interacción de personas que pueden comunicarse entre sí y logran entenderse, pues sin el intercambio de ideas no lograríamos compartir experiencias personales (...) El enfoque transaccional condiciona, en gran medida, la forma de sentir del hombre en relación con el mundo que le rodea y con el ambiente en el que se tiene que comunicar.

3. Es *dinámica* porque la comunicación fluye en forma continua, en un dinamismo de fuerzas en cambio constante que no pueden considerarse elementos inmutables o fijos en el tiempo y el espacio. La comunicación permite vislumbrar una cantidad particularidades que interactúan de manera siempre dinámica, variable e irrepetible, afectando en diversas formas a los participantes del proceso.

4. *Afecta recíprocamente*; si ya quedó claro el carácter personal, transaccional y dinámico de la comunicación, no será difícil entender que el hombre no está solo, que hay otros seres conviviendo con él y, como por instinto tiene conciencia de sí mismo, de igual modo debe tener algún propósito respecto de los demás para ser (...) Los hombres, por el hecho de necesitarse, encontrarse y comunicarse, estarán

conscientes de que toda relación humana implica una influencia recíproca y efectos mutuos” (Fonseca; 2005: 5).

De esta forma, la comunicación permite mejorar los procesos comunicativos entre los individuos, logrando que exista un dominio comunicativo a través de la creación de relaciones personales, mejorando sus habilidades comunicativas al mismo tiempo, que trabajan con sus capacidades profesionales y personales.

### **2.1.2 La Comunicación como proceso**

Es importante que, al hablar de comunicación, se relacione con el concepto de “proceso” definido por Clevenger y Matthews (1971) como una “serie de eventos que ocurren consecutivamente en un orden y en un tiempo definidos. Los eventos están interrelacionados cuando el resultado de un evento influye de tal manera que ocurra otro evento o varios eventos. Los eventos se interrelacionan en un orden temporal cuando, después de que sucede uno, otros lo siguen en alguna secuencia predeterminada o determinable” (Eileen McEntee; 1999: 39).

Para Adriana Cabrera y Neneke Pelayo “la comunicación es un proceso mediante el cual se transmite información a un destino (...) Basta con que, desde una fuente de información, un transmisor pueda emitir una señal a través de un canal a un receptor que la reconvierta en un mensaje decodificable para un destinatario mediante un código” (2002: 11). Buys y Beck (1986) afirman que el proceso comunicativo es un “conjunto de factores interrelacionados, de manera que si fueras a quitar uno de ellos, el evento, la cosa o la relación dejarían de funcionar” (McEntee; 1999: 40).

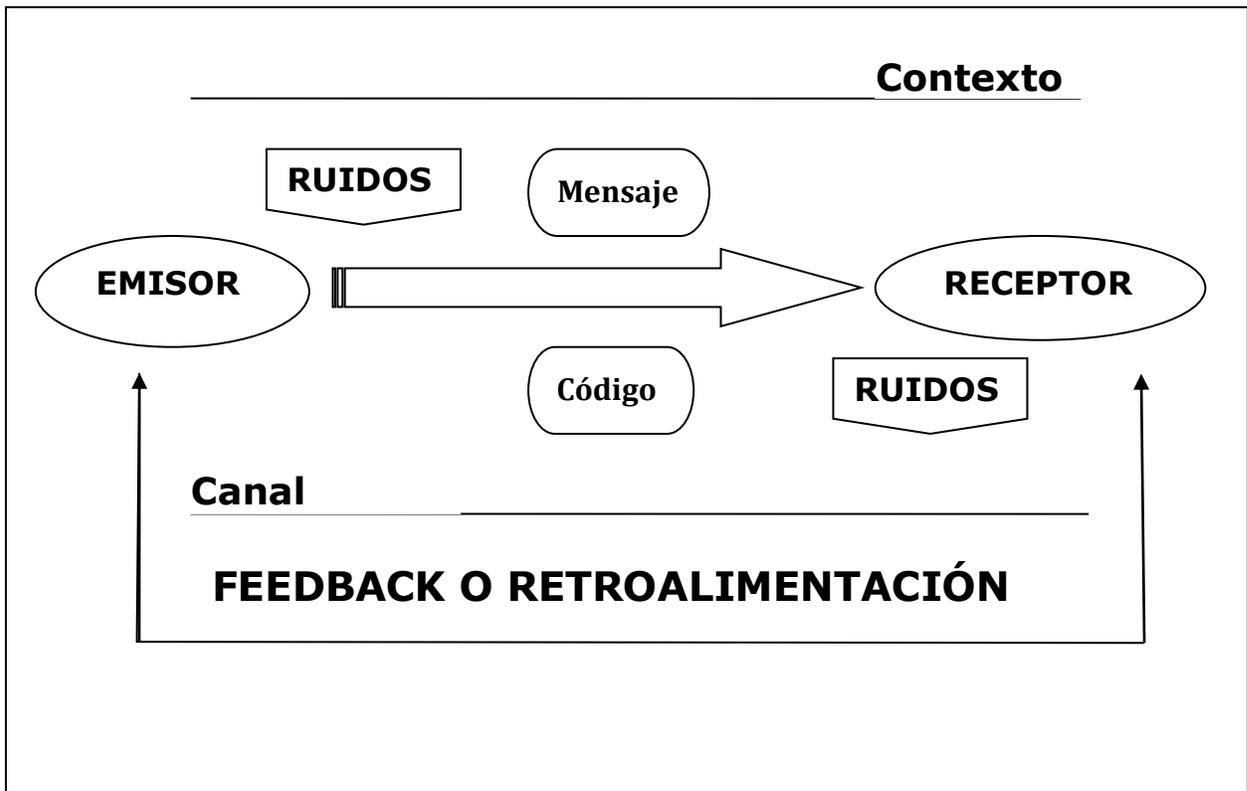
Rudolph F. Verderber dice que la comunicación es “un proceso mediante el cual compartimos significados” (1999: 6) y que “no es un concepto lineal, es decir, que termina cuando el destinatario recibe el mensaje (transmisión)”, sino que la “comunicación es un concepto circular, o sea que, al producirse una transmisión de las ideas de A a B, se genera una respuesta (verbal o no verbal) en B, la cual es percibida por A, convirtiéndose en receptor y originando a su vez una respuesta (verbal o no verbal). Tiene que existir interacción para que exista comunicación. Mientras se mantenga la interacción, la comunicación se mantendrá circularmente entre las partes con mensajes de ida y vuelta” (Antonio Romero Gálvez; 3).

Finalmente, Clevenger y Matthews señalan que para efectuar el proceso de comunicación humana, son necesarios los elementos comunicativos como “la fuente emisor (codificador), el mensaje (código), el receptor (decodificador), el canal, el ruido y la retroalimentación” (Eileen McEntee; 1999: 40) para lograr la efectiva transmisión del mensaje. Sin embargo, Francisco Diez y Gachi Tapia, aclaran que “existe diferencia entre transmisión de información y comunicación, puntualizando que la comunicación no se produce si no genera una respuesta (la cual va a generar otra respuesta en el emisor original). Cuando, el receptor no genera respuesta que puede ser percibida por el emisor, se tiene sólo la transmisión de información” (McEntee; 1999:29).

### 2.1.2.1 Elementos del Proceso Comunicativo

El lograr comunicarse adecuadamente, cumple un rol importante en el ser humano y en su vida social como persona y profesional. Sin embargo, es “un proceso más o menos complejo” (Hofstadt; 2005: 9) que cuenta con un conjunto de elementos de vital importancia (**Diagrama n° 1**) para las personas al momento de transmitir e intercambiar información con sus pares, logrando que la “comunicación sea efectiva” (Hofstadt; 2005: 10).

**Diagrama n° 1: Proceso de la Comunicación**



Fuente: Carlos J. van-der Hofstadt Román; 2005: 9.

2.1.2.1.1 Emisor y Receptor: La situación comunicativa se inicia con el emisor, quien es el que “toma la iniciativa de ese acto de comunicación” (Hofstadt; 2005: 10). En el aspecto empresarial, la Editorial Vértice agrega que el emisor “puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa (...) quién desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros” (2007: 2). El mensaje enviado por el emisor, debe ser recibido por el o los receptores para que el objetivo de comunicar se complete adecuadamente; en el caso del receptor, es quien “recibe el mensaje, o mejor dicho, en un sentido estricto, aquél a quién va destinado el mensaje” (Hofstadt; 2005: 10). Sin embargo, es importante que “antes que eso ocurra, el mensaje debe ser decodificado, proceso que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos del receptor, así como de su atención (el receptor debe estar preparado para recibir el mensaje)” (Editorial Vértice; 2007: 2). Finalmente, durante la comunicación se generará un intercambio de roles, como sostiene Carlos Hofstadt “en un gran número de ocasiones, a lo largo de un desarrollo de un mismo acto de comunicar, el emisor se convertirá en receptor y el receptor en emisor, y posteriormente ambos intercambiarán sus papeles en un número indeterminado de ocasiones” (2005: 10).

2.1.2.1.2 Mensaje: Al momento de iniciar una comunicación, se debe contar con una idea de lo que se quiera transmitir. Hofstadt sostiene que “el mensaje es el conjunto de las diferentes ideas o informaciones que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes; cuyo mensaje interpretará el receptor en función de una serie de factores, relacionados fundamentalmente con sus propias

experiencias personales y con el contexto sociocultural que le sirva de referencia” (2005: 11). Por su parte, la Editorial Vértice agrega que el mensaje “es el producto real de la fuente codificada. Es toda la información que se transmite y, si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que reciba el receptor” (2007: 2).

2.1.2.1.3 Código: Para que se produzca una comunicación eficaz, es importante estructurar un mensaje que tenga “la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema socio-cultural” (Editorial Vértice; 2007: 3) además de poseer un conjunto de signos que permita al emisor transmitir el mensaje, de manera que el receptor pueda entenderlo. Para ello, es importante que el emisor como el receptor manejen el mismo código, como sostiene Hofstadt “el código debe de ser compartido por emisor y receptor (o disponer de “traductor”), pues en caso contrario es imposible que se produzca una comunicación efectiva” (2005: 11).

2.1.2.1.4 Canal: Es el medio físico por el cual se transmite la información y se establece conexión entre el emisor y el receptor. Existen diversos canales comunicativo, como afirma Hofstadt “en la comunicación interpersonal utilizamos los canales oral-auditivo y el gráfico-visual de forma complementaria, dando una mayor riqueza a la significación del mensaje. En otros tipos de comunicación el canal puede ser diferente, por ejemplo, cuando comunicamos a través del teléfono utilizamos sólo el canal oral-auditivo” (2005: 11).

- 2.1.2.1.5 Contexto: Es el conjunto de circunstancias en las que se produce el mensaje y su correcta comprensión. Hofstadt señala, que de ello “dependerán en gran parte los roles que ejecutan emisor y receptor, estando estipulado previamente en muchos casos, como en una clase o conferencia donde el ponente (el emisor) debe desarrollar un tema y el público (el receptor) no debe interrumpir sin pedir la palabra” (2005:11).
- 2.1.2.1.6 Ruidos: Son perturbaciones que sufre la señal en el proceso comunicativo, que “entorpece la comunicación” (Editorial Vértice; 2007: 3) y que puede afectar a cualquiera de sus elementos. Hofstadt las define como las “dificultades en el sonido o la recepción, ruidos de tráfico, interrupciones visuales, suponen ruidos que hay que intentar evitar, y además saber que se producen para minimizar su efecto negativo sobre el proceso de comunicación” (2005:11).
- 2.1.2.1.7 Retroalimentación: También conocida como feedback, es alcanzada cuando el mensaje es captado por el receptor y éste emite una respuesta, “indica si hubo éxito o no en el proceso” (Editorial Vértice; 2007: 3). La retroalimentación se origina desde antes que empiecen a comunicarse verbalmente; como reafirma Hofstadt “se viene desarrollando desde incluso antes de que emisor y receptor se encuentre o dispongan a comunicar y supone la atención a los signos que van percibiendo el uno del otro, que servirán de información con el fin de evaluar la calidad de la información recibida, así como el significado aparentemente recibido” (2005: 15).

Jaime Varo establece que en un proceso comunicativo, “no sólo hay que transmitir un mensaje, es necesario que éste se reciba y tenga para el receptor el mismo significado que para el transmisor” (1994: 472) Por ello, es muy importante cuidar y considerar la “*codificación*” y “*decodificación*” en una conversación; la primera es definida por Varo como “el proceso mediante el cual la información se transforma en los símbolos, imágenes, lenguaje y formas utilizados para transmitirla”, donde el emisor debe codificar el mensaje a través de la “selección, ordenación y estructuración de un repertorio de elementos expresivos” (1994; 473). En el caso de la decodificación “es la forma en que el receptor percibe el mensaje, la aplicación de un significado o los símbolos emitidos por el emisor”. Para que este proceso comunicativo se realice sin problemas, es necesario que el emisor y el receptor dispongan del mismo conjunto de signos, considerando entre las partes “su repertorio y su código” (Varo; 1994: 473).

Por último, el acto comunicativo se puede dar de dos formas, que es definida por Hofstadt, como “comunicación bidireccional” y la “comunicación unidireccional” (2005: 15). La primera se presenta frecuentemente en la comunicación interpersonal, ya que es precisa, pero es más lenta, menos ordenada y organizada que la unidireccional (2005: 15) debido a que “los receptores interrumpen al emisor y también se interrumpen entre ellos”, a diferencia de la comunicación unidireccional que se da de una forma asimétrica, en un solo sentido. Sin embargo, la interrupción que se da en la comunicación bidireccional permite “que los resultados del proceso se ajusten a los objetivos planteados previamente por el emisor” (Hofstadt; 2005: 15).

### 2.1.3 Tipos de Comunicación

La comunicación está presente en las personas y en el entorno de manera constante y permanente y se expresa de manera consciente e involuntaria. Hofstadt aclara que la comunicación se encuentra en la base de la pirámide social, ya que influye y participa diariamente en las relaciones con otras personas “La comunicación interpersonal se podría definir como el proceso de comunicación entre individuos, que tratan de transmitir estímulos a través de símbolos, con la intención de producir un cambio en el comportamiento” (2005: 10). Sin embargo, la comunicación a pesar de ser universal, “con frecuencia se realiza de manera ineficiente e inadecuada” (Langevin; 2000:11) en el que, la expresión de ciertas emociones surgidos por “contenidos cognitivos irreales llega a falsear la rectitud de la comunicación interpersonal y a reducir o anular su eficacia” (Langevin; 2000:11).

Para los autores Milagros Arteaga, Virginia Viciano y Julio Conde, la comunicación interpersonal tiene como objetivo “conseguir una relación de comunicación entre al menos dos sujetos” (1999: 33) la cual se divide en dos grandes modalidades: comunicación verbal y la comunicación no verbal. Los autores citan a Knapp (1992) quién señala que estos dos tipos de comunicaciones no se pueden estudiar por separado, ya que se “hallan intrínsecamente unida” (Arteaga et al; 1999: 34) es más, la “separación sería artificial porque en la interacción cotidiana real los sistemas verbal y no verbal son interdependientes” (Arteaga et al; 1999:34). Lograr entender el lenguaje corporal es entender de igual forma la información entregada, la diversión, la persuasión, las emociones y dominar las interacciones personales a través de la

conducta verbal con el objetivo de llegar a ser un comunicante eficaz (Arteaga et al; 1999: 34).

### 2.1.3.1 Comunicación Verbal

Hofstadt sostiene que este tipo de comunicación “consiste en la transmisión de mensajes a través de las palabras” (2005: 19) ya sea oral o escrita. Su uso y conocimiento constituye un punto importante en la vida de los seres humanos, debido a que el lenguaje está vinculado directamente con la cultura de las personas, permitiendo conocer la manera con la que se desenvuelven en su entorno, ya que “los individuos son generados dentro de una cultura lingüística dada, dentro de un sistema de coordinación de la coordinación del comportamiento dado, dentro de un lenguaje dado, dentro de una comunidad. Una vez que asimamos el lenguaje de la comunidad, podemos comprender mejor al individuo” ya que las costumbres y ritmos de vida de los mismos son distintas y sus comportamientos “cambian de una comunidad a la otra” (Rafael Echeverría; 2006: 58).

María del Socorro Fonseca añade que “desde niños aprendemos a hablar y después, a partir de la educación escolar formal, a escribir; por eso, hablar puede parecernos un proceso más fácil que escribir, debido a que la palabra escrita está sujeta a una estructura o sintaxis, a una ortografía, etcétera; sin embargo, escribir bien resulta de mucha utilidad para ordenar ideas y manejar con mayor precisión el vocabulario en el momento de hablar, porque los errores y las deficiencias al escribir generalmente se reflejan al hablar; aunque las dos habilidades son procesos comunicativos diferentes en cuanto a conocimientos y habilidades, ambas son productos de un *razonamiento*

*verbal* y son, por lo tanto, complementarios, aunque con diferencias notables que conviene analizar para entender mejor la comunicación oral “ (2005: 13).

#### 2.1.3.1.1 Comunicación Oral

“Hace más de dos mil años, Aristóteles observó que “el público es el fin y el objeto de un discurso”. Es decir, las palabras del orador son irrelevantes si no hay personas a quienes dirigirlas. El orador prepara y luego pronuncia un discurso con la intención expresa de alcanzar un objetivo específico con un público de una o más personas que tengan la libertad de aceptar o de rechazar ese objetivo. Por consecuencia, un discurso solamente tiene significado en la medida que la gente lo escuche y comprenda” (Rudolph F.Verderber; 2000: 3).

Por su parte, Fonseca sostiene que la comunicación oral “está ligada a un tiempo, es siempre dinámica en un continuo ir y venir. Normalmente, las personas interactúan hablando y escuchando; el hablante tiene en mente al oyente y el oyente al hablante”. Además, este tipo de comunicación verbal “tiene la capacidad de utilizar la voz, los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos del hablante. La entonación de la voz, la gesticulación y los movimientos ayudan a interpretar con más exactitud el significado de los mensajes; lo apoyan y complementan “(2005: 13).

Blake y Haroldsen (1980) utilizan el concepto de “lenguaje verbal”, aclarando que “es el atributo que distingue notablemente al hombre y pertenece a la gente, a los grupos, a los países. Con el lenguaje verbal las ideas se traducen en palabras. Las palabras tienen que ver con los cambios de pensamiento y con la evolución de nuestros pueblos

en todas sus actividades; tales cambios influyen en los distintos *modos de decir o nombrar las cosas*” (Fonseca; 2005: 3).

Morris (1985) agrega que el lenguaje es “el medio por el que nos comunicamos los seres humanos (...) el cual se puede definir como un conjunto de signos estructurados que dan a entender una cosa”. Por su parte, Rafael Seco cita a Fernández de la Torre (1990) quién añade que “el lenguaje es el gran instrumento de comunicación de que dispone la humanidad, íntimamente ligado a la civilización, hasta tal punto que se ha llegado a discutir si fue el lenguaje el que nació de la sociedad, o fue la sociedad la que nació del lenguaje” (Fonseca; 2005: 3). La comunicación al igual que el lenguaje “tiene una *naturaleza social*, pues los humanos tenemos la facultad de hacernos entender por otros medios (sonidos, mímica, dibujos, etcétera, aunque ningún lenguaje funcionaría si no existiera la interacción humana) (Fonseca; 2005: 3).

Por último, la autora María del Socorro Fonseca, especifica que Bühler (1973) “distingue tres funciones trascendentales del lenguaje, que acompañan a las intenciones básicas del hombre cuando quiere comunicarse con otros:

1. *La función representativa*: Es aquella por la cual el lenguaje llega a transmitir un contenido. Requiere un sistema de signos representativos de sucesos o cosas. Es propia solamente de hombre, que es capaz de simbolizar con ideas su realidad.
2. *La función expresiva*: Es la que manifiesta el estado psíquico del hablante. A diferencia de la anterior, esta función también puede encontrarse en las

expresiones de ciertos animales; por ejemplo, las aves, cuyo canto no es un llamado a las aves vecinas, sino una expresión de su estado afectivo. En la comunicación del hombre dicha función se manifiesta con singular claridad y es notoria, sobre todo, en el lenguaje de los niños.

3. *La función apelativa o de llamada:* Por medio de ésta se actúa sobre el oyente para dirigir o atraer su atención. Puede compararse (...) con el ladrido del perro que ahuyenta. El *lenguaje es, en primer término, Una llamada al oyente*” (Fonseca; 2013: 6).

Rudolph Verderber dice que dominar la comunicación oral es de vital importancia para la vida personal y profesional del individuo, ya que la “habilidad en la oratoria es una forma de adquirir una facultad” (2000:2), ya sea centrada en el público al cual se dirige, la diversidad, el pensamiento crítico, la ética y como una actividad que se aprende (Verderber; 2000: 2). El autor agrega que existen cuatro principios que determinan un buen manejo de la comunicación oral:

“Primero, la oratoria es una forma de capacitación, porque el dominio de las habilidades en el discurso hablado le permiten comunicar incluso información compleja, de manera que *todos* los miembros del público la puedan comprender. Y creo que a todos nos consta el hecho de que no siempre es fácil dar una explicación clara.

Segundo, la oratoria es una forma de capacitación porque el dominio de las habilidades en el discurso hablado le permite influir en las actitudes y en el comportamiento de la gente. Una cosa es saber cómo resolver un problema o saber por qué la gente debería

actuar como corresponde y otra muy diferente poder persuadirla a creer y actuar conforme a dichas decisiones (...) En resumen, los oradores eficaces son buenos para influir en las actitudes y en el comportamiento de la gente.

Tercero, la oratoria es una forma de capacitación porque el dominio de las habilidades en el discurso hablado puede ayudarlo hasta obtener un empleo.

Cuarto, la oratoria es una habilidad o capacidad para el discurso hablado, necesaria para ayudarlo a alcanzar una posición de liderazgo. La oratoria eficaz es esencial en un ambiente de trabajo donde se presentan informes y propuestas orales, se responde a preguntas y se capacita a compañeros de trabajo. Aunque tendemos a pensar que solamente nuestra pericia técnica es lo esencial para dejar un sello personal en nuestros trabajos, la realidad es que la reputación de una persona como orador eficaz tendrá un peso muy importante en la promoción de trabajos con mayor responsabilidad. Así pues, ya se trate de informar o de persuadir más eficazmente, de conseguir un empleo o de acceder a un puesto de mayor responsabilidad, la oratoria eficaz es importante". (2000: 2-3).

#### 2.1.3.1.2 Comunicación Escrita

Fonseca aclara que este tipo de comunicación -a diferencia de la oral- "está ligada a un tiempo y espacio, es más estática y permanece. En general, el escritor está lejos del lector, además, a menudo no sabe quién será el que recibe el mensaje (como en la mayoría de los libros). La comunicación escrita permanece en el tiempo y el lector puede leer o "escuchar" al autor cuantas veces quiera. La comunicación escrita se

hace más dinámica cuando se asemeja a la oral, como en el caso de las cartas personales y de los mensajes a través de la computadora, en los que escribimos casi igual que como hablamos” (2005: 13).

Por su parte, María Rodino y Rónald Ross, declaran que la escritura tiene cierta “particularidad del registro”, las cuales se presentan a continuación:

**a.** “Si bien es cierto que el mensaje se desarrolla en el tiempo, en este caso, al mismo tiempo se va fijando en un espacio una convención gráfica; en otras palabras, tiene una condición de perdurabilidad, por lo que puede ser revisado, analizado, discutido, total o parcialmente cuantas veces se quiera por parte de los interlocutores. Esta particularidad garantiza también una mayor eficacia y garantía para el proceso comunicativo.

**b.** El viaje circula en un medio relativamente más seguro y resistente. El hecho de que la escritura sea el medio en el que permanece el mensaje, lo convierte en un canal menos vulnerable a las barreras físicas y fisiológicas de la comunicación.

Las barreras físicas del registro escrito lo constituyen las manchas, roturas, espacios no impresos, los cuales influyen, pero que son fáciles de corregir o superar, pues los interlocutores tienen tiempo para la decodificación del mensaje y pueden ser verificado o comprobado en muchos niveles.

Sin embargo, existen dos problemas en el registro escrito que es meritorio resaltar: uno de ellos es la caligrafía y el otro, el circuito social de transmisión del mensaje escrito. Estos aspectos son complejos y ambos escapan a la definición taxativa de

“barrera física”, porque si bien en el proceso comunicativo se ve afectado el canal, éstos están estrechamente relacionados con el código y el contexto de la comunicación respectivamente.

En relación con las barreras fisiológicas de emisor y receptor, también son menos y más fáciles de determinar y corregir, pues esto se soluciona eligiendo otros canales, complementarios o sustitutos, o bien, códigos (braille, gestos, etc).

**c.** El alcance cuantitativo del mensaje es potencialmente muy amplio, ya que puede ser transmitido a distancia, conservado en el tiempo, reproducido técnicamente en muchos ejemplares o utilizado por un número altamente significativo de receptores.

**d.** Para llevar a cabo el proceso de codificación del mensaje, se dispone únicamente de signos gráficos. Si se compara con la comunicación oral, la escrita se ve altamente limitada para producir una serie de elementos que sí se pueden lograr en la oral (variantes acentuales, de entonación, énfasis)” (Bolívar Bolaños Calvo; 2002:61-62).

Sonia González sitúa la comunicación escrita en el ámbito profesional del individuo, dividiéndola en diez habilidades de vital importancia para la sociedad y su entorno “la experiencia en el empoderamiento de la competencia de la comunicación escrita de los profesionales en las empresas, día tras día, me demuestra que, entre todas las habilidades y destrezas necesarias para alcanzar un alto nivel de impacto, surgen diez como las más determinantes” (2011: 82).

- a. Habilidad#1: Claridad
- b. Habilidad #2: Precisión
- c. Habilidad #3: Concisión
- d. Habilidad #4: Exactitud
- e. Habilidad #5: Sencillez y Naturalidad
- f. Habilidad #6: Brevedad
- g. Habilidad #7: Gracia y Amabilidad
- h. Habilidad #8: Calidez
- i. Habilidad #9: Fluidez
- j. Habilidad#10: Contundencia

En contexto, ambos tipos de comunicación –oral y escrita- ayudan a mantener y dominar una buena habilidad comunicativa en los individuos, a pesar de que éstas presentan variaciones según “la cultura, clase social, profesión o actividad de las personas” (Fonseca; 2005: 14). Sin embargo, ambas dependen de sí mismas para lograr originar un mensaje y comunicarse correctamente con el resto de las personas, ya que comunicar es un acto de vital importancia para la vida de cualquier ser humano “no se puede negar que todos necesitamos hablar y escribir para transmitir a otros nuestras ideas por medio del lenguaje; éste, al ser interpretado y comprendido, habrá cumplido su propósito esencial: comunicar” (Fonseca; 2005: 14).

María Rodino y Rónald Ross (1985) afirman que “el habla y la escritura son dos variedades situacional-funcionales de la comunicación. La teoría de la comunicación nos muestra que lo que las distingue es el canal de comunicación empleado. Por eso,

técnicamente hay que denominarlas “registro oral” y “registro escrito”, respectivamente” (Bolaños; 2002: 60).

### 2.1.3.2 Comunicación No Verbal

“Se refiere a todos los mensajes que se transmiten al mismo tiempo pero de manera independiente de la palabras” (Hofstadt; 2005: 19). Arteaga, Viciano y Conde, citan a Knapp (1992) quién señala, que la comunicación no verbal posee siete funciones importantes: Comportamiento “cinésico”, Características Físicas, Conducta Táctil, Paralenguaje, “Proxemia”, Artefactos y Factores del entorno.

#### 1. Comportamiento “cinésico”

Al momento de iniciar un acto comunicativo, se deben considerar “de modo característicos los gestos, los movimientos corporales, los de las extremidades, las expresiones faciales, y también la postura” (1999: 34). Knapp cita a Ekman & Friesen (1992), quienes elaboraron un “sistema de clasificación de los comportamientos no verbales” (Arteaga et al; 1999: 34). Los autores incluyen los:

- A.** “Emblemas: Se trata de actos no verbales, que admiten una trasposición oral directa o una definición de diccionario (...)
- B.** Ilustradores: Actos verbales directamente unidos al habla o que la acompañan y que sirven para ilustrar lo que se dice verbalmente
- C.** Muestras de afecto: Se trata de configuraciones faciales y /o corporales que expresan estados afectivos (...)

- D.** Reguladores: Actos no verbales que mantienen y regulan plenamente la naturaleza del hablar y el escuchar entre dos o más sujetos interactuantes (...) Algunas conductas asociadas al saludo y la despedida pueden ser reguladores en la medida en que indican el inicio o fin de una comunicación cara a cara.
- E.** Adaptadores: Esfuerzo de adaptación para satisfacer necesidades, cumplir acciones, dominar emociones, desarrollar contactos sociales, etc.” (1999: 34-35). Existen tres tipos de adaptadores:
- a. “Autodirigidos o Autoadaptadores: Se refiere a la manipulación del propio cuerpo como cogerse, frotarse, apretarse, rascarse o pellizcarse a sí mismo” (1999: 35).
  - b. “Heterodirigidos o Heteroadaptadores: Se aprenden junto a las primeras experiencias de relaciones interpersonales” (1999:35)
  - c. “Adaptadores dirigidos a objetos: Implica la manipulación de objetos y pueden derivar del cumplimiento de alguna tarea instrumental” (1999: 35).

## 2. Características físicas

“Son señales no verbales que no son forzosamente movimiento” (1999: 35). Éstas características están relacionadas con lo físico, tal como “la forma del cuerpo, el atractivo general, los olores del cuerpo y el aliento, la altura, el peso, el cabello, el color o la tonalidad de la piel” (1999: 35).

### 3. Conducta táctil

Éstas comprenden como subcategorías la “caricia, el golpe, el sostener, el guiar, los movimientos del otro” (1999: 35).

### 4. Paralenguaje

Es muy difícil separarla de la comunicación verbal, sin embargo se basa en “como se dice algo y no lo que se dice” (1999: 35). Hofstadt explica que la comunicación paraverbal “se refiere a aspectos de la palabra hablada capaces de variar su sentido, pero no su contenido” (2005: 19). Según los autores Milagros Arteaga, Virginia Viciano y Julio Conde, el paralenguaje se divide en dos categorías: Cualidades de la voz y Vocalización.

### 5. “Proxemia”

“Es el estudio del uso y percepción del espacio social y personal”. Esta función determina como el ser humano ve y usa su espacio físico, su intimidad personal y con quién lo utiliza, es decir “las relaciones espaciales” que pueden formar con “grupos formales e informales”. Es más, esta situación se puede observar “en la disposición de los asientos y en la disposición espacial relacionada con el liderazgo, el flujo de la comunicación y la tarea” (1999: 36).

### 6. Artefactos

“Comprenden la manipulación de objetos con personas interactuantes que pueden actuar como estímulos no verbales” (1999: 36).

## 7. Factores del entorno

“Elementos que intervienen en la relación humana, pero que no son parte directa de ella” (1999: 36) es decir, los objetos que pueden estar en el entorno en el que se va a interactuar afectan- de forma positiva o negativa, según sea el caso- el “resultado de una relación interpersonal”. (1999: 36).

Como analiza Hofstadt, la comunicación verbal, la no verbal y la paraverbal “constituyen los elementos de la comunicación y sus diferentes combinaciones generan las impresiones que causamos en los demás” (2005: 19). Asimismo, señala que “No son conductas concretas la “fuerte personalidad”, “el nerviosismo”, la “seguridad en sí mismo” o el “dominio de la situación”. Sí lo son “la mirada”, “la sonrisa”, “el volumen de la voz” o “los movimientos de las manos”” (2005: 19). Dichas conductas son de vital importancia a la hora de establecer una comunicación, ya que forman parte de las habilidades comunicativas de las personas.

### 2.1.4 Modelo de Comunicación IACE de John E. Marston

Kathy Matilla i Serrano cita que “en 1963, John Marston, en su libro *The Nature of Public Relations*, estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas, el cual estructuró en cuatro etapas, a las cuales denominó con un acrónimo en base a la regla mnemotécnica RACE (en español, IACE):

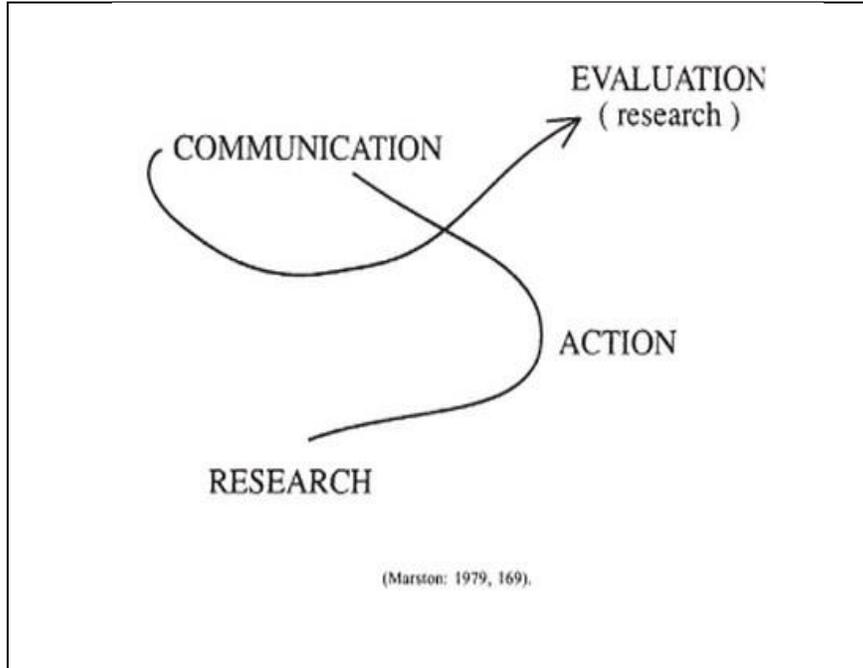
1. Investigación (**R***esearch*)
2. Acción (**A***ction*)
3. Comunicación (**C***ommunication*)

#### 4. Evaluación (*Evaluation*)

Este proceso fue formalizado como modelo continuo por primera vez por Marston” (2008: 73). Y es el “modelo propuesto como el más eficaz por John E. Marston” (David Caldevilla Domínguez; 2000: 55). Matilla i Serrano cita a Simmons (1990) quién sostiene que “para crear el modelo **RACE**, Marston (1963) se inspiró de forma textual en el proceso clásico de del “*management*” de la **Dirección por Objetivos (Management by Objectives-MBO)**, que consiste en una recopilación de información previa, que debe ser analizada pormenorizadamente para, tras aplicar un plan de acción, alcanzar unos determinados objetivos previamente delimitados. En definitiva, de lo que se trata es de formular una estrategia para hacer realidad los objetivos planteados por una organización” (2008: 73-74).

El modelo de John E. Marston o el Modelo RACE “que bebe de las fuentes de la **Dirección por Objetivos**, es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico ya que constituye un punto de referencia capital. El modelo RACE marstoniano es también conocido como **Método de la Espiral (Diagrama nº 2)** porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su orden cerrado” (Matilla i Serrano: 2008: 74).

## Diagrama n° 2: Modelo “Marstoniano” de la Espiral



Fuente: Kathy Matilla i Serrano; 2008: 74.

La autora aclara que “la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última (“*Evaluation*”) una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera (“*Investigation*”) para seguir avanzando” (2008: 75).

David Caldevilla Domínguez en su “Manual Relaciones Públicas” sostiene que “Investigación es la primera de las cuatro fases. En definitiva, la investigación significa: definición y análisis de los problemas. Marston sugiere llevar a cabo una serie de acciones previas al comenzar el proceso, como hacer una recopilación de datos sobre el caso mediante la consulta de prensa, correspondencia y conversaciones con personas involucradas. Los estudios de opinión son también muy útiles, al igual que los sondeos, para conocer al público objetivo. Tendrá que estar basada en argumentos y

tácticas científicas y deberá definir un posible boceto de planificación de actividades. El autor también insinúa hacer en esta fase un pre-test para probar la campaña antes de lanzarla” (2000:55).

María Verónica de Haro de San Mateo y Paula Requeijo Rey señalan que “la investigación es una herramienta fundamental para la profesión, aunque no se explicita” (2011: 137). Asimismo, citan a Marston (1994), quién dice que “a menudo los esfuerzos de las Relaciones Públicas fallan debido a que quienes lo organizan no se basan en los fundamentos de la investigación, actividad, comunicación y evaluación” (2011: 137-138). La autoras agregan que “los estudios comunicacionales, en general, incluyendo los de Relaciones Públicas, tiene carácter cualitativo y son realizados por grupos multidisciplinarios, debido a la complejidad creciente del objeto de investigación. Por ello, la formación académica influye en el desempeño óptimo y eficiente del profesional que enfrenta un diagnóstico organizacional, es decir, una investigación específica, pues la inexistencia de un modelo dificulta el proceso y, por lo tanto, su ejercicio” (2011: 137).

La acción como segunda fase es definida por John E. Marston como “una de las principales características que diferencian a las Relaciones Públicas actuales de las de otros tiempos. Es donde las Relaciones Públicas deben planear el programa de actividades y presupuesto”. La comunicación como tercera fase del modelo de Marston “conlleva la comprensión de la cantidad y la calidad de medios existentes y útiles para nuestros fines y el conocimiento de cómo funcionan éstos para poder llegar lo que se desea al público objetivo. De ahí que sea esta la fase más importante y que requiere

más habilidad”. Finalmente, la evaluación es “el producto del proceso que debe ser analizado para anotar sus resultados y, en caso de que éstos no sean los planeados, hacer una modificación, que en la mayoría de los casos hará repetir el ciclo del proceso de Relaciones Públicas” (Caldevilla; 2000: 56).

### **2.1.5 El Discurso en la Comunicación**

Según la Real Academia Española, discurso proviene del latín “discurrere” que se asocia a las acepciones de “inventar algo, inferir, conjeturar, andar, caminar por diversas partes y lugares, correr, reflexionar, hablar acerca de algo”. Según la misma RAE, discurso se define como la “Facultad racional con que se infieren unas cosas de otras, sacándolas por consecuencia de sus principios o conociéndolas por indicios y señales” o como “Reflexión, raciocinio sobre algunos antecedentes o principios”, “serie de palabras y frases empleadas para manifestar lo que se piensa o siente”.

James Paul Gee señala que los discursos “son siempre forma de exhibir (mediante palabras, acciones, valores y creencias) la pertenencia a un determinado grupo o red social, personas que se asocian en torno a un conjunto común de intereses, metas y actividades. Un discurso, por tanto, está compuesto por formas de hablar, escuchar (a menudo, también de leer y escribir), actuar, interactuar, creer, valorar y utilizar herramientas y objetos, en determinados entornos y en momentos específicos, de manera que se manifieste y reconozca una determinada identidad social” (2003:141).

Por su parte, Víctor Niño agrega “que la idea de discurso tiene que ver con un proceso que se genera en la inteligencia y se realiza mediante el uso de la palabra, oral o

escrita. Para el caso se entiende (...) como un macroacto de habla en los que se producen enunciados coherentemente relacionados para cumplir un propósito comunicativo, en un contexto real” (2011: 48). Así lo respalda Paul Gee, quién entiende el discurso como una “asociación socialmente aceptada de formas de utilizar el lenguaje, otras expresiones simbólicas y “artefactos”, de pensar, sentir, creer, valorar y actuar que puedan utilizarse para identificarse uno mismo como miembro de un grupo socialmente significativo o “red social”, o para indicar (que uno está desempeñando) un “papel” socialmente significativo” (2003: 144).

Cada vez que nos comunicamos damos vida al discurso, ya que “al hacer discurso producimos textos con significados para ser interpretado por un segundo interlocutor, en un proceso cíclico de comunicación. En consecuencia, el discurso se puede ver desde la perspectiva de quien lo produce y desde la mirada de quien lo interpreta y se beneficia de él” (Niño; 2011: 43). Existen muchas disciplinas que “aportan a la comprensión de lo que se llama discurso” pero las ciencias más importantes en dicho estudio “son la *pragmática* que estudia de cerca los actos de habla y la *semiótica*, que más allá de la simple teoría de los signos, analiza el proceso de significación y comunicación mediante los textos” (Niño; 2011: 47).

#### 2.1.5.1 Tipos de Discursos

Niño sostiene que “existen muchos criterios que se pueden considerar para la clasificación del discurso: sus propósitos, usos, extensión, características semánticas, sintácticas o pragmáticas, estilos, participantes, códigos empleados, etcétera” (2011:

68). Adolfo Lucas sustenta en su libro “El poder de la palabra: Técnicas para hablar en público” que se distinguen tres tipos de discurso:

2.1.5.1.1 “El Discurso Informativo: Este ofrece información, es decir, hechos y realidades. Se refiere a materias en las que cabe la certeza (...) En este discurso se utilizan **datos**. En otros dos discursos no sólo ofrecen información, sino que persiguen un cambio de actitud y una adhesión por parte de oyente. Pero cada uno utiliza un método diferente.

2.1.5.1.2 El Discurso Argumentativo: Éste intenta convencer al auditorio desde un plano racional. La base del cambio es la lógica. Se dan argumentos para que un espectador dé la razón al orador y cambie de actitud. En este discurso se utilizan **razones**.

2.1.5.1.3 El Discurso Persuasivo: Éste intenta persuadir al auditorio desde la audición desde la emoción. El orador plantea una opción razonable, juntos a otras opciones que también lo son y entre las cuales hay que elegir. Cuando las razones son similares, la confianza que despierta el orador es determinante para tomar una decisión (...) En este discurso se utilizan **sentimientos**.

El orador es determinante en un discurso persuasivo, pero también es fundamental en cualquiera de los otros discursos” (2008: 19-20).

### **2.1.6 Tipos de Comunicación en las Empresas**

Las habilidades comunicativas y sociales juegan un rol importante en la vida de las personas, pero cuando estas habilidades fallan, impiden que el hombre alcance sus objetivos, ya sea desde mantener una amistad hasta un buen empleo. Asimismo, cuando existe una comunicación eficaz en una empresa, los lazos comunicacionales se fortalezcan, adhiriéndose a ello un “plus” que le permite superar con gran éxito sus problemas, sin caer en tensión o estrés. Para ello, es necesario tomar en cuenta ciertos elementos que son de gran ayuda para las organizaciones a la hora de hablar de comunicación. Por ello, es necesario saber que existen dos tipos de comunicación en las empresas: la comunicación interna y la externa.

La comunicación interna y externa de una organización, proponen que las personas logren un vínculo cercano de trabajo con su empresa, con el fin de alcanzar sus metas laborales. Para ello, es necesario que los equipos de trabajos se involucren en la “filosofía, los objetivos, las políticas y las estrategias de la empresa, alcanzar un estilo de dirección participativa, mejorar el clima interno, cohesionar al grupo, cultivar el diálogo con los medios de comunicación y dar profundidad a la vivencia de la cultura corporativa” (Jesús García Jiménez; 1998: 255). Es fundamental que ambos tipos de comunicación-interna y externa- informen de manera adecuada a los miembros de su organización, utilizando los canales informativos correctos para dicho propósito, “la primera, utiliza los canales formales e informales de la empresa; la segunda emplea medios externos” (Jaime Varo; 1994: 463).

### 2.1.6.1 Comunicación Interna

Dentro de una organización, la comunicación interna es el “vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa”, el objetivo es hacer a la organización más productiva y competitiva “mejorando las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal”. La finalidad de la comunicación interna en una empresa, se basa en una gestión cualitativa para darla a conocer y comunicar a todos los que trabajan en ella, ya que la “empresa ha de tener forzosamente su repercusión en el planteamiento y desarrollo de la comunicación interna” (Jesús García; 1998: 53).

Los autores Joan Elías y José Mascaray sostienen que la comunicación interna, “se convierte en un agente de cambio que posibilite la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social” (2003: 40). Por otra parte, Jesús García define la comunicación interna como la “energía que impulsa la calidad del funcionamiento del sistema” (1998: 267), ya que todas las áreas y funcionamientos de una empresa han de trabajar de una manera cohesionada a su favor, considerando los recursos e incentivando el diálogo interno en todos los niveles. García agrega que la comunicación interna es “una forma de interacción simbólica entre las personas que constituyen los *públicos* o *clientes* internos de la empresa” ordenados de manera jerárquica según el cargo que ocupa, es decir, desde la “alta dirección” hasta los “técnicos” (1998: 266).

Asimismo Ángel Luis Cervera analiza que, en una empresa u organización, continuamente se están transmitiendo mensajes hacia el exterior y de muchas maneras, ejemplo de ello son la creación de empleos o el despido de trabajadores, por

ende “la cultura de la organización sale de una forma u otra a la calle. Uno de los elementos clave en esa comunicación lo constituyen las personas que trabajan en la empresa” (2008: 309). Por ello, es importante darle prioridad a la comunicación interna en una organización, con el fin de “establecer una relación fluida entre los diferentes actores de la empresa” ya que “la comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en la organización y, por lo tanto no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información. Ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando” (2008: 309) sino que debe verse como una función importante y necesaria de cumplir.

Lograr una comunicación interna adecuada en la organización, trae consigo beneficios concretos, alcanzando una “mayor productividad, ya que se reducen los costes, se mejora el proceso productivo y, por consiguiente, se logran mejores resultados”, para ello se debe “explicar a los empleados qué se quiere de ellos, y por qué, de tal forma que exista un entendimiento total entre todos los miembros de la compañía”. Asimismo, la comunicación interna contribuye a que las empresas alcancen sus metas y objetivos, por ende es importante “implicar a la plantilla en los objetivos estratégicos de la empresa”, “sustituir el rumor por la información transparente” y “reconocer que el monopolio de la sabiduría no reside exclusivamente en los niveles superiores de la empresa” (Cervera; 2008: 311).

#### 2.1.6.1.1 Tipos de Comunicación Interna

Como sostiene Jesús García, “los flujos de la comunicación interna conforman un modelo geométrico de naturaleza dinámica. Sus vectores direccionales son la

**verticalidad**, la **horizontalidad** y la **transversalidad**. La combinación cubre, anima y atraviesa los niveles jerárquicos, la organización formal e informal y las diversas áreas, servicios y funciones de la empresa” (1998: 70).

Por otra parte, Jaime Varo dice que la comunicación interna de una organización se compone de la **comunicación vertical** y la **comunicación horizontal**, la cual “puede ser formal o informal”. La primera **-comunicación formal-** “envía sus mensajes a través de los canales establecidos en la organización”, mientras que la **comunicación informal** “se levantan en torno a las relaciones sociales de los componentes de la organización” (1994: 463).

#### A. Comunicación Vertical

“Es aquella que se establece entre los diversos niveles de la jerarquía y que utiliza habitualmente los canales formales de la estructura. Según sea descendente o ascendente, cambia el emisor y el receptor” (Jaime Varo; 1994: 463). También, es definida por García como aquella comunicación “que fluye de arriba abajo de modo que un superior en orden jerárquico asume el papel del emisor respecto a sus subordinados (vertical descendente) y éstos replican, asumiendo a su vez el papel de emisores respecto a aquél (vertical ascendente)”. Además, añade que este tipo de comunicación “se da, tanto en términos absolutos, siguiendo el orden de jerarquía de la alta dirección sobre el conjunto de la empresa, como en términos relativos, siguiendo el orden jerárquico dentro de cada una de las áreas” (1998: 71), es decir de directivos a empleados (descendentes), de empleados hacia directivos (ascendente) o entre empleados (horizontal).

#### a. Comunicación Descendente

Es definido por Cervera como “la comunicación que procede desde la Dirección y progresa hacia abajo en cascada” (2008: 312). Por su parte, Varo señala “que los niveles superiores de la estructura hacen llegar a los niveles inferiores contenidos referentes a la tareas, metas, directrices, planes y fines de la organización” (1994: 463-464). Además, “la comunicación descendente no es tal, si, al mismo tiempo, no se da comunicación ascendente en forma de réplica, o ella misma parte del conocimiento de informaciones ascendentes, a las que responde”. Por ende, “la jerarquía y el poder son barreras para la comunicación; por eso es mucho más fácil informar hacia abajo que comunicar hacia arriba” (Jesús García; 1998: 71)

En contexto, es vital que la comunicación sea creíble, veraz y periódica; “la mejor arma contra el rumor” (Cervera; 2008: 312). Los rumores son las enfermedades más presentes en la comunicación interna de una empresa ya que “allí donde hay incertidumbre hay corrillos de empleados, una señal que no conviene pasar por alto” (Cervera; 2008: 334). Por su lado, García agrega que “la información descendente es necesaria para el conocimiento de la posición de empresa en momentos de crisis o de perturbación en los canales informales, saturados de rumores y malentendidos y aportan un valor de referencia corporativa muy necesaria para cohesionar al grupo empresa, para reorientar las conductas de tarea y las conductas de relación y para realimentar las políticas y estrategias” (1998: 71).

## b. Comunicación Ascendente

Jesús García la define como “larga y compleja”, debido a que “su existencia revela el grado de credibilidad y aceptación del poder y de sus decisiones. Es al mismo tiempo un indicador del estilo de dirección y del clima interno imperantes (...) Por eso la comunicación ascendente es el final de una política de relaciones internas, que aporta seguridad a las personas y las estimula a participar” (1998: 71). Por su parte, Cervera sostiene que la comunicación ascendente “circula desde la base de la empresa hacia arriba” (2008: 328) y Varo agrega que dicha comunicación “transmite los informes sobre la marcha y ejecución del trabajo desde los niveles inferiores hacia los superiores. En la gestión de la empresa esta comunicación es imprescindible para mejorar la toma de decisiones” (1994: 464).

Al interior de una empresa es de vital importancia que cada uno de sus empleados esté informado de lo que sucede y de lo que se hará en una organización. La comunicación debe ser transmitida a todos los funcionarios “la alta dirección, los mandos intermedios, los empleados y los técnicos” (García; 1998: 266). Jesús García afirma que la “comunicación y formación son los dos grandes pilares para motivar la participación en el proceso correctivo y continuo de mejora de la calidad, de tal modo que la información circule por toda la organización” (1998: 13).

## B. Comunicación Horizontal

Muchos autores coinciden en que se da entre personas de un mismo grupo de trabajo. Según Varo “se establece entre personas y grupos situados en un mismo nivel jerárquico” (1994: 464). García explica que dicha comunicación “fluye entre las áreas, pero dentro de la franja de un mismo nivel: entre directores de área, de departamento, de servicio, etc. Si la comunicación vertical es un recurso que hace referencia a la organización de la empresa, en cuanto sistema unitario y jerarquizado, la horizontal hace referencia a la organización en cuanto complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas” (1998: 72). Por su parte, Sara Díez agrega que “es un tipo de comunicación bidireccional, que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea y de staff” (2006: 15).

Sus objetivos se centran en “facilitar el funcionamiento de la organización” (Díez; 2006:15) con el propósito de “coordinar las funciones y regular el flujo de la comunicación vertical” a través de “canales informales de comunicación” (Varo, 1994: 464). Asimismo, Sara Díez añade que para instaurar un “intercambio de información entre departamentos” es importante “lograr la cohesión interna en la empresa y fomentar la agilización de los procesos de gestión” (2006:15). Por otro lado, García señala que este tipo de comunicación “es la que mejor responde a la tendencia estructural de las organizaciones contemporáneas” (1998:72), por tres aspectos:

1. “Anima al conjunto de la organización, erige a la empresa en sistema abierto en osmosis con sus ambientes y entornos y evita el flujo a través de circuitos reduccionistas y prefijados, que conducen al departamentalismo” (1998: 72).
2. “Se adecua mejor que ninguna otra a estructuras líquidas, con pocos niveles jerárquicos, propias de organizaciones, que priman las competencias personales, facilitan la descentralización y delegación de funciones, se aproximan a las clientelas y aprovechan los recursos de los grupos de estudio y los equipos de proyecto (en un equipo de proyecto un trabajador puede tener a su jefe como informador) (1998: 72).
3. “Caracterizan el tipo de comunicación que hoy propician las nuevas tecnologías de redes digitales y servicios integrados, que han superado las limitaciones espaciales y permiten a la empresa, no sólo entrar en diálogo horizontal con sus delegaciones, por lejanas y distantes que estén, sino también en diálogo con un mercado virtualmente global” (1998: 72).

Debido a que la comunicación horizontal se realiza en un ámbito de igualdad entre los miembros de una empresa, pueden surgir complicaciones en la comunicación al interior de la misma. Sin embargo, los inconvenientes que surjan en la empresa podrán ser resueltos con rapidez “sin necesidad de recurrir a otros niveles” ya que “mejorará el rendimiento y funcionalidad y limará problemas por excesiva competitividad” (Editorial Vértice; 2007: 21). Asimismo, la Editorial Vértice señala que la “verdadera solución” a los problemas de comunicación horizontal se basa en “un asunto de arquitectura organizacional” donde “muchas empresas con pésimas comunicaciones descendente y ascendente logran sobrevivir a base de autoritarismo y coerción, pero fracasan

precisamente en la rivalidad entre departamentos e individuos de igual nivel, donde la autoridad no sirve de nada” (2007: 22).

### C. Comunicación Transversal

También conocida como comunicación diagonal se caracteriza porque “abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica, es decir, se produce entre personas de diferentes niveles organizacionales sin relaciones directas de dependencia (Editorial Vértice; 2007: 22) por ejemplo “entre el director del área de recursos humanos y el jefe de servicio de formación (oblicua descendente), o entre el jefe del servicio de contabilidad y el director de comercial (oblicua ascendente)” (Jesús García; 1998: 73).

Por otra parte, Verónica Rodríguez señala en su libro “Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber” que “la comunicación transversal tiene que superar una barrera particularmente difícil. Está constituida por el peso y la susceptibilidad del poder jerárquico, que no suele aceptar de buen grado, ni la injerencia de otras jerarquías sobre sus propios subordinados, ni la actitud de estos cuando tratan de puentear su autoridad y competencia” por ello, es importante evitar que dichos problemas sucedan y que la comunicación se dé “en forma llana y espontánea” logrando reflejar “una organización saludable y armónica” (2008:53). Por ende, este tipo de comunicación debe apoyarse en tres puntos importantes, primero que “las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas”, segundo que “los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que exceden su autoridad” y por último, que éstos mismos “mantendrán informados a sus superiores de las actividades

interdepartamentales importantes” creándose una “unión en el seno de la organización” (Editorial Vértice; 2007: 22).

#### 2.1.6.2 Comunicación Externa

Su objetivo comunicativo va dirigido a “presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior” (Carlos Julio Báez; 2000: 109) forjando un vínculo estrecho con otros públicos externos, como lo recalca Adriana Guzmán de Reyes en su libro “Comunicación Empresarial”, este tipo de comunicación “surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar” (2007: 53).

Aquello se debe, a que los continuos cambios han ocurrido por las diversas fuerzas de presión del mercado, donde el negocio de la organización opera estableciendo un frente de respuesta estratégica y rápida. Es así, como la comunicación externa se ocupa de emplear vías de difusión y relaciones públicas, “para relacionarse con su entorno y para establecer y fortalecer las relaciones institucionales” (Báez; 2000: 110) dividiendo la comunicación externa en dos categorías: la comunicación comercial y la comunicación pública.

Según Adriana Guzmán de Reyes, la comunicación pública en las organizaciones se presenta de distintas maneras, ejemplo de ello, son “las relaciones con las organizaciones no gubernamentales con quienes se pudiese establecer procesos de investigación y desarrollo con miras a la producción de conocimiento”. También se estrechan relaciones con la comunidad “como directo beneficiario de aquellas acciones

de orden social de la organización y donde se establece el impacto de las acciones productivas de la misma” (2007: 55).

Además, la comunicación pública se basa –igualmente- en las relaciones empresariales, para generar diálogos con los competidores directos, con el objetivo de asociarse a la constitución de nuevos proyectos, gremios y alianzas estratégicas (Guzmán de Reyes; 2007: 55). Finalmente, las relaciones que se generan entre las organizaciones y los públicos denominados “STAKE HOLDERS” son “aquellos agentes identificables que en una situación específica podrían condicionar el buen nombre de la organización en perjuicio de su actividad productiva” (Guzmán de Reyes; 2007: 55).

#### 2.1.6.2.1 Tipos de Comunicación Externa

Existen tres tipos de comunicación externa, estas son: comunicación externa operativa, comunicación externa de notoriedad y comunicación externa estratégica. En este sentido, dichos tipos de comunicación externa van a convertirse en una herramienta muy importante en la empresa al momento de mostrarse al exterior:

A. La comunicación externa operativa “tiene como finalidad el mostrar a la empresa como una organización que informa de sus productos o servicios, y que trata de mejorar su imagen a través de las promociones, las ferias, las exposiciones, etc. Esta labor se realiza en el día a día y se efectúa con los clientes, proveedores, los potenciales consumidores, etc.” (Dolores Fernández Verde y Elena Fernández Rico; 2010: 6).

B. La comunicación externa de notoriedad, es definida por Daniel Scheinsohn, como aquella que se preocupa del “conocimiento del público acerca de las actividades que la organización realiza. Con este propósito se puede diseñar un formulario que exponga diferentes actividades, para que el encuestado señale aquellas en las que supone que la organización se desempeña (...) Las investigaciones de notoriedad se ocupan del nivel de conocimiento que el público posee acerca de la organización, y no de las actitudes que tiene hacia ella. Tener alta notoriedad no es bueno ni malo” (2011: 312-313).

C. Por último, la comunicación externa estratégica es definida por Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo como “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos. En el caso de las empresas y otras organizaciones sometidas a regímenes de competencia, el propósito último es, derechamente, convertir esos vínculos en ventajas competitivas” (2004: 57).

Tironi y Cavallo sostienen que “la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo” debido a que dicha comunicación “actúa para reunir y sistematizar el *stock* de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual” (2004: 27-28).

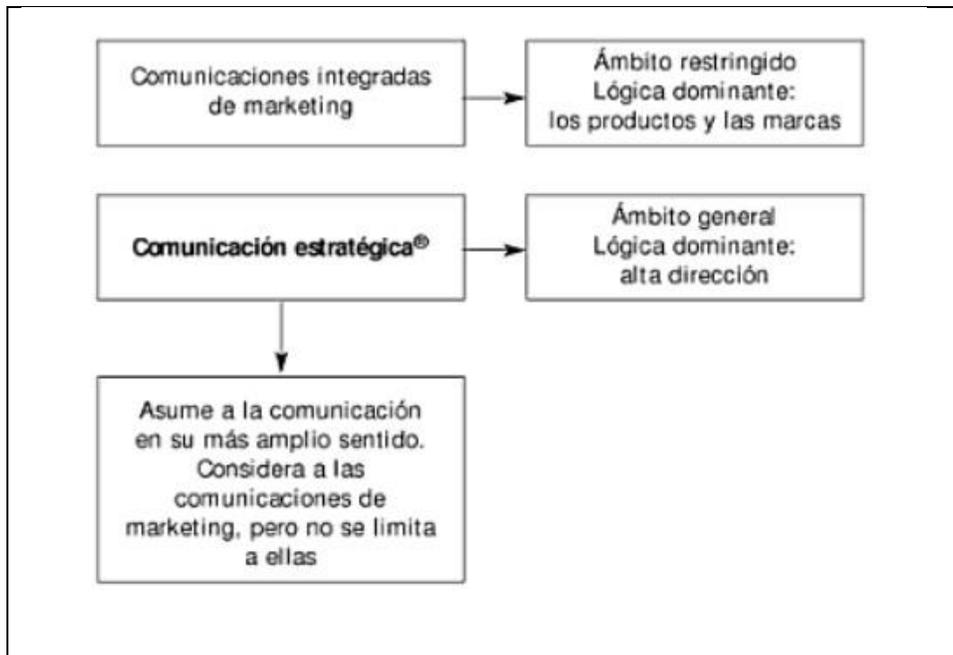
El desarrollo corporativo en el que se va sometiendo las empresas, produce “numerosos modelos para la producción, aumento en la eficacia e incluso para los intentos de predicción de las continuas circunstancias cambiantes; sin embargo, los modelos y métodos para una gestión comunicacional eficiente entre la empresa y una sociedad del conocimiento cargan en general con el peso del pasado (...) sin señalar las muchas transformaciones que las empresas del nuevo milenio deberán afrontar en un mercado que les exige actuar de modo global sin perder de vista sus fortalezas locales, sería un acto de malabarismo, dado que cualquier transformación ocurrida en la estructura empresarial y entre ella y la sociedad, implica una alteración en sus formas de comunicación” (Francisco Javier Garrido; 2004: 19).

Los autores Tironi y Cavallo añaden que la “Comunicación Estratégica es una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de la comunicaciones en la modernización de las sociedades. En una primera etapa se la tiende a confundir con otras prácticas de comunicación, pero en la medida en que los mercados se desarrollan, las Comunicación Estratégica va encontrando su propio espacio profesional, conceptual y metodológico, aunque estrechamente ligado con otras prácticas” (2004: 28).

La estrategia que genera la comunicación con sus consumidores fue dilucidada hace varios años atrás “como pseudosinónimo de publicidad, de manera tal que si una organización no hacía publicidad, se entendía que no comunicaba” (Scheinson; 2009: 11-12). Sin embargo, el autor sostiene que “la comunicación debe exceder los límites de los productos y marcas (**Diagrama n° 3**), para, además ser articulada de manera

inteligente en una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica, para llevarla a cabo desde la única área que lo hace posible, esto es la del top management” (2009:12).

### Diagrama n° 3: Función de la Comunicación Estratégica



Fuente: Daniel Scheinsohn; 2009: 12.

Para entender “esta idea”, Scheinsohn añade que es de vital importancia “diferenciar entre la comunicación de nivel estratégico y las comunicaciones de nivel táctico:

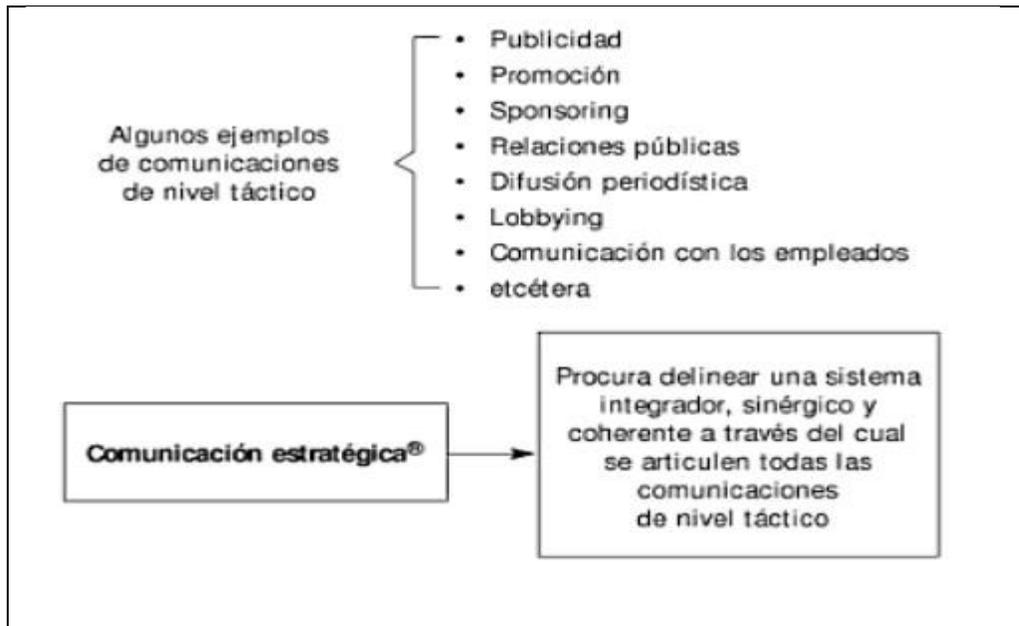
- Comunicaciones de nivel táctico: A todas aquellas técnicas (publicidad, relaciones públicas, promoción, diseño, difusión periodística, lobbying, etcétera) que –en el contexto de una gestión estratégica de la comunicación- cumplen con la función de **enmarcar** y **contener** a las tareas de índole primordialmente operacional.

Cabe destacar que las comunicaciones de nivel táctico no son las operaciones en sí, sino más bien la “*caja de herramientas*” de la que vamos a servir para trabajar y llevar a cabo las operaciones.

- Comunicación estratégica: Presenta un método concreto de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe” (2009; 13).

Es importante considerar que “bajo ningún concepto debe ser interpretado esto como un menosprecio por las comunicaciones de nivel táctico, ya que ellas encarnan a los *instrumentos concretos* a través de los cuales se procurará alcanzar el fin estratégico **(Diagrama n° 4)** (...) Para <*estrategizar*> la función de comunicación es necesario ser capaces de desafiar las miopías propias y ajenas. Si cada una de las comunicaciones tácticas comprende y asume la función que le corresponde respecto de las restantes, se podrá lograr una complementación recíproca. Pero si pretende sustituir a –y transformarse en- la **función estratégica**, se correrá el riesgo de que se produzcan graves incongruencias de orden lógico e instrumental” (Scheinsohn; 2009: 13).

#### Diagrama n° 4: Instrumentos Concretos de la Comunicación Táctica



Fuente: Daniel Scheinsohn; 2009: 13.

En este cuadro el autor explica que técnicas como la publicidad, relaciones públicas y/o difusión periodística presente en las comunicaciones de nivel táctico, deben cumplir sus funciones de “índole primordialmente operacional” (2009: 13) para llevar a cabo de forma coherente la comunicación estratégica, sin presentar incongruencias.

Desde otro enfoque, Francisco Garrido se refiere a las funciones presentes en las comunicaciones de nivel táctico, de las cuales surgen cambios de forma estructural y operacional en las organizaciones basadas en su gestión empresarial. Por ello, agrega que “podemos dilucidar dos tendencias o visiones generales del concepto de organización, de las que surgen dos formas globales de entenderlas frente al cambio:

- **En primer lugar**, una visión de la organización como forma particular de agruparse, de entrar en acuerdos, de interactuar y generar espacios de encuentro entre emprendedores. Podemos apreciar aquí una forma de conceptualización de la organización que la define al margen de las estructuras que la componen y articulan, se podría decir que subyace la idea en ella de *<nos reunimos organizadamente>*.
- **En segundo lugar**, se aprecia una visión de la organización como una unidad planificada y estructurada en torno a objetivos interconectados; en efecto, esta idea de organización es la más recurrida por parte de los autores contemporáneos, donde de modo global se privilegia el concepto de estructura y del trabajo por objetivos claramente definidos ya específicos, en los que se cautela la idea de un eje cohesionador que va más allá de la relación cooperativa de las partes (la que se supone, pero no es suficiente)” (2004: 20-21).

En los dos casos, “la columna vertebral de las acciones resultantes del hecho de *<organizarse>* es la interacción misma entre las partes involucradas, es decir la comunicación, ya que al margen de ella no sería posible la agrupación, cohesión y el logro de los objetivos, centro de la búsqueda de interacción entre las partes. Es por ello, que el concepto de *<organización>* puede ser definido desde distintos prismas y ser empleado en diversas aplicaciones (dependiendo de los intereses, objetivos y aspectos de la vida organizacional que sean estudiados) pero a pesar de ello, su

naturaleza no puede ser explicada de modo integral al margen de la comunicación” (Francisco Garrido; 2004: 21).

Asimismo, Garrido señala que Daniels y Spiker (1991) analizaron hace más dos décadas la comunicación presente en las empresas y descubrieron que “nosotros no somos sólo criaturas sociales, somos quizá más aún, criaturas organizacionales”, aspecto que coincide con la figura de los autores más representativos de la escuela americana (1989) y europea (1997), “que nos anima a dar cuenta brevemente de los antecedentes con los que contamos respecto al tratamiento que se ha dado a la empresa como unidad de análisis y su innegable naturaleza comunicacional” (2004: 21).

#### 2.1.6.3 Comunicación Intermedia

Guzmán de Reyes sostiene que en una empresa u organización, la comunicación intermedia -que comprende las dos comunicaciones anteriores: la interna y la externa- también juega un rol importante en la transmisión de la información. “Su función se establece desde la relación de la identidad de la organización, su finalidad y responsabilidad social que tiene con las personas y el desarrollo del país” (2007: 55). Su objetivo principal es informar lo mejor posible sobre los recursos que estos entregan al público, a través de los canales adecuados para su difusión y distribución “para que sus audiencias y anunciantes tengan el producto informativo disponible *cuándo* y *dónde* lo deseen, y en la cantidad suficiente para cubrir la demanda existente” (Rosario de Mateo Pérez, Laura Bergés Saura y Marta Sabater Casals; 2009: 125-126).

Para ello, las empresas necesitan buscar y desarrollar sus propias vías de distribución, con la finalidad de “hacer llegar sus productos y servicios a sus consumidores reales y potenciales” (de Mateo Pérez et al; 2009: 125), como lo destaca Guzmán de Reyes, la misma empresa u organización debe realizar un “principio corporativo” que será transmitido “a sus empleados y a sus públicos externos”, definiendo “quién es, qué hace, cómo lo hace y para qué (...) No basta con anunciar a los clientes quién se es, si los empleados no viven esta condición” (2007: 55-56).

En contexto, es importante conocer y tener en cuenta, que la comunicación –de diversos tipos- interna, externa e intermedia de una empresa “son intentos invaluable por delimitar un saber que se reclama desde las organizaciones”. Sin embargo, esto no se hace sólo por delimitar el conocimiento, sino por el contrario, lo que se intenta es “interrelacionar aquellas disciplinas que puedan explicar la relación comunicativa en la organización” (Guzmán de Reyes; 2007: 28). Por ello, es importante que una empresa mantenga un buen dominio de la comunicación interna y externa para obtener una comunicación intermedia segura y de calidad.

De esta forma, se logrará establecer y/o mejorar las relaciones sociales y comunicacionales entre las distintas áreas de una empresa, reflejar al exterior gran participación y organización de todo el personal, alcanzar una imagen empresarial intachable y establecer vías de comunicación expeditas y eficientes entre la empresa y los clientes y viceversa.

Con ello, se otorgará calidad a los productos y/o servicios que ofrecen a su público, “la calidad no aparece espontáneamente en una organización, ni es el resultado del puro

conocimiento de las necesidades de los clientes internos y externos; es preciso gestionarla, es decir: planificarla, asignar responsabilidades, aplicar a ello los recursos necesarios y evaluar sus resultados” (Jesús García; 1998: 13-14). En una empresa, el manejo y dominio de la calidad es fundamental, ya que “supone la comunicación para escuchar las expectativas en normas de gestión y de actuación y transmitir el compromiso al conjunto de la organización a través de todos sus hombres, definiendo programas de innovación a corto, mediano y largo plazo” (Jesús García; 1998: 13).

### **2.1.7 Plan de Comunicación**

La comunicación como base de toda relación, es de gran importancia en la vida de las personas y en las empresas, así lo reafirman los autores Ana M. Enrique, M. Gabriela Madroñero, Francisca Morales y Pere Soler, quienes señalan que “la comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de empresa e instituciones” (2008: 9). Dicha actividad se pone en funcionamiento para ser “emprendidas de modo efectivo, de un proceso de planificación estratégica de resultados del cual se elabore un plan de comunicaciones de marketing integradas” (Ana M. Enrique et al; 2008: 9).

El plan de comunicación es conocido como un procedimiento eficaz, sistemático, que permite llevar a cabo las acciones comunicativas de una empresa, facilitando “la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como proporcionar un lenguaje estratégico común. El plan expresa la filosofía de la dirección de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo directivo” (Sainz de Vicuña; 2012: 42). Este proceso requiere tener bases sólidas y claras, que permitan orientar la toma de decisiones para ejecutar a futuro. Por ello, es importante

que cualquier plan de comunicación tenga como objetivo generar “el marco de trabajo adecuado en el que desarrollar, aplicar y controlar el programa y actividades de comunicación de marketing que se llevan a cabo en la empresa u organización” (Inma Rodríguez Ardura; 2007: 61).

Ciertas organizaciones ven la planeación como una manera de “descubrir nuevas oportunidades, anticiparse y evitar futuros problemas, idear cursos de acción eficaces (estrategias y tácticas) y comprender las incertidumbres y los riesgos de las diversas opciones” (Dan Hellriegel, Susan Jackson, John Solum; 2002:193). Para otras sociedades, tener un plan de comunicación eficiente y que se vincule con medios digitales como internet es fundamental “desarrollar estrategias globales de comunicación dentro y fuera de la Red. Se debe diseñar un plan de acción pensado particularmente para lograr los objetivos específicos de cada empresa”. A través de la Red se pueden realizar trabajos en “publicidad, comunicación on line, integración en la empresa, integración con otras empresas como proveedores, clientes, desarrollar potenciales negocios, etc.” (Hugo Daniel Fernández; 2005: 96). Por otra parte, existen organizaciones que ven la planeación como un trabajo sin sentido puesto que gasta tiempo y muchas veces no aporta con buenos resultados. Sin embargo, es necesario destacar que todas las organizaciones necesitan planear y construir estrategias que fortalezcan el futuro de la empresa.

Daniel Prieto concluye que "la planificación de la comunicación dentro de una institución se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la co-responsabilidad comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción

de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso" (1993:6). Es por ello, que la planificación es imprescindible, ya que las personas y la organización se fortalecen en sus capacidades de gestión a partir de la generación de compromisos recíprocos entre los integrantes, la organización y la sociedad. Se diseñan las futuras alternativas a partir de instancias colectivas de producción del conocimiento, tanto en lo referido al análisis de la situación actual como a la formulación de las opciones para su transformación.

De forma paralela, es importante que cada empresa cuente con un plan de comunicación de "crisis" en momentos de entropía. Hugo Fernández sustenta que "toda empresa debe tener un Plan de Comunicación de crisis. Este plan tiene que estar preparado de antemano, ya que en las situaciones de emergencia que suelen provocar, especialmente, las crisis accidentales no hay tiempo que perder y muchas de las actividades necesarias pueden y deben tenerse planificadas por adelantado" (2005: 97).

### **2.1.8 Plan Estratégico de Comunicación**

José María Suárez Campo manifiesta que "la estrategia es fruto del pensamiento estratégico, que se desarrolla, en primer lugar y primordialmente, en la <mente del estratega>, y es una casi inexplicable síntesis de información, intuición y creatividad. Pero su desarrollo se ve facilitado por la aplicación de técnicas que articulan y elaboran procesos de puesta en marcha de la idea o visión estratégica" (Francisco Abascal Rojas; 2000: 14). Por su parte, José María Sainz de Vicuña Ancín aclara que el "pensamiento estratégico surge del pensamiento reflexivo. En efecto, a partir desde el

ideal futuro hace nacer el pensamiento reflexivo (con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución) y lo convierte en pensamiento estratégico, en el que la razón combina con la pasión o los sentimientos” (2012: 27-28).

Sainz de Vicuña agrega que “el hábito de pensar continuamente en el significado futuro de lo que estamos haciendo es una práctica que conduce a la eficacia. A unos les sirve para resolver problemas, a otros para intentar ganar guerras. Y puede llegar a marcar una palpable diferencia entre las actuaciones de unos y de otros (...) el pensamiento estratégico es el campo para soñar el futuro sin que nos limiten los resultados a alcanzar. En otras palabras, no sólo es aceptable sino deseable planificar lo que usted le gustaría que se convierta su empresa, sin preocuparse (de momento) de si es viable o no. De ahí que se diga que el pensamiento estratégico es intuitivo. Por ello, es habitual encontrarse excelentes emprendedores y empresarios que sin formación académica de nivel piensan más estratégicamente que otras personas que poseen una formación de máximo nivel” (2012: 28-29).

El plan estratégico es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados que permite trazar una línea de propósitos que determina cómo se pretende alcanzar los objetivos. De esta forma, “constituye un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas, ya que el plan se convierte en una vía muy eficaz de comunicación al resto del personal de la empresa”; también permite “hacer más inteligibles las decisiones adoptadas, y exponer el discurso estratégico oficial de la empresa tanto en el interior (ante el personal, los sindicatos, los accionistas...) como en el exterior (ante los medios de comunicación, el

mercado financiero, las Administraciones Públicas, etc.) de la misma” (Sainz de Vicuña; 2012: 42).

Para realizar un plan estratégico de comunicación se requiere una planificación que analice la situación de la organización, se planteen los objetivos que se desean alcanzar y se complementen con las estrategias que se deben cumplir. Los pasos que se deben seguir son los siguientes:

#### 2.1.8.1 Estrategias de Comunicación

Este tipo de estrategia “siempre va unida a estrategias empresariales” ya que buscan alcanzar un “modelo de negocio (...) para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (sea de bajo coste o diferenciación). Según Porter (1996), *estrategia* es la configuración de un sistema de actividades singular que posiciona a la empresa en su sector para lograr una rentabilidad superior. La estrategia se puede planificar a largo plazo (de 5 a 10 años), medio plazo (de 3 a 5 años) y corto plazo (de 1 a 2 años)” (Ana M. Enrique, M. Gabriela Madroñero, Francisca Morales y Pere Soler; 2008: 98).

Por su parte, Shultz (1983) “define la estrategia como la formulación de un mensaje que comunica al mercado objetivo los beneficios de un producto o servicio, o las características de estos que permitan la solución de un problema al consumidor”. Por ello, al planear una estrategia de comunicación no se debe “perder nunca de vista **quiénes somos y hacia dónde vamos** (visión, misión, cultura). La estrategia, aunque parece algo muy simple, requiere una gran capacidad de análisis. La estrategia es el motor del automóvil que vamos a producir” (Ana M. Enrique et al; 2008: 98).

Inmaculada José Martínez Martínez añade que “la comunicación es una herramienta estratégica dentro de toda empresa, lo que no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él y, desde luego, sin comunicación hoy en día estamos más fácilmente abocados al fracaso (...) Por tanto, la comunicación en su sentido más global es la que permite diferenciarnos del resto y dotar de un halo de exclusividad y singularidad al producto que trascienda en un comportamiento de compra, consumo, hábito e incluso lealtad del consumidor hacia el producto-marca” (2005: 9).

En contexto, las tendencias de *management* y comunicación se encaminan a desarrollar estrategias de comunicación integral que permitan acercar al mercado la imagen que se quiere que se tenga de la empresa, lo que en definitiva permite un posicionamiento competitivo en el mercado. Este hecho es válido tanto para las grandes compañías multinacionales como para las pymes, muchas de las cuales caen en el error de pensar que la inversión en comunicación es algo propio sólo de las grandes empresas” (Inmaculada Martínez; 2005: 9).

#### 2.1.8.2 Identidad Corporativa

Ana M. Enrique, M. Gabriela Madroñero, Francisca Morales y Pere Soler definen la identidad corporativa como “el conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización y que pueden potenciarse a través de los aspectos que configuran esta identidad corporativa. Definir la identidad corporativa es sumamente importante para una organización, ya que es el elemento básico y unificador para elaborar la estrategia de imagen corporativa. Responde a las

preguntas: ¿quiénes somos? ¿Cómo somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos?” (2008: 102).

Dicha identidad está definida por factores tales como la filosofía, la misión, sus valores y todo aquello presente en la acción fundadora, en la manera de concebir y engendrar a la misma. Estos rasgos, sin embargo, están en directa relación con otro tipo de factores, ya sea económicos, técnicos, organizacionales, comerciales, etc. Según Joan Costa, la identidad corporativa se define por dos parámetros: “Lo que la empresa es y lo que hace” (1992: 30).

Costa aclara que la Identidad Corporativa, “lejos de ser un simple programa de diseño gráfico, es de hecho, una estructura, una cierta ingeniería que maneja y organiza diferentes clases de recursos” (1992:30). Los autores, Miguel Ángel Sanz González y María Ángeles González Lobo señalan que al “instante en que una organización pone de manifiesto su identidad y comienza el proceso de comunicación con sus públicos, se inicia también el proceso de formación de su imagen (...) Efectivamente, se puede poner bajo control el efecto-imagen, pero no se puede intervenir directamente sobre ella sino a través de los estímulos comunicativos emitidos desde la propia identidad” (2005: 109-110).

El autor sostiene que la identidad está definida por siete vectores que trabajan en función de la imagen corporativa y que ello implicaría, por lo tanto, la intervención en cada uno de estos vectores que hacen a la Identidad Corporativa.

- a) Identidad verbal
- b) El logotipo
- c) La simbología gráfica
- d) Identidad cromática
- e) La identidad cultural
- f) Los escenarios de la identidad: La arquitectura corporativa
- g) Indicadores objetivos de identidad

De esta manera, trabajar el concepto de identidad, supone atender a cuestiones como la historia, el sistema de valores, el estilo de dirección, los juegos de poder, entre otros.

#### 2.1.8.3 Imagen corporativa/empresarial

Según Paul Capriotti en su libro “Planificación estratégica de la imagen corporativa”, “la imagen corporativa adquiere una importancia fundamental, *creando valor* para la empresa y estableciéndose como un *activo intangible estratégico* de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos:

- a) Ocupará un espacio en la mente de los públicos.** Por medio de la imagen corporativa “existimos” para los públicos (...)
- b) Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras,** creando valor para los públicos, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado. Existir para los públicos (es decir, estar presente en sus decisiones) no implica la elección de la entidad, y, por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la compañía. Además de existir, esa existencia debe ser

valiosa para los públicos, debe tener un *valor diferencial* con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos(...) La imagen corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándole soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su imagen corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de “beneficio mutuo” será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro.

**c) Disminuirá la influencia de los factores situacionales** en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Con ello, las empresas con imagen corporativa o de marca consolidadas podrán minimizar el impacto, respecto de la influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sea individuales o sociales” (2008: 10-11-12).

“La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa; 2011:58). Según Justo Villafañe, la Imagen Corporativa contiene tres dimensiones:

1. **“Autoimagen:** Imagen interna construida a partir de la percepción que ésta tienen de sí misma.
2. **Imagen Intencional:** Imagen de la personalidad de la empresa transmitida.

**3. Imagen Pública:** Percepción que el entorno tienen de la empresa” (Costa; 2011: 59).

La importancia que tiene la imagen de una empresa, de acuerdo a los objetivos, necesidades y expectativas de la misma es fundamental. Ésta no es algo acabado, ni se da de una vez y para siempre, por ello la necesidad de que dicha imagen empresarial sea estimulada desde la organización, es vital para la función de sus perspectivas y para su futura audiencia “la visibilidad de los valores sociales que establece la organización se da no sólo en los parámetros de calidad de los productos y servicios a sus clientes, sino en la coherencia de vida de los miembros con ellos” ya que “la organización no sólo tiene la responsabilidad de contribuir al bien de la sociedad, sino de contribuir al crecimiento personal de sus empleados” (Guzmán de Reyes; 2007: 56).

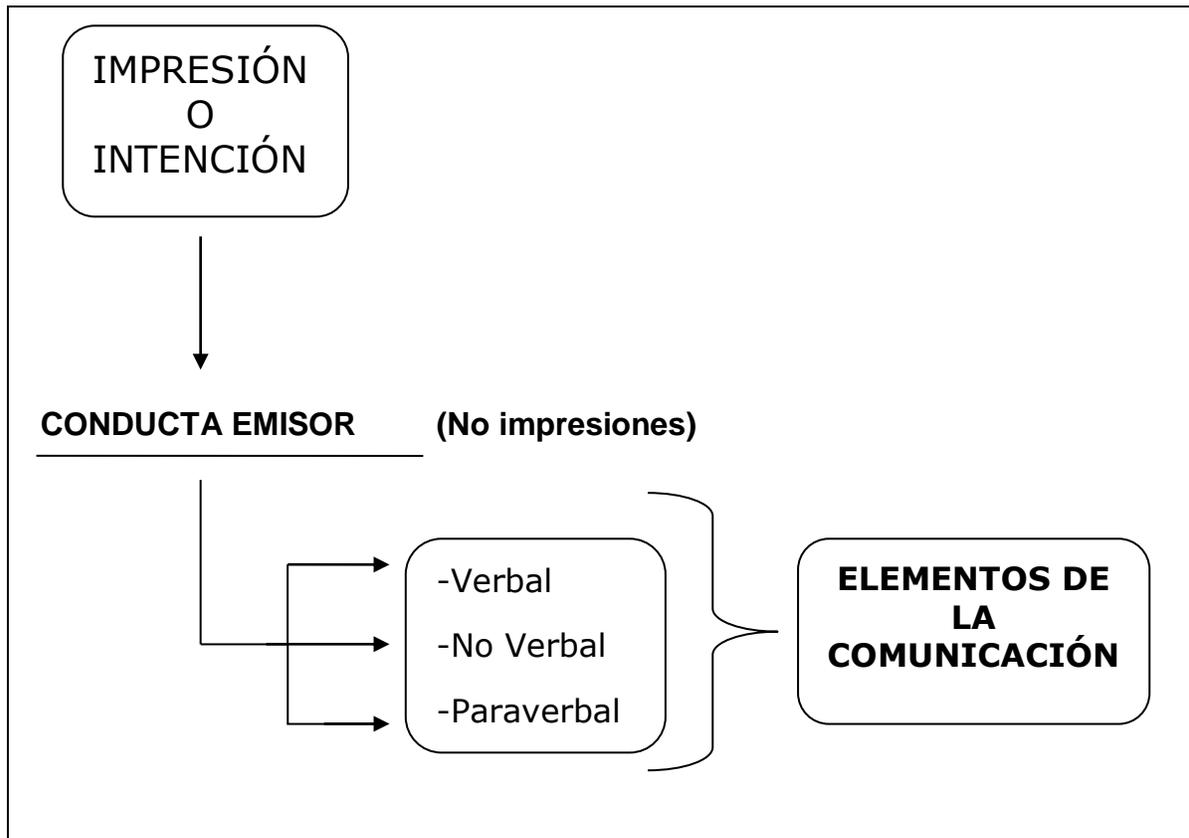
Por otra parte, el sesgo de transmisión se relaciona claramente con la “intención” o “impresión” (Hofstadt; 2005: 18). El autor Gabriel E.J. López cita a Durham (1991) que lo define como aquella transmisión sesgada que “reduce la variabilidad ya que se selecciona una determinada conducta o patrón cultural sobre otros. Por este motivo, para que se pueda seleccionar se necesita la existencia previa de variabilidad. En estos casos, los mecanismos de selección son cultural, lo que no implica que en el largo plazo no sigan actuando mecanismos de selección natural” (Axel E. Nielsen, M. Clara Rivolta, Verónica Seldes, María M. Vázquez y Pablo H. Mercolli; 2007: 84).

La impresión que la empresa o el emisor de ésta transmite “es positiva, no se produce el error, pero si es negativa o menos positiva de lo que podría ser, entonces sí se

produce” (Hofstadt; 2005: 18). La imagen que se proyecta ante un público es trascendental y de ahí que los errores comunicativos que se puedan cometer, se vinculan con la imagen del emisor hacia los receptores, pero también se relacionan con las “conductas del emisor, conductas que se concretan en tres aspectos: conductas verbales, conductas no verbales y las conductas paraverbales” (Hofstadt; 2005: 18).

Estas conductas comunicacionales conforman “los elementos de la comunicación y sus diferentes combinaciones generan las impresiones que causamos en los demás” (Hofstadt; 2005: 19). Por ello, el autor establece gráficamente **(Diagrama n° 5)** una relación entre la intención o impresión que el emisor transmite hacia el exterior a través de la comunicación y los elementos comunicativos.

## Diagrama n° 5: Imagen Empresarial



Fuente: Carlos J. van-der Hofstadt; 2005: 19.

Los elementos de comunicación juegan un rol importante en las intenciones comunicacionales, que se plasman en la impresión que deja el emisor de un mensaje en los receptores, Hofstadt añade que la imagen “tanto personal, como representantes de una empresa o institución, va a estar en función de la impresión que causemos en los demás, lo que dependerá fundamentalmente del hecho de no cometer *“errores de transmisión”*, es decir, de cuidar especialmente las formas” (2005: 20).

Las impresiones se materializan “en un 20% para los elementos verbales (aunque algunos autores lo reducen en un 10%), y en un 40% para los elementos no verbales y

paraverbales (algunos autores incrementan el porcentaje correspondiente a estos últimos hasta un 50%)”. En otras palabras “se puede decir cualquier cosa si se dice bien, es decir, a la hora de comunicar, no es tan importante *<lo que se dice>* sino *<el cómo se dice>*”. Por ende, en una comunicación se debe cuidar la forma y el contenido de lo que se dice, “ambos tipos de elementos forman parte integrante de un mismo mensaje”. (Hofstadt; 2005: 20).

**Cuadro n° 1: Elementos Comunicacionales**

<b>a) Elementos verbales .....</b>	<b>20% (10%).</b>
<b>b) Elementos no verbales .....</b>	<b>40%.</b>
<b>c) Elementos paraverbales .....</b>	<b>40% (50%).</b>

Fuente: Carlos J. van-der Hofstadt; 2005: 20.

El autor deja claro que lo importante es que el emisor proyecte una buena imagen hacia el receptor, a través de las formas que utiliza para transmitir un mensaje, alcanzando sus objetivos y una comunicación eficaz. A ello, Ricardo Fernández agrega que “hay miles de formas de ofrecer productos y servicios a los clientes, hay muchas maneras de ofrecer mensajes relacionados con la empresa; la elección de la mejor vía depende de las personas a las que quiere llegar, de sus propias aptitudes y recursos y, con frecuencia, del tema que quiere dar a conocer” (2009: 259).

En este caso, dar una buena imagen o impresión de la empresa hacia el exterior, es muy importante a la hora de reunir adeptos. Con ello, se logrará alcanzar un público meta mayor y se abrirán nuevos caminos hacia el reconocimiento y posterior

posicionamiento de la organización “la mayoría de las empresas, grandes o pequeñas, está claro que una comunicación eficaz y regular puede tener un impacto directo y positivo sobre los resultados finales, especialmente con la apertura de nuevas oportunidades de negocio” (Ricardo Fernández; 2009: 259). Además, se dará paso a otras ventajas al interior de la empresa, a través de “mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente, mejora el buen nombre de la empresa, la marca y el producto, empleados más motivados y productivos, mejores relaciones con la comunidad que le rodea y los poderes públicos y mayores reducciones de costes” (Fernández; 2009: 259).

### **2.1.9 La Responsabilidad Social**

Según Begoña Arrieta y Cristina de la Cruz, la responsabilidad social “no es una práctica que las empresas puedan asumir o no en función de sus intereses, sus decisiones y su voluntad particular; es, al contrario, una obligación que tiene que ser contemplada y exigida por las legislaciones de los distintos estados (...) En efecto, las empresas, más concretamente, los directivos responsables de las mismas insisten en la voluntariedad y la reivindican como un momento imprescindible para asumir lo que, entienden, es un compromiso de su propia gestión. Desde su valoración, sólo si apela previamente a un compromiso que radica en su voluntad de gestión, se podrá entender el inevitable componente ético que la responsabilidad social implica y se podrá contemplar su cumplimiento como un elemento diferenciador entre las distintas empresas, al tiempo que se podrá presentar ante la sociedad con un valor añadido y,

por tanto, convertirlo en una verdadera ventaja competitiva. Uno de los argumentos que los directivos defienden para comprometerse con la estrategia de la responsabilidad social es que se le reconozca que con ellos están ejerciendo su libre responsabilidad voluntaria asumida y, por ello mismo, la sociedad les podrá premiar” (2009: 61).

Las autoras agregan que en las “organizaciones no gubernamentales y no lucrativas albergan la sospecha de que, de este modo, la empresa sigue buscando su máximo beneficio y llevará a cabo acciones y políticas socialmente responsables si, y sólo si, sus beneficios y los de sus accionistas aumentan al mismo tiempo y en mayor medida. Su insistencia en el componente obligatorio de la responsabilidad parece encaminada a limitar y controlar el ejercicio voluntario de los directivos de empresa: una cuestión como ésta, piensan, no puede descansar en la mera voluntad de la dirección” (2009: 62).

#### 2.1.9.1 Comunicación y Responsabilidad Social en las Empresas

En las organizaciones, elementos como la comunicación y la Responsabilidad Social Empresarial son fundamentales en el funcionamiento de la misma. De esta manera, la RSE permite que la empresa tenga un buen uso, dominio y transmisión de la información a través de distintas tácticas de comunicación; es decir, que si una empresa es considerada socialmente responsable garantizará: competitividad, buena gestión, conocimiento de sus expectativas y ventajas de sus servicios o productos. Por ello, es importante que la organización utilice apropiadamente la comunicación para así dar a conocer su estrategia de RSE en la totalidad de la corporación ya que la comunicación es la plataforma esencial del proceso.

A ello, Ricardo Fernández reflexiona sobre la RSE, señalando que “es un proceso que incluye necesariamente la gestión de la actividad empresarial en su relación con los grupos de interés tanto internos como externos (...) que también comporta un nuevo modelo de gestión de las externalidades empresariales en lo económico, social y medioambiental” (2009: 247). Además agrega que la RSE “es hoy en día un valor agregado y ventaja competitiva para la empresa, mañana será un requisito. Aquellas empresas que desde hoy incorporen o refuercen sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial lo harán a su propio ritmo y de acuerdo a sus posibilidades y con la ventaja competitiva permanente de haber sido los iniciadores. Quienes lo hagan mañana, tendrán la exigencia del entorno” (2009: 267).

Una buena comunicación en las organizaciones y una adecuada incorporación de RSE inyecta múltiples beneficios a la empresa (**Cuadro n° 2**), ya sea en un nivel externo como interno.

## Cuadro n° 2: Beneficios de la Responsabilidad Social de la Empresa

<p><b>A nivel externo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionamiento y diferenciación de marca</li><li>• Incremento de Notoriedad</li><li>• Captación de nuevos clientes</li><li>• Fidelización de clientes</li><li>• Mejora de imagen de marca</li><li>• Mejora de imagen corporativa</li><li>• Mejora de relación con el entorno (nuevas estrategias de comunicación, atracción de medios, etc.)</li><li>• Incremento de la influencia de la empresa en la sociedad</li><li>• Mejora de las relaciones con sindicatos y administración pública</li><li>• Descuentos publicitarios</li><li>• Apoyo al lanzamiento de nuevos productos</li><li>• Acceso a líderes de opinión que influyen la decisión de compra de los consumidores.</li><li>• Acceso a nuevos segmentos de mercado</li></ul>
---

Fuente: Ricardo Fernández García; 2009: 256-257.

Fernández explica que en una empresa, también existen elementos que influyen a favor y en contra de la organización:

**Cuadro n° 3: RSE. Razones a favor y en contra.**

Razones a favor	Razones en contra
Las empresas son parte integrante de la sociedad en general	Las empresas deben dedicarse a aquello que saben hacer y es su misión: producir aquello que la gente desea de la forma más eficaz posible
Las empresas deben recompensar no sólo a propietarios o accionistas, sino a cualquier otra persona involucrada (clientes, consumidores, proveedores, empleados)	Los recursos de la empresa deben dirigirse a lograr el principio del máximo beneficio
La RSE es rentable a medio y largo plazo	Solventar los problemas de la sociedad es competencia de otros órganos e instituciones
Las empresas tienen personas y medios técnicos cualificados para afrontar gran parte de los problemas que afectan a la sociedad	Los clientes saldrían perjudicados porque se produciría un aumento generalizado de precios
Las intervenciones públicas se producirían en la medida en que las empresas no asuman las responsabilidades	Las empresas tienen ya el poder económico. Si invaden otros campos acabarían poseyendo el social y político

Fuente: Ricardo Fernández García; 2009: 257.

La “buena imagen corporativa” que proyectan las empresas hacia sus clientes, se alcanzan debido a que “una política de responsabilidad social permite su diferenciación frente a la competencia y tiene un valor cada vez más tangible” (Fernández; 2009: 257).

Según el autor, las ventajas que se obtienen de una sólida comunicación empresarial da origen a una buena imagen corporativa. Éstas se dividen en tres:

1. “Ventajas que aportan eficiencia en la gestión: Mejora el clima de la organización, mejora la competitividad, mayor productividad, mayores beneficios económicos y mejoras en la gestión. Reduce costes. Retiene a los mejores equipos de trabajo porque estarán orgullosos de trabajar en la empresa, redundará en la productividad y calidad de los productos/ servicios que ésta ofrece. Además el tener un buen clima laboral influye muy positivamente en la reputación de la empresa, lo cual a su vez se transmite a los clientes.
2. Ventajas otorgadas a la marca e imagen de la empresa: Reputación y fidelización. El hecho de “alimentar” la relación entre ellos y sus clientes/comunidad, repercute en sus ventas. El ser “buenos” ciudadanos ofrece sólidas garantías ante entidades financieras y aseguradoras.
3. Ventajas que revierten sobre los valores y el entorno de la organización: Mayor aceptación y/o credibilidad ante la sociedad. Contribución al desarrollo sostenible y tranquilidad por sentirse responsable” (2009: 257-258).

La RSE ofrece ventajas a la micro, pequeña y mediana empresa, ya que éstas, debido a “sus características de proximidad, de agilidad y de efecto propulsor de la convicción de la Dirección están capacitadas y posicionadas en ventaja para esta nueva forma de entender los negocios que rige a la tendencia de la sociedad basada en la transparencia, el sentido común y el respeto a las relaciones humanas y naturales” (Fernández; 2009: 254). Con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, el autor da a conocer los resultados que obtuvieron las Mipymes Europeas en el año 2012:

- “La mitad de las Mipymes están involucradas en alguna actividad social.
- Las Mipymes además de jugar un papel fundamental en la creación de empleo y en el desarrollo económico también lo juegan en el aspecto social y medioambiental.
- La mayoría de las actividades en RSE son ocasionales y no están relacionadas con la estrategia de la empresa.
- Las actividades más comunes entre las Mipymes son el apoyo al deporte, la cultura y las acciones relacionadas con la salud o el bienestar.
- Para los ciudadanos españoles: la Responsabilidad Social Empresarial es el segundo factor en importancia a la hora de valorar positivamente una empresa, detrás del factor servicio (calidad, precio, atención) y por delante de los resultados (beneficio, expansión).
- Nueve de cada diez ciudadanos españoles estarían dispuestos a penalizar actitudes corporativas irresponsables” (2009: 255).

### **2.1.10 Comunicación Eficiente en las Mipymes**

Trabajar por una comunicación eficaz es una función que interesa a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), ya que de esta manera pueden dar a conocer sus servicios al público elegido, otorgando un mayor impacto, debido a que “están siempre más cerca de las comunidades a las que sirven y a menudo se implican por completo en sus actividades empresariales responsables” (Fernández; 2009: 259).

Javiera de la Plaza sustenta en su libro “La inteligencia asertiva en la empresa y el trabajo”, que existen ciertas dificultades que impiden alcanzar una comunicación eficaz y relaciones cordiales al interior de la empresa, por eso hay que tener cuidado y lograr dominarlas “tanto las relaciones personales como en la vida al interior de una empresa, es esencial que la crítica sea formulada de manera apropiada (...) esta conducta se convierte en una retroalimentación importante y constructiva, que ayudará al crecimiento personal de quién la recibe” (2009: 68). Es más, Ricardo Fernández señala que la “comunicación eficaz y regular puede tener un impacto directo y positivo sobre los resultados finales, especialmente con la apertura de nuevas oportunidades de negocio” (2009: 259).

Para lograr dicha eficiencia comunicativa, es necesario “transmitir información al grupo de destinatarios (clientes, consumidores o proveedores) que sea válido para su empresa y para los objetivos de dicho grupo”, el trabajo es que los destinatarios “realmente reciban el mensaje” (Fernández; 2009: 260) que puede ser enviado por medio de distintas vías, tales como “las reuniones, boletines informativos, actos relacionados con los lanzamientos, informes, carteles, hojas publicitarias, folletos,

guías informativas, sitios web, anuncios, paquetes informativos, las etiquetas de los productos y el embalaje, entre otros muchos. Siempre debe saber qué decir, y por qué, antes de darlo a conocer y también decidirá qué público o públicos se dirige” (Fernández; 2009: 262).

Mantener una buena relación con su público meta es beneficioso, es decir, “ser considerado un buen vecino ayuda a diferenciar a su empresa de las demás, realzando su actitud abierta, transparente e innovadora hacia el negocio” (Fernández; 2009: 264). Para ello, la empresa debe utilizar los canales correctos para enviar la información “a las personas adecuadas”.

Ricardo Fernández destaca lo importante que exista un vínculo entre las empresas y la prensa, ya que “los medios de comunicación son una de las formas más eficaces de hacer llegar su mensaje al mayor público posible. Sin embargo, a mucha gente le pone nervioso tratar con los periodistas” (2009: 265). Por otra parte, según Santibáñez sostiene que existe una “tradición muy antigua” que señala que “los periodistas desconfíen de los administrativos y les pidan que se limiten al papel de proveedores de recursos para el mejor desempeño de su oficio; inversamente, los administradores piden, de manera cada vez más imperiosa, que se les permita una injerencia en la forma cómo se invierten esos recursos” (1994: 39).

Según Ricardo Fernández, existen siete recursos o medios que los periodistas institucionales pueden utilizar con el objetivo de informar a la comunidad:

1. “Guías informativas de empresa: Una guía informativa en condiciones puede requerir esfuerzo y recursos, pero es una manera excelente de alcanzar una amplia variedad de audiencias, especialmente clientes y consumidores.
2. Lista de Correo: Mantener listas actualizadas de los nombres y direcciones de las personas que hayan mostrado un interés claro en su empresa es un valioso primer paso para comunicarse con ellas” (2009; 264). Es importante que la empresa maneja distintas listas de destinatarios según los distintos tipos de información que desea entregar.
3. Etiquetado de los productos y embalaje: “Lo que dicen las etiquetas de sus productos o el embalaje puede ser un elemento diferenciador para clientes y consumidores. Les informarían de una actitud empresarial responsable y distinguirán sus productos de los de sus competidores” (2009: 264), es decir, los clientes quieren saber la procedencia del producto, el lugar de origen, quién lo hizo, de qué se componen, se ayudan a proteger el medio ambiente “o si se destina una proporción de los beneficios a financiar las iniciativas sociales, obras de caridad u organizaciones sin ánimo de lucro.
4. Acto: Si se tiene previsto lanzar una iniciativa empresarial responsable, es interesante considerar la organización de un acto en concreto (como una recepción o un pequeño encuentro con la prensa) para atraer la atención.

5. Sitios web: Si su empresa dispone de sitio web, debería informar a los visitantes de su compromiso con una actitud empresarial responsable. Los sitios web son muy útiles para este fin porque ofrecen información a todos los destinatarios y porque es fácil y barato actualizarlo.
6. Anuncios: Los anuncios, como las etiquetas de los productos y los sitios web, ofrecen una oportunidad para llegar a muchos grupos de destinatarios, especialmente clientes y consumidores (...) también pueden atraer nuevos empleados que deseen trabajar para una empresa responsable.
7. Boletines informativos e informes de empresa: Si la empresa ya elabora un boletín informativo de una empresa o un informe público (como un informe anual) que cuente con una distribución regular, puede ser una excelente forma de mantener al día a los clientes y a otras partes interesadas de lo que se hace en ella” (2009: 264-265).

A través de la comunicación correcta que las empresas establecen con sus clientes, con los medios de comunicación y la imagen que proyectan al exterior, éstas lograrán vender de forma más rápida y eficiente sus productos “una empresa con un buen cartel social es más competitiva, vende más, debido a su buena imagen y la cobertura de los medios de comunicación, fideliza clientes y fortalece e incrementa sus ventas. No se puede olvidar que las modas corporativas también evolucionan. Antes de la responsabilidad social, el protagonismo era de la calidad y del medio ambiente” (Fernández; 2009: 256).

### **2.1.11 El Periodista y los Medios de Comunicación en las Empresas**

Cuando las empresas tiene como principal propósito llegar a distintos públicos a la vez, se hace necesario que cuenten con los medios de comunicación y la labor del periodista, quién por su formación profesional está ampliamente preparado para cumplir con dicho rol, alcanzando mayores y mejores logros y vínculos comunicacionales con su público meta, a través de la “definitiva integración de los medios de comunicación en el tejido empresarial, como una actividad económica más, que comportó también una nueva visión del periodismo, donde destacaba la incorporación de recursos y géneros más relacionados con el entretenimiento” (Rosario de Mateo, M. Gabriela Madroñero, Francisca Morales y Pere Soler; 2009:10).

El periodista tiene la obligación de estar siempre bien informado de lo que acontece en su entorno y el mundo; ya que es “necesaria la ampliación de conocimientos generales de la actualidad cotidiana y de la denominada *“cultura general”* para no dar paso a errores, debido a “una preparación inadecuada, incompleta o no acorde al contexto concreto en que se produce el acto de comunicar o, simplemente, el no estar al tanto de los acontecimientos cotidianos” (Hofstadt; 2005: 18). Este tipo de error comunicativo genera un daño en el plano personal más que en el profesional.

Los errores que pueden surgir al momento de transmitir una información y la falta de conocimientos sobre el tema que se está tratando puede ser un factor influyente, por ello “quienes se desempeñan en los medios de comunicación deben realmente servir para que la sociedad conozca sus problemas, sus enfermedades, le adviertan frente a los males que la amenazan y sus responsables y pueda gratificar a quienes actúan

positivamente, descubriendo nuevas medicinas, simplemente, contribuyendo con su aporte al arte y la belleza. Ésta es una función que no puede cambiar, sino hacerse más compleja y necesaria” (Abraham Santibáñez; 1994: 32).

El sesgo de transmisión es otro tipo de error que se debe evitar según Hofstadt, lo define “como la creencia del receptor en que el deseo por parte del comunicador de transmitir una versión exacta de la realidad es dudosa. En ese caso, el receptor atribuye al emisor un ánimo engañoso”. Este error es calificado como grave, ya que “su presencia está contribuyendo a una catalogación negativa del emisor, con lo que el comunicador está perdiendo toda su credibilidad y eso, tanto del punto de vista personal como profesional, es un grave problema” (2005: 18).

#### 2.1.11.1 Los Medios de Comunicación que contribuyen al Periodismo

Los vínculos presentes entre las empresas y los medios de comunicación se remontan desde hace muchos años atrás, creándose entre ambas partes una dependencia necesaria, de hecho “la expansión de la industria de la comunicación no hubiera sido posible sin el crecimiento de la actividad publicitaria” (de Mateo et al; 2009:11). Ejemplos de este vínculo, fueron los medios escritos “los nuevos periódicos del siglo XX, que consiguen grandes tiradas, eran plenamente comerciales y se integraban en el entramado industrial y financiero” con el objetivo de alcanzar mayor difusión y recepción a través de las “mejoras productivas y al aumento del público lector, compensada por un mayor peso de los ingresos publicitarios” (de Mateo et al; 2009:10).

Sin embargo, el periódico no fue el único medio que trabajó con y para las empresas financieras e industriales; la radio fue otro medio de gran difusión que durante los años 20' en Estados Unidos encontró su origen “impulsada en un inicio por las empresas fabricantes de aparatos de radio (...) A diferencia de la prensa, el medio radiofónico se desarrolló con una importante intervención del Estado, ya sea en la gestión directa de las frecuencias, consideradas un bien público, como en la producción y radiodifusión a través de emisoras propias” (de Mateo et al; 2009:10).

Con la llegada de la radio, se dio paso al “modelo de comunicación comercial, de consumo gratuito, financiada por la industria y las entidades financieras, a través de la publicidad y las aportaciones de la capital” (de Mateo et al; 2009:10), en el caso de los medios audiovisuales -en Estados Unidos- como el cine y la televisión “adoptaron también las técnicas de gestión empresarial desde el inicio, dando lugar a una potente industria que dominaría en los mercados internacionales” (de Mateo et al; 2009:10).

En la actualidad, los medios de comunicación y las nuevas tecnologías comunicativas, como el internet a través de herramientas como foros, blog, páginas web o redes sociales permiten que la información sea recibida por un número masivo de receptores. Este “desarrollo tecnológico, siempre relacionado directamente con el crecimiento del periodismo, experimentó, desde el siglo XVIII, una aceleración cada vez mayor, que se notó sobre todo desde comienzo del siglo XIX” (Santibáñez; 1994: 45).

### 2.1.12 El Rol del Periodista en la Organización

La labor del periodista se dio a conocer después de un hecho histórico: La Segunda Guerra Mundial, así lo reconoce José Luis Martínez Albertos en su *“Curso General de Redacción Periodística”* quién cita al doctor Francisco Fattorello “Los estudios acerca de la información se han desarrollado con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial. Como es sabido, se había desarrollado cierto tipo de estudios que pueden considerarse como precedentes de los actuales, pero estaban casi totalmente dirigidos hacia el periodismo (...) Después de la Segunda Guerra Mundial se dedicó a este tipo de problemas una atención que nunca se le había dispensado” (Santibáñez; 1994: 14).

La comunicación ha sido y seguirá siendo la base del vínculo periodista-sociedad, ya que tal como explica Santibáñez “en un mundo de especialistas, faltan los interrelacionadores, quienes comuniquen a las personas entre sí. No olvidemos que la raíz etimológica de comunicar es la misma de comunión: ello subraya la nobleza de esta tarea”, por ello, la forma en que las personas se comunican entre sí, ha generado “un hecho categórico: el periodismo se convirtió en profesión”. Ciencia, que trabaja con hombres y mujeres que se dedican a “comunicar, recoger y entregar la información, procesarla y separar lo serio de lo intrascendente, lo jocoso de lo triste, la denuncia de la construcción” (1994: 32) para que la sociedad esté correctamente informada, a cada momento del día. El autor sostiene que “el periodismo es una vocación, en primer lugar, y también un servicio. Sólo adicionalmente podemos considerarlo como un modo de ganarse la vida” (1994; 31).

La “prensa y el periodismo son, en definitiva, lo que las personas hacen y deciden y, naturalmente, no siempre se orientan de manera positiva o constructiva” (Santibáñez; 1994:42). A ello, se suma la llegada de “las nuevas tecnologías que permiten interactuar de alguna manera en el acto informativo, de forma tal que éste “se *convierta*” en bidireccional, un asunto que interesaba tanto a la propia empresa como al “*consumidor*” ” (Antonio García de Diego Martínez, David Parra Valcarce, Pedro Antonio Rojo Villada; 2007: 128). Esta nueva era y su “terremoto tecnológico” ha provocado un impacto informativo que se vive día a día, ya que “la historia del periodismo nos muestra reiteradamente que el avance tecnológico es un factor permanente y decisivo, al impulsar de manera constante la labor profesional más allá de nuevas e insospechadas fronteras” (Santibáñez; 1994: 36).

En el ejercicio profesional, el rol del periodista es seguir su ética y conseguir sus objetivos, por ello, Santibáñez cita a José Baldivia Urdininea, coordinador de los distintos textos de *“La formación de los periodistas en América Latina”* sostiene que para ejercer esta profesión, se deben “buscar hombres y mujeres con una profesión integral y equilibrada” (1994; 16) que vayan tras la noticia “en variados escenarios locales o mundiales” (1994; 30) y que sean “capaces de entender para poder explicar. Es, pues condición indispensable, la curiosidad, el impulso de querer conocer, de buscar explicaciones, lo que define fundamentalmente la vocación periodística, junto a su correlato: la capacidad de comunicar, de transmitir, de llegar al público, ya sea lector, auditor o telespectador” (1994; 16).

### **2.1.13 El periodista y las Empresas de Menor Tamaño**

Según Ries y Trout, cada vez que se realizan estrategias para situar en el mercado a una empresa, requiere “que cada uno de los aspectos tangibles de los precios, canales, la promoción y el producto, se adecuen a la estrategia de posicionamiento elegida” (Editorial Vértice; 2008: 69), ya que si la Mipyme y el periodista trabajan en conjunto hacia una misma dirección, lograrán enviar un adecuado y correcto mensaje a sus futuros consumidores sobre el producto, servicio y/o marca ofrecida a su cartera de clientes.

La imagen que la empresa proyecta hacia el exterior, es de vital importancia a la hora de posicionarse en el mercado y en la mente colectiva de los consumidores. Todo esto se debe a la percepción que los clientes tengan de la empresa y “la importancia que tiene el sistema de comunicación empresarial para lograr que éstas se ajusten a los deseos y objetivos de la organización” (Ediciones Díaz de Santos; 1997: 32). En este aspecto, el periodismo “es una buena profesión” (Santibáñez; 1994: 32) para quienes influyen y afectan la forma de comunicación, siendo un puente entre la empresa y los consumidores, así lo respalda E. Díaz de Santos, quién agrega “que gran parte de las percepciones que tienen los clientes de una empresa se generan en las diferentes actividades de comunicación que ésta realiza: publicidad, promoción de ventas, atención personalizada a la clientela, contacto con los vendedores, etc.” (1997: 32).

Es importante que el periodista cumpla con su rol como profesional, logrando estrechar lazos con la sociedad, trabaje con información de calidad y fidedigna, transmita los mensajes correctamente, utilizando las vías comunicativas adecuadas y cumpla con la

ética profesional, tal como lo respalda José Baldivia Urdininea que es “lo que debería buscar esencialmente la enseñanza del Periodismo” (Santibáñez; 1994: 17). Además, Horacio Hernández Anderson autor de <El Periodismo> sostiene que “No es, pues, buen periodista el que domina una técnica sino el que desarrolla una auténtica vocación. Lo meramente externo facilita, sin duda, el ejercicio de la profesión, no la define ni podrá jamás suplantar los valores personales” (Santibáñez; 1994: 17).

## **2.2 INNOVACIÓN, POSICIONAMIENTO Y EMPRENDIMIENTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN CHILE**

### **2.2.1 MIPYME**

#### 2.2.1.1 Definición

Según la Ley 20.416 que “fijan normas especiales para las empresas de menor tamaño”, en su artículo 2° sostiene “que se entenderá por empresas de menor tamaño las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas” entendiéndose como “microempresas aquellas empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro no hayan superado las 2.400 unidades de fomento en el último año calendario; pequeñas empresas, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 2.400 unidades de fomento y no excedan de 25.000 unidades de fomento en último año calendario, y medianas empresas, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 25.000 unidades de fomento y no excedan las 100.000 unidades de fomento en el último año calendario” ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl))

### 2.2.1.2 Organismos Públicos en función de la Mipyme

Para que una Mipyme alcance su objetivo de emprendimiento, tiene a su disposición “diferentes agencias de fomento” las cuales “han hecho un gran esfuerzo para educar y volver más accesible los programas de apoyo a las empresas de distintos sectores y tamaño” (<http://sgc.sercotec.cl>; 2011: 6). Así se publica en el Portal de Servicio de Impuestos Internos -SII- que dice que “El Estado de Chile, constantemente preocupado de fomentar el desarrollo económico del país y sus empresas, ha creado la <Red de Fomento> para la micro, pequeña y mediana empresa, la que consiste en un selecto grupo de diversos organismos del sector público encargados del fomento productivo, los cuales a través de su variada oferta de servicios tienen como objetivo el desarrollo empresarial de Chile”.

#### A. FOSIS

“El Fondo de Solidaridad e Inversión Social es un servicio del Gobierno de Chile, creado el 26 de Octubre de 1990. Cuenta con 15 direcciones regionales y 20 oficinas provinciales; y se relaciona con la Presidencia de la República a través del Ministerio de Desarrollo Social” ([www.fosis.cl](http://www.fosis.cl)).

FOSIS es un “servicio público funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es financiar en todo o parte planes, programas, proyectos y actividades especialmente de desarrollo social, los que deberán coordinarse con los que realicen otras reparticiones del Estado, en especial con el Fondo Nacional de Desarrollo Regional”. Esta institución “trabaja en y con la población urbana y rural, indígena y habitantes de zonas aisladas, que viven en

situación de pobreza o indigencia. Interviene en comunas y localidades seleccionadas entre las que presentan los más altos índices de marginalidad, pobreza, escasez de ingresos, desempleo y tamaño de la población con problemas” ([www.sinia.cl](http://www.sinia.cl)).

Su misión es “trabajar con sentido de urgencia por erradicar la pobreza y disminuir la vulnerabilidad en Chile” ([www.fosis.cl](http://www.fosis.cl)) el objetivo principal es brindar apoyo “a las personas en situación de pobreza o vulnerabilidad que buscan mejorar su condición de vida. Según sus necesidades, implementa programas en tres ámbitos: emprendimiento, trabajo y habilitación social”.

Su visión como institución se basa en “superar la pobreza: Los grupos de interés final se apropian con orgullo de su futuro, mejorando sus condiciones de vida. FOSIS trabaja en unidades territoriales pobres, escucha a los distintos actores presentes y colabora activamente para el desarrollo de esos territorios pobres. Sus programas responden flexiblemente a las demandas y potencialidades de las personas” ([www.sinia.cl](http://www.sinia.cl)).

## B. SENCE

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo “es un organismo técnico descentralizado del Estado, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social” ([www.sence.cl](http://www.sence.cl)).

Su misión se basa en “contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, a través de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral, que

propenda al desarrollo de un proceso de formación permanente”. Asimismo, “orienta sus políticas para que las trabajadoras y trabajadores de Chile obtengan empleos dignos, que les permitan aumentar sus ingresos, adquieran competencias, habilidades y destrezas, desarrollen una carrera laboral y eviten la cesantía” ([www.sence.cl](http://www.sence.cl)).

Su visión se “proyecta al Bicentenario como una institución líder en el ámbito de la capacitación y el empleo, asegurando la calidad, pertinencia, eficiencia y eficacia de nuestras acciones, innovando en los instrumentos de llegada a la comunidad, democratizando el acceso a la capacitación, orientando y acompañando a las personas más vulnerables para su inserción y continuidad laboral, todo ello en un marco de respeto a las personas y a las buenas prácticas laborales” ([www.ilo.org](http://www.ilo.org)).

### C. SERCOTEC

El Servicio de Cooperación Técnica es una “Corporación de Derecho Privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que existe desde el 30 de Junio de 1952”. Esta institución fue “creado mediante la firma de un acuerdo cooperativo de asistencia técnica, al que concurrieron la Corporación de Fomento y de la Producción (CORFO), el Gobierno de Chile y el Instituto de Asuntos Interamericanos en representación del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica. La institución obtuvo su personalidad jurídica mediante D.S N° 3.483 del 06.07.1955, que aprobó sus estatutos. En tanto, la última modificación de estatutos fue aprobada por D.S. N° 495 del 27.07.1986” ([www.sercotec.cl](http://www.sercotec.cl)). Su misión es “Promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios” ([www.sercotec.cl](http://www.sercotec.cl)).

La visión de SERCOTEC se basa en “cuatro elementos claves” que permitirán a futuro, “sacar adelante un proyecto empresarial. Estos elementos son:

- **¿Qué?:** Donde describiremos en qué consiste la oferta que comercializaremos, si se trata de un producto o un servicio, cuáles son sus atributos y principales características, y cómo esta oferta responde a una demanda que hemos identificado.
- **¿Quién?:** Donde describiremos quiénes serán los principales clientes y consumidores de nuestra oferta. Es importante identificar características que nos permitan definir qué instrumentos utilizaremos para comunicar, vender y distribuir nuestra oferta.
- **¿Cómo?:** Se trata de hacer ciertas definiciones estratégicas, donde describiremos los pasos, recursos, herramientas y actividades necesarias para poder desarrollar nuestra oferta y las actividades de comunicación y venta de la misma hacia los clientes y consumidores. Cuáles serán las formas de comercializar nuestra oferta, si será por la vía de venta directa, o por medio de distribuidores, si será en base a arriendos o concesiones, etc.
- **¿Cuánto?:** Donde identificaremos todos los costos que implica la puesta en marcha del negocio (insumos, sueldos, transporte, costos básicos, comunicación, etc.) Y por último en función de estos costos, se debe estimar el precio de venta de los productos o servicios ofrecidos, calculando un porcentaje de rentabilidad esperado que permita contar con un negocio rentable” (<http://sgc.sercotec.cl>; 2011: 10).

## D. INDAP

“El Instituto de Desarrollo Agropecuario, es un servicio público perteneciente al Ministerio de Agricultura” ([www.indap.cl](http://www.indap.cl)). Además, es el “principal Servicio del Estado de Chile de apoyo a la pequeña agricultura. Fue creada el 27 de Noviembre de 1962 y en la actualidad es una institución descentralizada, con personalidad jurídica, patrimonio propio y capacidad para adquirir, ejercer derechos y contraer obligaciones” ([www.transparencia.indap.cl](http://www.transparencia.indap.cl)). Tiene como objetivo principal “fomentar y apoyar el desarrollo productivo y sustentable de un determinado sector de la agricultura chilena: la pequeña agricultura, conformada por campesinas/os, pequeñas/os productoras/es y sus familias. A través de sus programas y servicios busca promover el desarrollo tecnológico del sector para mejorar su capacidad comercial, empresarial y organizacional” ([www.indap.cl](http://www.indap.cl)).

Su misión se basa en “Apoyar el desarrollo de los pequeños productores y productoras agrícolas mediante acciones de fomento productivo, orientadas a la generación y fortalecimiento del capital humano, financiero y productivo, que contribuyan a la superación de la pobreza y a la sostenibilidad y competitividad de la agricultura nacional” ([www.indap.cl](http://www.indap.cl)). Asimismo promueve la competitividad de la pequeña agricultura para su desarrollo sustentable” ([www.transparencia.indap.cl](http://www.transparencia.indap.cl))

Su visión es “ser una institución de Clase Mundial, para entregar un servicio de excelencia a nuestros usuarios, mejorando los resultados en el cumplimiento de la misión institucional, logrando que ellos alcancen una mayor competitividad y se inserten sustentablemente en los mercados” ([www.transparencia.indap.cl](http://www.transparencia.indap.cl)).

El Instituto de Desarrollo Agropecuario “tiene especial interés en establecer interés en establecer alianzas con organismos especialistas en extensión agrícola nacionales y extranjeros, con el objeto de cumplir tanto su visión como su misión” ([www.transparencia.indap.cl](http://www.transparencia.indap.cl)).

## E. SUBDERE

La “Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo se crea 1984 y, por mandato legal, tiene las funciones de coordinar, impulsar y evaluar el desarrollo regional. A la vez, debe colaborar en las funciones de modernización y reforma administrativa del Estado”. Sin embargo, en “1985, se dictamina la existencia legal de la SUBDERE, como consecuencia de la creación de dicho cargo”. ([www.subdere.cl](http://www.subdere.cl)).

Los objetivos de este organismo público se basan en la “revolución descentralizadora del país, fomentar la descentralización administrativa, política y fiscal, y fortalece la capacidad de gestión de los gobiernos regionales y comunales. Fortalecimiento del impulso al Desarrollo Regional y Comunal, hacer más eficiente y eficaces la cartera de instrumentos y programas de la SUBDERE, para que se vinculen con mayor énfasis a las necesidades y demandas de los gobiernos subnacionales. Gestionar las necesidades de reconstrucción de las principales áreas afectadas por el terremoto, en la perspectiva del rol de la SUBDERE y en coordinación con los servicios públicos y organismos del Estado. Modernización de la SUBDERE. Potenciar el compromiso con la descentralización, generando un proceso de toma de decisiones con mayor articulación interna y en conjunto con los gobiernos subnacionales, que permita el uso eficiente y eficaz de los recursos destinados al desarrollo de los territorios. Implementar

un modelo de evaluación sistemático y permanente de los planes y programas de la SUBDERE, orientado a determinar su impacto y permanencia” ([www.subdere.cl](http://www.subdere.cl)).

Su misión es contribuir “al desarrollo de las regiones y comunas, fortaleciendo su capacidad de buen gobierno, en coherencia con el proceso de descentralización ([www.subdere.cl](http://www.subdere.cl))

Su visión como institución se centra en “Consolidar a la SUBDERE como un servicio público técnico-político moderno reconocido por su rol impulsor en la descentralización del país” ([www.subdere.cl](http://www.subdere.cl)).

## F. CORFO

La Corporación de Fomento de la Producción se rige por la Ley N° 6640 que fue promulgada el 30 de Agosto de 1940. Según la Biblioteca del Congreso Nacional - BCN- señala que se “aprueba el texto refundido de la ley 6.334, que creó las Corporaciones de Reconstrucción y Auxilio y de Fomento a la Producción Núm. 2,800. Santiago, 30 de agosto de 1940. Vista la facultad que me concede el artículo 1° de la ley 6,610, de 5 de agosto de 1940. Decreto:

El texto de la ley 6,334, que creó las Corporaciones de Reconstrucción y Auxilio y de Fomento de la Producción, modificada por las leyes 6,364 y 6,610, será el siguiente: LEY N° 6,640”.

Este organismo “es ejecutor de las políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, a través de herramientas e instrumentos compatibles

con los lineamientos centrales de una economía social de mercado, creando las condiciones para lograr construir una sociedad de oportunidades” ([www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)).

Su misión es “Fomentar el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile, y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad” ([www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)).

Su visión es “Ser una agencia promotora del emprendimiento y la innovación de clase mundial, que acelere el desarrollo generando mayores oportunidades para los chilenos” ([www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)).

## **2.2.2 INNOVACIÓN**

### 2.2.2.1 Definición

El Diccionario de la Real Academia Española sostiene que innovación proviene de la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” o también definido como la “acción y efecto de innovar”. A lo que este último concepto se refiere, innovar según la RAE se entiende como “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”.

Según Pere Escorsa Castelles y Jaume Valls Pasola, el concepto Innovación “es sinónimo de *cambio*”, de allí se origina la base para que una empresa cambie o se innove; es decir, que “evoluciona, hace *cosas nuevas*, ofrece nuevos productos y adopta, o pone a punto, nuevos procesos de fabricación”, con el objetivo de sobrevivir en el mercado y no perder su lugar en la mente de los consumidores “si no innova, pronto será alcanzada por los competidores” (2003: 15). Los autores, agregan que

dicho concepto está definido “con matices personales, pero existe un concepto común: nos estamos refiriendo a una idea nueva hecha realidad o llevada a la práctica. La innovación es la explotación con éxito de nuevas ideas. Innovación= Invento + Explotación” (2003:20).

La Corporación de Fomento a la Producción (CORFO) en conjunto con la Corporación de Desarrollo Social para el Sector Rural (CODESSER) agrega que innovación “se entenderá como el proceso de creación de valor reconocido por el mercado a través de la introducción de un nuevo-o significativamente mejorado-producto, servicio, proceso o método de comercialización o gestión. También se entiende innovación como la creación de valor por medio de la utilización de conocimiento, o el proceso de llevar Ideas al mercado” (2014: 3).

#### 2.2.2.2 Innovación en América Latina

La innovación de los nuevos mercados latinoamericanos han inyectado un crecimiento sustentable a las empresas de menor tamaño. Con ello, se abren grandes oportunidades personales, laborales y empresariales que permiten concretar y establecer en el mercado, organizaciones de diversas índoles, destacando en ello un sello propio e innovador. Asimismo, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED) sostiene que actualmente “la innovación y la creación de nuevas empresas son factores determinantes para sostener el crecimiento en el mediano y largo plazos. En la economía global del conocimiento, la capacidad de los países de crecer de forma sostenida atendiendo al mismo tiempo las demandas de las “clases medias” emergentes depende en gran medida de su habilidad para generar nuevos

empleos, cerrar la brecha de productividad e incrementar la competitividad de las empresas nacionales” (OECD; 2013: 15).

Señala además que, tanto en los países que componen este organismo “como en los de América Latina, existen barreras a la creación y expansión de las nuevas empresas innovadoras; por ellos las políticas públicas juegan un papel importante en generar incentivos y facilitar la gestación y desarrollo de las mismas” (OECD; 2013: 26). De esta forma, se logra incentivar e impulsar a las micros, pequeñas y medianas empresas a que promuevan sus productos y servicios sin restricción para así potenciarse y alcanzar un emprendimiento innovador dentro de su mercado.

Por este motivo, “los países de América Latina fortalecen sus políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo y a la innovación en sus agendas de desarrollo. En particular, están introduciendo nuevos instrumentos de apoyo y nuevas formas de financiamiento (...) una revisión de los esfuerzos públicos en curso para apoyar la creación de nuevas empresas innovadoras revela una región de movimiento, con aprendizaje acumulado, logros importantes y muchos desafíos por enfrentar” (OECD; 2013: 15-16). A través de las políticas públicas, se puede acceder a “un abanico de instrumentos que ofrezcan financiamiento, asesoría, capacitación y marcos legales propicios en función de sus fases de desarrollo **(Diagrama n° 6)**” (2013: 26)

En contexto, la OCED sostiene que los países de América Latina respaldan su desarrollo económico a través de políticas públicas, las cuales “pueden desempeñar un papel importante en generar incentivos para la creación de nuevas empresas y favorecer la diversificación productiva. Por ello, el intercambio de experiencias entre

países de la región y el diálogo sobre políticas resulta relevante llegado el momento de mejorar las políticas de innovación. Esto permite compartir los aprendizajes acumulados y favorecer la reflexión sobre cómo enfrentar los desafíos emergentes” (OECD; 2013: 16).

**Diagrama n° 6: Instrumentos de apoyo facilitados por las Políticas Públicas**



Fuente: OECD; 2013: 27.

### 2.2.2.3 Innovación en Chile

Actualmente, las empresas chilenas de menor tamaño, se han abierto a grandes oportunidades de trabajo, desarrollo personal y organizacional, conocimiento de sus expectativas y un activo e innovador emprendimiento de sus servicios y productos. Por ello, apoyar a las nuevas y emergentes empresas y facilitarles herramientas que promuevan la innovación de las mismas es de vital importancia en su crecimiento y desarrollo. Debido a esto, CORFO y CODESSER sustentan que “para fortalecer la innovación en Chile en un horizonte de mediano y largo plazo, se requiere del desarrollo de un ecosistema que favorece el emprendimiento y el esfuerzo innovador, lo que implica promover el desarrollo de las mejores condiciones de entorno posibles para el desarrollo de los negocios, estimulando la generación de nuevas empresas innovadoras. Sumado a esto, se hace fundamental la promoción del emprendimiento innovador para el descubrimiento de nuevas empresas dinámicas con ventajas para el país y, por lo tanto, para la diversificación productiva de la economía. Para ello, se requiere que el ecosistema de innovación apoye al surgimiento y desarrollo de emprendedores y sus proyectos, mediante acciones tan diversas como fomentar el acceso a asesorías y mentoring para emprendedores y el acceso a redes globales de innovación, entre otros” (2014:2).

La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED) señala que “En Chile, la innovación se ha convertido en una preocupación fundamental, vinculada estrechamente a las medidas de apoyo a sus sectores clave de exportaciones (...) A nivel nacional, Chile tiene fortalezas importantes sobre las cuales debe construir su

capacidad innovadora y convertir a la política de innovación en una fuente activa de crecimiento económico; pero el sistema nacional de innovación también tiene debilidades” (OECD; 2009: 101). La entidad sostiene que las fortalezas alcanzadas por la innovación en Chile se dividen en:

- A. “Un marco institucional favorable. Algunas grandes fortalezas del entorno para la innovación en Chile incluyen la calidad y confiabilidad de las instituciones y la estabilidad política, un gran desempeño macroeconómico y la apertura del régimen comercial (...)
- B. Un núcleo de actores competentes, aunque todavía no alcanza la masa crítica necesaria. Chile ya tiene algo de experiencia en cómo utilizar la innovación para aumentar el valor agregado en algunas industrias basadas en recursos naturales (incluyendo nuevas tecnología científicas, como la biotecnología). Esto tiene que ver tanto con el desarrollo de competencias comerciales como con el desarrollo de las instituciones de apoyo” (OECD; 2009: 101).

El informe citado “destaca algunas oportunidades para mejorar el sistema de innovación, tales como: mayor progreso hacia el liderazgo en ciertos nichos industriales y del sector servicios; mayor uso de los conocimientos para aumentar el valor agregado en industrias basadas en recursos naturales (...) para desarrollar nuevos servicios y actividades industriales innovadores; la creación de nuevas oportunidades para diversificar la producción, construyendo alrededor de o creando puentes hacia los polos de fuerza; la explotación de las ventajas medioambientales de Chile para lograr una mayor participación en el mercado del turismo de alto nivel. Muchas de estas

recomendaciones se refieren, en la práctica, a actividades que son particularmente intensas en ciertas regiones del país. Este es un argumento a favor de un enfoque más regional, que ayude a orientar las políticas de innovación en función de sus objetivos nacionales” (OECD; 2009:101).

#### 2.2.2.4 Innovación en la Región de Coquimbo

Los países que componen la OCED sostienen que “la capacidad de las regiones urbanas y rurales de apoyar los procesos de aprendizaje e innovación es una gran fuente de ventajas competitivas. Este hallazgo también está respaldado por otras investigaciones académicas que han identificado al nivel regional como una gran fuente de innovación (...) Existen dos desafíos específicos para la implementación de un enfoque regional de innovación en Chile: la concentración de la mayor cantidad de actividades innovadoras alrededor de la capital, y el limitado rol del sector privado en financiamiento y desempeño de la I+D” (Investigación y el Desarrollo) (OECD; 2009: 102).

Por su parte, Chile “no ha contado con políticas regionales claramente identificables, y las inversiones a nivel regional han estado definidas principalmente desde el centro. Esto se corresponde con el sistema administrativo altamente centralizado de Chile, que deja poco espacio para la acción a nivel regional. Sin embargo, en los últimos años algunas iniciativas y reformas de gobierno sugieren que exista mayor énfasis en la dimensión regional del desarrollo económico” (OECD; 2009: 98).

Por ello, Chile actualmente “está explorando un enfoque más concertado para las políticas regionales. En este sentido, es parte de una tendencia más general que se está haciendo evidente en el área de la OCED. Después de un largo período en que las políticas regionales eran marginales, se han convertido en un elemento más central de las políticas de los países de la OCED. La visión es que las políticas regionales integrales pueden complementar las políticas económicas y estructurales a nivel nacional, ayudando a generar crecimiento en las regiones” (OECD; 2009: 98).

Por otra parte, durante el 2008, se creó el “Fondo de Innovación para la Competitividad de Asignación Regional” (OECD; 2009: 105) con el objetivo de financiar “la implementación de las políticas nacionales y regionales de innovación, especialmente el fortalecimiento del Sistema Nacional de Innovación. Sus recursos provienen del recientemente establecido royalty minero. Comenzando en 2008, el 25% de los recursos del FIC serán asignados regionalmente, el 60% en regiones mineras y el 40% en regiones no mineras” (OECD; 2009: 108) según las prioridades que cada región demande en innovación.

En el año 2000, la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica – CONICYT- “lanzó el Programa Regional de Ciencias y Tecnología, que a la fecha cuentan con 11 centros científicos-tecnológicos en distintas regiones del país (**Cuadro n° 4**). El objetivo de esta iniciativa es estimular el desarrollo de centros de excelencia en disciplinas o áreas específicas de investigación consistentes en los activos y ventajas regionales. Busca elevar el nivel de la investigación y capacitación en las regiones, para alcanzar una masa crítica. Aunque la iniciativa es administrada por

CONICYT, es un esfuerzo conjunto del gobierno central y los gobiernos regionales, universidades y el sector privado” (OECD; 2009:105). De esta manera, se va coordinando y mejorando una creciente innovación orientada hacia las regiones de Chile.

Especialmente, en el caso de la Región de Coquimbo y según se señala en la web del Gobierno Regional, ésta región se ha hecho parte del “Proyecto Red” el cuál “es una iniciativa que se encuentra desarrollando el Gobierno Regional de Coquimbo con el apoyo de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) y la Unión Europea, con el objetivo de promover la innovación en las empresas locales, aumentar la competitividad y con ello, fortalecer la economía regional. Esta iniciativa es parte del Programa de Innovación y Competitividad UE-Chile coordinado por la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI). Y como socios de esta iniciativa también suman la Subsecretaría de Economía, InnovaChile de CORFO y CONICYT”.

Asimismo, el Gore agrega que “todas las instituciones han impulsado este proyecto basado en una metodología y red de apoyo para crear las condiciones que necesita la región y sus empresas para innovar y ser competitivas (...) la Región de Coquimbo es una de las 7 regiones del país que dieron vida a este proyecto que hoy ve sus primeros resultados con la Estrategia Regional de Innovación aprobada y en proceso de Implementación” ([www.gorecoquimbo.gob.cl](http://www.gorecoquimbo.gob.cl)).

Durante el 2013, el Gobierno Regional de Coquimbo destinó \$2.300 millones para financiar proyectos de innovación “a través del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC-R)”, el objetivo de esta iniciativa “estuvo orientado a **disminuir las**

**brechas detectadas entre la oferta y la demanda de innovación regional**, las cuales están identificadas en la Estrategia Regional de Innovación, instrumento definido e implementado en el marco del Proyecto RED que ha permitido dar foco claro a la inversión FIC al definir los lineamientos regionales en materia de innovación (...)

El FIC-R financia particularmente la investigación aplicada, **la innovación en las empresas**, el fortalecimiento de redes para la innovación y equipamiento de apoyo a la competitividad , la difusión y transferencia tecnológica, la formación y atracción de recursos humanos especializados y el **fomento de la cultura de la innovación”** ([www.innovación.gob.cl](http://www.innovación.gob.cl)).

**Cuadro n° 4: Los Centros Científicos-Tecnológicos Regionales**

<b>Nombre</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Socios</b>	<b>Enfoque</b>
Centro de Investigaciones del Hombre en el Desierto (CIHDE)	Arica y Parinacota	CONICYT, Gobierno Regional de Arica y Parinacota, Universidad de Tarapacá	Arqueología y Antropología
Centro de Investigación Científico para la Minería (CICITEM)	Antofagasta	CONICYT, Gobierno Regional de Antofagasta, Universidad Católica del Norte y Universidad de Antofagasta	Minería y biodiversidad de las áreas áridas, semi-áridas e hiper-áridas del Desierto de Atacama
Centro Regional de Investigación y Desarrollo Sustentable de Atacama	Atacama	CONICYT, Gobierno Regional de Atacama, Universidad de Atacama, Corporación para el Desarrollo de la Región de Atacama y Sindicato de Mineros de Copiapó	Competitividad sustentable en la Región de Atacama
<b>Centro de Estudios Avanzados en Zonas Áridas (CEAZA)</b>	<b>Coquimbo</b>	<b>CONICYT, Gobierno Regional de Coquimbo, Universidad de La Serena, Universidad Católica del Norte, Instituto de Investigaciones Agropecuarias, INIA, Intihuasi</b>	<b>Cambio climático, hidrología, biología</b>
Centro Regional de Estudios en Alimentos Saludables (CREAS)	Valparaíso	CONICYT, Gobierno Regional de Valparaíso, Universidad Católica de Valparaíso, Universidad Técnica Federico Santa María, Universidad de Valparaíso, Instituto de Investigaciones Agropecuarias e INIA La Cruz	Investigación sobre alimentos saludables

Centro de Investigación de Polímeros Avanzados (CIPA)	Bío-Bío	CONICYT, Gobierno Regional de Bío-Bío, Universidad de Concepción y Universidad de Bío-Bío	Ciencia de Polímero
Centro de Genómica Nutricional Agroacuícola (CGNA)	Araucanía	CONICYT, Gobierno Regional de la Araucanía, Instituto de Investigaciones Agropecuarias, INIA Carrilanca, Universidad Católica de Temuco y Universidad de La Frontera	Agro-acuicultura
Centro de Ingeniería de la Innovación (CIN)	Los Ríos	CONICYT, Gobierno Regional de Los Lagos, Universidad Austral y Universidad de Santiago	Transferencia Tecnológica e Innovación
Consortio de Investigación en Nutrición, Tecnología de los Alimentos y Sustentabilidad del Proceso Alimentario en la Acuicultura (CIEN AUSTRAL)	Los Lagos	CONICYT, Gobierno Regional de los Lagos, Universidad Austral y Universidad de Santiago.	Desarrollo de la acuicultura, sus productos alimenticios y su efecto nutricional en los peces, moluscos y crustáceos
Centro de Investigación en Ecosistemas de la Patagonia (CIEP)	Aysén	Gobierno Regional de Aysén, Universidad Austral de Chile, Universidad de Concepción, INIA, Instituto Tecnológico del Salmón, Instituto Campos de Hielo, SHOA, Federación de la Industria Pesquera, Asociación de Turismo de Coyhaique, Universidad de Montana (EE.UU) y Universidad de Siena (Italia)	Investigación sobre ecosistemas acuáticos y el desarrollo sustentable de actividades productivas en ambientes acuáticos

Centro de Estudios del Cuaternario de Fuego- Patagonia y Antártica (CEQUA)	Magallanes	Gobierno Regional de Magallanes y Antártica Chilena, Universidad de Magallanes, Instituto Chileno Antártico e Instituto de Fomento Pesquero y IFOP	Investigación científica multidisciplinaria sobre la evolución del medio ambiente
--	------------	--	---

Fuente: OECD; 2009: 106.

#### 2.2.2.5 Innovación en las Mipymes

Una Mipyme y los productos y/o servicios que estos ofrecen a sus consumidores, pueden llegar a “tener éxito internacionalmente por su precio, por su calidad, por su diseño o, sencillamente, porque se dispone de una red comercial más amplia” (Pere Escorsa Castells y Jaume Valls Pasola; 2003: 15) gracias a los métodos comerciales y planes comunicacionales utilizados para “encontrar oportunidades reales” y analizar “los problemas de los clientes y la exploración de sus necesidades”. De esta forma, se logra cumplir con dichos planes y proyectar su bienestar empresarial interno hacia los consumidores, sintiéndose todos parte de un equipo de trabajo, a través de la fuente de empleos, “una razón para que se sientan que la empresa crece y que habrá un lugar para ellos” (Rubén Ordóñez; 2010: 228-229).

Según Escorsa y Valls, “las ideas y los conceptos no son innovaciones. Tampoco importa la procedencia de las ideas. Lo importante es que las ideas sean puestas en práctica con éxito para satisfacer a los clientes. La innovación incluye tanto la invención como la comercialización o implementación”. Los autores citan a Joseph A.

Schumpeter (1934) quién sostiene que la innovación “en un sentido más general que el de las innovaciones específicas tecnológicas” (2003: 21) se divide en cinco pasos:

1. “La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes”
2. “La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico, también puede existir innovación en una nueva forma de tratar comercialmente una nueva producto”
3. “La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si este mercado ya existía en otro país como si no existía”
4. “La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien, ha de ser creada de nuevo”
5. “La implantación de una nueva estructura en un mercado, como, por ejemplo, la creación de una posición de monopolio” (Pere Escorsa y Jaume Valls; 2003: 21).

Para que una empresa comience su proceso de innovación en el mercado, es importante que “desarrolle un prototipo o prueba” con el objetivo de satisfacer algunos criterios básicos, como “que los clientes potenciales perciban la innovación en los atributos clave definidos en la etapa conceptual del producto; que el prototipo funcione con seguridad, bajo uso y condiciones normales y que el prototipo pueda producirse con los costos presupuestados” (Ordóñez; 2010:237). Igualmente, es vital saber que “las ideas y los conceptos no son innovaciones” y que no es trascendental “la

procedencia de las ideas. Lo importante es que las ideas sean puestas en práctica con éxito para satisfacer a los clientes. La innovación incluye tanto la invención como la comercialización o implementación” (Pere Escorsa y Jaume Valls; 2003: 21).

Para que la innovación de una empresa se dé de forma adecuada, es importante que “las pruebas de mercado y sus características” se establezcan “por la inversión destinada al nuevo producto y el riesgo que significa llevarlo al mercado. Cuanto mayores sean la inversión destinada al desarrollo de la innovación y el riesgo asociado a su lanzamiento, más deberán ser las pruebas” (Ordóñez; 2010: 237) y con ello, mayor será su espíritu competidor con otras empresas del mercado; debido a que la “innovación es el elemento clave que explica la competitividad” (Pere Escorsa y Jaume Valls; 2003: 21).

## **2.2.3 POSICIONAMIENTO**

### **2.2.3.1 Definición**

Según el Diccionario de la Real Academia Española, define el concepto de posicionamiento como la “acción y efecto de posicionar”, el cual se entiende como el hecho de “tomar posición”. La RAE sostiene que posición es la “postura, actitud o modo en que alguien o algo está puesto”.

Editorial Vértice dice que el posicionamiento “es la descripción de una posición que se desea que ocupe el producto en la mente del consumidor” (2008: 99). Por su parte, Rosario García Cruz señala que el concepto de posicionamiento “está basado en el

hecho de que los consumidores tienen una cierta percepción de los productos y marcas. Estas percepciones se forman como consecuencia de las diferentes impresiones, sensaciones, informaciones que recibe del producto, ya sea a través de la publicidad, del precio, del envase, del vendedor, de otros consumidores o del consumo mismo. Estas percepciones provocan una jerarquía de todas las ofertas que hay en el mercado, resultado de una comparación entre ellas; de tal modo que la decisión de compra recae sobre aquellos productos mejor situados jerárquicamente” (2002: 187)

La autora agrega que trabajar en el posicionamiento de un producto es “<fabricar> una imagen del producto y darle un sitio en la mente del consumidor. Para posicionar un producto hay que conocer cuáles son las mejores condiciones para su éxito comercial teniendo en cuenta las expectativas de los consumidores del segmento objetivo, así como, las características del producto y de la empresa (...) El posicionamiento debe ser el resultado de una acción voluntaria por parte de la empresa y exige que se tomen decisiones en orden a atender, al menos, los siguientes objetivos: **marcar las características diferenciales** del producto en la mente del consumidor; asociar al producto valores identificables en el mercado y **organizar un programa de marketing mix** acorde a ello (...) El vínculo entre producto y posicionamiento y, por lo tanto, entre imagen y comunicación es extremadamente fuerte, siendo impensable afrontar un aspecto sin considerar el otro” (2002; 187-188).

Por último, Rubén Ordoñez sostiene que “el posicionamiento es la primera fase en todo proceso de comunicación de la innovación”, agregando las citas de León G.Schiffman y Leslie Lazar Kanuk sobre este punto “el posicionamiento transmite el concepto o

significado del producto o servicio en términos de su eficacia para satisfacer una necesidad de consumidor”, al mismo tiempo, que trabaja en la imagen que la empresa presenta de su producto o servicio a los consumidores “en un ambiente altamente competitivo como el de hoy, una imagen de producto distintiva adquiere mayor importancia (...) A medida que se incremente la complejidad de los bienes y a medida que el mercado se satura más con ellos, los consumidores suelen confiar más en la imagen y en los beneficios añadidos de un producto, que en sus atributos reales, en el momento de tomar decisiones de compra” (2010: 244).

#### 2.2.3.2 Posicionamiento de las Mipymes en América Latina y Chile

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sustenta que “desde principios de los ochenta los estudios realizados sobre el tema han prestado especial atención a la microeconomía y en especial en las economías en desarrollo, a la necesidad de adoptar y adaptar las innovaciones en las actividades relacionadas con los procesos productivos, el diseño y calidad de los productos y las estrategias de comercialización. Las Mipymes de la región pueden llegar a incorporar ventajas competitivas mediante la introducción de innovaciones que diferencien sus productos y/o servicios. Sus estructuras y tamaños, les otorga velocidad y flexibilidad en las respuestas a las oportunidades y los cambios. Pero tienen desventajas, tales como su vulnerabilidad ante los ciclos recesivos y la desaceleración de las economías, su dificultad para acceder a mercados globales con productos diferenciados, su falta de capital para acceder a nuevas tecnologías” (Lidia Heller; 2010: 43).

La CEPAL añade que “competir y crecer, es necesario que puedan definir prioridades, concentrarse en ellas, agregar valor a los productos y/o servicios que brindan y además, desarrollar estrategias de asociatividad y de cooperación con otros sectores, como forma de superar los inconvenientes de tamaño y aprovechar las ventajas de la especialización y de escala, tanto en el mercado interno como externo”. Por ello, “la posibilidad que las Mipymes puedan diferenciarse y posicionar productos y/o servicios en el complejo y competitivo mercado externo, tiene relación con la posibilidad de participar en redes, cámaras y asociaciones empresariales. En éstos ámbitos se realizan intercambios y difusión de programas y políticas de fomento, realización de eventos, ferias y como factor fundamental, la transferencia de conocimientos desde los ámbitos científico y universitarios, a los relacionados con el sector productivo. Para ello es fundamental superar las tradicionales barreras culturales que persisten en estos espacios y fomentar políticas públicas que promuevan la articulación y nexo entre los ámbitos académicos y empresariales” (Lidia Heller; 2010: 43).

El posicionamiento de una Mipyme, es una de las fases más importantes al interior de una empresa, ya que la “posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes: el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia” (Philip Kotler y Gary Armstrong; 2003: 260). Una posición similar sostienen Michael Metzger y Víctor Donaire, quienes dicen que el posicionamiento “es la selección de una posición de valor significativa, clara y competitiva en relación con la competencia dentro de un mercado objetivo tal como lo percibe el consumidor” (2007:

41), en consecuencia, es primordial establecer beneficios específicos y propios del producto, para que los consumidores sepan diferenciar una marca de otra.

Editorial Vértice utiliza la definición otorgada por Al Ries y Jack Trout quienes expresan que “el posicionamiento comienza como un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona... pero posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, es lo que se construye en la mente de las personas” (2008; 68). Kotler y Armstrong agregan que el posicionamiento intelectual “implica implantar los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores” (2003: 60).

Es trascendental que en Chile se trabaje y se desarrolle un concepto de marca, a través de “una idea de producto” (Kotler; 2002:164) en el que éste puede ser ofrecido al mercado por la empresa. Para ello, se requiere de un “efecto de selección”, ya que la “cantidad de tiempo y esfuerzo mental que el público está dispuesto a dedicar a la decisión de compra de cada producto está lógicamente limitada. De forma, que si una empresa no posiciona bien su producto le resultará muy difícil la venta en buena medida de sus productos” (E. Vértice; 2008: 66).

Kotler y Armstrong explican las estrategias que se deben utilizar en el posicionamiento de una marca, señalando que cuentan de tres pasos: “identificar un conjunto de ventajas competitivas posibles sobre las cuales cimentar una posición; seleccionar las ventajas competitivas correctas y escoger una estrategia general de posicionamiento. Después, la empresa deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición

escogida” (2003: 260) logrando que la organización o empresa a través de su producto y marca, se posicione en el primer lugar.

Por ello, Ana Isabel Jiménez, Haydeé Calderón, Elena Delgado, Juan Carlos Gázquez, Miguel Ángel Gómez, Carlota Lorenzo, María Pilar Martínez, Juan Antonio Mondéjar, Manuel Sánchez y Luis Miguel Zapico citan al profesor y principal contribuidor de la gestión de marcas, David A. Aaker (2000), quién sostiene que “una de las funciones de la gestión de una marca es el desarrollo de una estrategia para aquellos factores claves, que consistirá en una identidad motivadora de marca y un posicionamiento que la diferencie y la haga notoria entre los clientes”. También, se basan en los estudios de Aaker y Joachimsthaler (2001) quiénes agregan que “el posicionamiento forma parte del proceso de desarrollo de la identidad de la marca. Una identidad clara y elaborada facilita el proceso de posicionamiento de la marca en los mercados. Los rasgos y las características de la identidad determinan cuál es la posición exacta de la marca en los mercados, al tiempo que establece cuál es la ventaja de superioridad de esa marca sobre otras. Dado que el objetivo final consiste en que los consumidores conozcan los beneficios de la marca, este beneficio se le ha de comunicar al mercado de forma activa” (2004: 84).

Es primordial situar la marca en un buen lugar y establecer un “conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos” en los consumidores (Kotler y Armstrong; 2003:260). Sin embargo, “todos los productos pueden diferenciarse hasta cierto punto. Aunque no todas las marcas son significativas, ni valen la pena. Por eso, es interesante establecer una diferenciación en caso de que ésta satisfaga los siguientes criterios:

- **Importancia:** La diferencia que ofrece el producto o servicio, debe proporcionar un beneficio valorado por un número suficiente de clientes.
- **Distinción:** La diferencia no debe ser ofrecida por otros competidores.
- **Superioridad:** La diferencia que se ofrece debe ser muy importante y más valiosa que la de los demás.
- **No imitable:** No debe ser fácil de imitar o plagiar por la competencia.
- **Afrontable:** El comprador debe poseer el poder adquisitivo suficiente para pagar la diferencia.
- **Rentable:** La diferencia debe ser rentable para la empresa” (Editorial Vértice; 2008; 67).

#### 2.2.3.3 Tipos de posicionamiento

Editorial Vértice clasifica 4 tipos de posicionamiento para un producto y/o marca en el mercado, por ello sostiene que “que deben ser entendidos y aplicados por las empresa que se dedican a la comercialización de sus productos o servicios, o a una determinada marca en particular. Son posicionamiento empresarial, posicionamiento específico, posicionamiento de valor y posicionamiento global” (2008; 95).

##### 2.2.3.3.1 Posicionamiento empresarial

La Editorial Vértice cita a M. Porter quién aclara que “las empresas pueden posicionar sus ofertas en tres vectores:

- Como empresas líderes en costes.

- Como empresas que ofrecen productos diferentes. Conviene que el factor de diferenciación elegido por la empresa reúna varias características: que se centre en un valor que el cliente perciba como muy importante, que sea creíble, exclusivo y que resulte rentable para la empresa.
- Como empresas especialistas en nichos” (2008; 95-96).

#### 2.2.3.3.2 El Posicionamiento específico de la oferta

El posicionamiento específico de la oferta consiste en elegir la palabra o la idea con la que deseamos que se asocie nuestra marca.

A la hora de escoger la estrategia de posicionamiento específico, las empresas tienen muchas opciones. En este sentido, se denomina campo de posicionamiento al conjunto de atributos reales o imaginarios, existentes o posibles, donde la empresa puede escoger la asociación más adecuada para su marca” (Editorial Vértice; 2008: 96).

La Editorial realiza las 10 ideas de posicionamiento más ocupadas por las empresas al momento de presentar su producto, servicio y/o marca a un público meta:

1. “Posicionamiento basado en la calidad
2. Posicionamiento basado en el rendimiento
3. Posicionamiento basado en la fiabilidad
4. Posicionamiento basado en la duración
5. Posicionamiento basado en la seguridad
6. Posicionamiento basado en la rapidez

7. Posicionamiento basado en el coste
8. Posicionamiento basado en el prestigio
9. Posicionamiento basado en el diseño de los productos
10. Posicionamiento basado en la competencia” (2008; 96-97).

#### 2.2.3.3 Posicionamiento de valor

“El posicionamiento específico hace referencia exclusivamente a las expectativas de valores positivos. Sin embargo, el posicionamiento de valor plantea valores positivos y negativos (...)

- Entrega de más valor por dinero. Generalmente esta estrategia es utilizada por marcas de prestigio que se dirigen a segmentos de mercado muy concretos.
- Entrega de más valor por el mismo dinero. Los avances en tecnología y la mejora de los procesos productivos permiten a algunas marcas ofrecer más valor por el mismo dinero.
- El mismo valor por el mismo dinero. A menudo, la competencia entre empresas es tan fuerte que marcas nuevas que no son tan conocidas, ofrecen el mismo valor pero a un precio menor.
- Menos valor por menos dinero. En el mercado hay segmentos que prefieren pagar menos dinero a costa de recibir menos valor. Se trata de grupos de mayor tamaño de los que valoran el prestigio de la marca.

Ninguna de estas estrategias de valor es mejor que las demás. Será por tanto la empresa, la que escoja la más adecuada según sus características, su público objetivo, y la situación en que se encuentre” (2008: 98-99).

#### 2.2.3.3.4 Posicionamiento de valor global

“Hace referencia al conjunto de expectativas del cliente con respecto a una oferta determinada. Para ello, el vendedor debe conocer: las fuentes de valor más apreciadas por el cliente, la importancia relativa de cada una de las fuentes de valor, el nivel de satisfacción percibido por el cliente en relación con los distintos elementos de valor de nuestra oferta y el nivel de satisfacción percibido por el cliente en relación con los distintos elementos de valor de las ofertas de la competencia” (E. Vértice; 2007: 10).

Para que el consumidor elija una determinada marca, “es necesario que la empresa disponga de la siguiente información:

- Conocer las fuentes de valor más apreciadas por el cliente.
- Conocer la importancia relativa de cada una de las fuentes de valor.
- Conocer el nivel de satisfacción percibido por el cliente en relación con los distintos elementos de valor de nuestra oferta.
- Conocer el nivel de satisfacción percibido por el cliente en relación con los distintos elementos de valor de las ofertas de la competencia.

Conociendo las respuestas de estas variables, la empresa podría estimar la calidad percibida por los usuarios para una oferta determinada; y del mismo modo, la calidad percibida para las ofertas de la competencia” (Editorial Vértice; 2008: 99).

#### 2.2.3.4 Factores que determinan el Posicionamiento

Como sostiene Editorial Vértice, existen cuatro factores “que determinan la posición que un producto ocupa en el mercado”

1. El producto en sí: Una empresa “puede hacerse una idea aproximada de la posición que ocupa su producto o servicio en un mercado determinado”. Por ende, “es importante, por tanto, hacerlo de forma imparcial, sin atribuir a la propia empresa facultades que un consumidor imparcial seguramente no le otorgaría”. Además, existe un factor “desde el punto de vista del consumidor, debido a que éste suele ver las cosas según la forma en que le afectan personalmente. El consumidor sólo se interesará cuando el producto le ofrezca una ventaja concreta, o algún tipo de beneficio” (2008: 69).

2. La empresa que lo respalda: “Los productos proceden de las empresas y éstas tienen su propia historia, su sede social, nacionalidad y una ideología global que trasciende al producto; es algo con lo que estamos familiarizados”, es decir, “un producto que se encuentre respaldado por una marca conocida o que se venda en un establecimiento con muy buena imagen, apreciará que las características de sus productos se verán realizadas” (2008: 70).

3. Los productos y empresas competidoras: “Es muy interesante comparar la participación en el mercado con lo que podríamos denominar *la participación de la mente*”. Sin embargo, “en muchos casos, el líder del mercado tiene una participación mayor en la mente del público que la que corresponde en el mercado. Sólo a veces, se detecta uno de esos casos raros en los que el líder

del mercado no es a la vez la marca dominante en la mente del consumidor, entonces se esté avecinando un cambio importante” (2008; 71).

4. Los consumidores: Son “determinantes en el posicionamiento de un producto, las percepciones que el consumidor tiene acerca de éste, más que las evaluaciones que el consumidor haga con respecto al producto”. Por consiguiente, “la propia percepción del consumidor –la que él tiene de sí mismo– afecta en gran medida al posicionamiento” debido a que la realidad de éstos “cambian de actitud frecuentemente dependiendo del producto que consuman” (2008; 71-72).

## **2.2.4 Emprendimiento**

### 2.2.4.1 Definición

Según el Diccionario de la Real Academia Española, emprendimiento es la “cualidad del emprendedor” o “acción y efecto de emprender”; a lo que emprender se refiere el “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”

Por su parte, Karla Soria Barreto en su informe sobre el emprendimiento realizado en la Región de Coquimbo y basada en el modelo de “el Global Entrepreneurship Monitor (GEM)” explica que el concepto de emprendimiento se divide en tres componentes principales: “actitudes emprendedoras, actividades emprendedoras y aspiraciones emprendedoras. Una combinación óptima de estos componentes y su interrelación

pueden conformar un sistema emprendedor que ayude al desarrollo económico.” (2011: 16).

“Las *actitudes* emprendedoras son conductas positivas hacia el emprendimiento. Por ejemplo, el grado en que las personas piensan que hay buenas oportunidades para comenzar un negocio, o el grado en que asignan un alto estatus y reconocimientos a los emprendedores. Otras actitudes relevantes podrían incluir el nivel de riesgo que la persona está dispuesta a soportar y la percepción que las personas tienen de sus propias habilidades, conocimientos y experiencia en la creación de un negocio.

Las actitudes hacia el emprendimiento son importantes porque expresan el sentimiento general de la población hacia los emprendedores y su actividad. Es vital para los países tener personas que puedan reconocer valiosas oportunidades de negocio y que perciban en sí mismas la existencia de habilidades requeridas para explotar dichas oportunidades. Además, si las actitudes hacia el emprendimiento son positivas, esto generará entorno cultural favorable, recursos financieros, y externalidades positivas para aquellos que son realmente emprendedores o quieren comenzar un negocio.

Las *actividades* emprendedoras son multifacéticas. Sin embargo, un aspecto importante es el grado en que las personas están creando nuevas actividades de negocios, tanto en términos absolutos como en relación a otras actividades económicas. Dentro de este aspecto se pueden distinguir diferentes tipos de actividades emprendedoras. Por ejemplo, la creación de negocios puede variar según el sector industrial, tamaño del equipo fundador y del nivel de inversión inicial, así

como también de las características demográficas del emprendedor(a), como género, edad o educación (...)

Finalmente, las *aspiraciones* emprendedoras reflejan la naturaleza cualitativa de la actividad empresarial. Por ejemplo, los emprendedores tienen diferentes aspiraciones con respecto a su negocio como son el grado de innovación y/o internalización que tendrán sus productos o servicios, nuevos procesos productivos o la intención de generar nuevos puestos de trabajo” (2011: 16-17).

#### 2.2.4.2 Emprendimiento en América Latina

Hugo Kantis en su texto “Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional” dice que en Latinoamérica “se está experimentando una lenta pero incesante transición hacia una nueva cultura emprendedora. Durante los últimos años, desde que el Banco inició el proceso de reflexión sobre las operaciones de los años noventa (...) ha habido manifestaciones de un nuevo interés en muy distintos estamentos de la sociedad de los países de la región. En forma cada vez más generalizada, las universidades, quizás conscientes del limitado aporte que han hecho hasta ahora a la cultura emprendedora, están iniciando programas de nuevos emprendimientos, introduciendo materias relacionadas en los programas de estudios de otras carreras profesionales y desarrollando trabajos de investigación sobre múltiples aspectos del fenómeno de la creación de empresas” (2004: 12).

Por su parte, la OECD señala que “en los países de América Latina, la creación de *start-ups* es un fenómeno cada vez más relevante en algunos países de la región,

tanto en lo que se refiere a las iniciativas del sector privado como a las políticas públicas (...) Si bien no existe una definición única para identificar a las *start-ups*, estos emprendimientos se caracterizan por ser dinámicos e innovadores” (2013: 109).

Asimismo, “la creación de nuevas empresas de base tecnológica es un factor importante al dinamismo innovador de un país. Éstas permiten llevar al mercado nuevos productos o servicios basados en descubrimientos científicos o en nuevas aplicaciones de conocimientos existentes. Incrementan la competencia para la innovación y favorecen el desarrollo de un entorno empresarial dinámico. El nacimiento y el desarrollo de estas empresas dependen de múltiples factores, como son la existencia de una buena base científica, un entorno favorable a los negocios y un sector financiero disponible para intervenir a mediano plazo en proyectos de alto riesgo. Estas condiciones son difíciles de encontrar en los países de desarrollo y por ello las políticas públicas contribuyen de manera determinante a generar las condiciones propicias para el emprendimiento innovador” (OECD; 2013: 46).

En contexto, emprender actualmente para las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) es cada vez más fácil y accesible, ya que éstas “son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y, en menor medida, por su peso en el producto interno bruto. Su producción está mayormente vinculada con el mercado interno por lo que una parte significativa de la población y de la economía de la región dependen de su actividad” (Carlo Ferraro y Giovanni Stumpo; 2010: 13).

Esta situación en las Mipymes se debe a que la “materia de productividad y capacidad exportadora son algunas de las consecuencias de la elevada heterogeneidad estructural de las economías de la región”. Así lo distingue la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL- en su documento <La hora de la igualdad: brechas por cerrar; caminos por abrir> en el que se expone “uno de los rasgos distintivos de la estructura productiva de América Latina”, la cual se vincula con “las notorias diferencias de productividad que existen entre los distintos sectores y dentro de cada uno de ellos, así como entre las empresas de cada país, que son muy superiores a las que se observan en los países desarrollados” (Ferraro y Stumpo 2010:13).

Estas diferencias productivas se conocen como “heterogeneidad estructural y denota marcadas asimetrías entre segmentos de empresas y trabajadores, que se combinan con la concentración del empleo en estratos de muy baja productividad relativa” (Ferraro y Stumpo; 2010: 13). Dicha situación, “es también una de las causas de la aguda desigualdad social latinoamericana, porque las elevadas diferencias de productividad -entre sectores y entre empresas- reflejan y refuerzan las brechas en las capacidades, la incorporación del progreso técnico, el poder de negociación, el acceso a las redes sociales y las opciones de movilidad ocupacional ascendente a lo largo de la vida laboral” (Ferraro y Stumpo; 2010: 14).

### 2.2.4.3 Emprendimiento en Chile

Según el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) realizado por Karla Soria Barreto el 2011 señala que “A nivel latinoamericano (...) Chile lidera la tasa de actividad emprendedora en etapa inicial (TEA), con un 23,7%, por encima de Perú y Colombia que ocupan el segundo y tercer lugar con tasas del 22,9% y 21,4%, respectivamente” (2011: 12). En relación a si la población visualiza *oportunidades para desarrollar negocios*, son los países con menor desarrollo (basados en recursos naturales o requerimientos básicos) los que perciben mayores oportunidades de negocios, el 35% de adultos de los países centrados en innovación ven nuevas oportunidades para emprender. Casi se duplica la percepción de oportunidades para el caso de los países con menor desarrollo con relación a los países con mayor desarrollo económico, son los países latinoamericanos los que manifiestan mayor percepción (...) Chile es el país con menor percepción de oportunidades a nivel latinoamericano con un 57% (2011: 27).

Con respecto a la “*intención emprendedora*, al iniciar un negocio en los próximos seis meses, se aprecia que la intencionalidad de los países menos desarrollados es similar que la de los países en desarrollo intermedio (26% y 25% respectivamente). Sin embargo, la brecha con relación a los países de mayor desarrollo llega a ser de dos veces y media. Los países con mayor intención emprendedora son Colombia y Chile con niveles de 56% y 46% respectivamente. A nivel de los países con mediano desarrollo, el ranking de *intención emprendedora* es similar a la *percepción de oportunidades* siendo liderado por Ecuador y seguido por Colombia, Perú Y Chile” (GEM; 2011: 27).

Además, “el promedio para el miedo al fracaso es bastante similar para los tres grupos de países, tiene niveles cercanos al 31%. Vale decir, los países de mayor desarrollo (basados en innovación) muestran un mayor temor al fracaso (35% promedio) y los países con menor desarrollo (basados en recursos naturales), presentar un menor miedo a fracasar en sus negocios (37% promedio) (...) Considerando a los países de América del Sur, Chile y Argentina son los países que tienen menor miedo al fracaso. Su aversión al fracaso llega al 27% y 28%” (GEM; 2011: 27).

Por último, las Mipymes “deben ser un elemento principal de una estrategia que busque alcanzar el desarrollo con igualdad y es necesario contar con políticas públicas e instituciones a la altura del desafío del desarrollo futuro de la región” (Ferraro y Stumpo; 2010: 14). En Chile, los desafíos de emprendimiento y la creación de nuevas empresas se realizan sin problemas, de hecho “en los últimos años los trámites (...) se han agilizado y gran parte de ellos se pueden realizar en línea” ya que “el 27 de Enero de 2011, fue publicada en el Diario Oficial la Ley N°20.494 que facilita la constitución y funcionamiento de nuevas empresas” (<http://sgc.sercotec.cl>; 2011: 6).

Dicha ley fue promovida por el Gobierno de Sebastián Piñera y el Ministerio de Economía, quienes enviaron “este proyecto al Congreso con el objeto de obligar a los municipios a entregar patentes comerciales –definitivas o provisorias, según sea el caso- obligar al Servicio de Impuestos Internos para que se autorice el uso de facturas electrónicas en forma inmediata después de iniciar actividades y establecer que la publicación de los extractos de todas las empresas con capitales menores 5.000 UF sea gratuita”. La finalidad es “crear un millón de empleos y generar 100 mil nuevos

emprendedores para 2014, el gobierno (...) ha puesto en marcha un paquete de políticas públicas para que las micro y pequeñas empresas puedan crecer y salir adelante” (<http://sgc.sercotec.cl>; 2011: 6).

#### 2.2.4.4 Emprendimiento en la Región de Coquimbo

En el estudio realizado por Karla Soria Barreto se afirma que “En la Región de Coquimbo hay alrededor de 2.600 personas entre 18 y 64 años de edad vinculadas a alguna actividad emprendedora. En su etapa inicial cerca de 207.000 y en etapa establecida (con menos de tres años y medio de operación) alrededor de 53.000 personas (...) la tasa de surgimiento de empresa por necesidad es de 8,8% y por oportunidad es de 18,7%, es decir, por cada dos emprendimientos por oportunidad, surge uno por necesidad. Los resultados para la región requieren fortalecer el surgimiento de actividad emprendedora por oportunidad; se tiene la segunda tasa más alta por necesidad a nivel nacional considerando las once regiones partícipes del estudio 2011” (GEM; 2011: 12-13).

Además, se ha dado generado un trabajo importante al momento de “consolidar las empresas en términos de tener un tejido empresarial con mayor orientación al mercado e incorporación permanente de innovación. Los resultados muestran que los emprendedores tienen tecnología de más de 5 años y la expansión de mercado con uso de tecnología moderna no sobrepasa el 2% para los emprendedores establecido (más de 3,5 años de operación). Los expertos encuestados reconocen que el apoyo financiero y la transferencia de I+D y son las principales variables que frenan el emprendimiento en la región. En específico, la apertura bursátil y lo referido a la

eficacia en la transferencia de nuevos conocimientos desde los centros de investigación al sector productivo; son temas pendientes de abordar el surgimientos de empresarios orientados a la competitividad e innovación” (GEM; 2011: 13).

## **2.3 ORGANIZACIÓN**

### 2.3.1 Definición

“El estudio de las organizaciones humanas constituye un campo apasionante y de enorme interés, habida cuenta de que la mayor parte de las actividades que realizamos a lo largo de nuestra vida discurren en el contexto de diferentes organizaciones” (Nekane Aramburu Goya y Olga Rivera Hernández; 2008: 13). Por ello, una organización puede definirse como “dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común. En esta definición, están implícitas varias ideas: Las organizaciones están compuestas por personas; las organizaciones subdividen el trabajo entre sus individuos, y las organizaciones persiguen metas compartidas” (Billy Hodge, William Anthony y Lawrence Gales; 1998:11).

Al ser una organización conformada por personas, que trabajan juntas en una cotidianeidad, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos. Por ejemplo, “es preciso dividir el trabajo entre los individuos y, tal como hemos dicho, hemos de buscar personas que posean conocimientos y habilidades especializadas”. Es así como “esta variable es la que hace que la organización sea el sistema más complejo del universo” y que “el éxito de toda empresa (...) radica en que sean capaces de atraer, motivar y retener a las personas adecuadas” (Hodge, Anthony y Gales; 1998:11).

Carles Ramió y Xavier Ballart citan a Shafritz (1987) quién sostiene una primera definición de organización desde el punto de sus finalidades y objetos “considerar a ésta como una unidad social con unos objetos específicos (...) Efectivamente, se define a las organizaciones sobre la base de considerarlas estructuras creadas para alcanzar finalidades u objetos que sus miembros no podrían conseguir con la misma eficiencia al margen de la organización. Finalidades y objetivos justifican pues la existencia de las organizaciones y se convierten en un elemento central de su definición” (1993: 21).

La segunda definición expresa: “es el entorno que a su vez se define como todo aquello que se encuentra más allá de los límites formales de la organización y con el que ésta interacciona. Desde una perspectiva abierta, una organización se concibe como una estructura que se ve influida en su configuración y en su comportamiento por otras organizaciones presentes en su contexto con las que establece relaciones de intercambio” (Ramió y Ballart; 1993: 21-22).

También, existe una tercera definición de las organizaciones debido a las “interacciones entre individuo”, según Pfeffer y Meltsner y Bellavita señalan que existe “dos niveles de análisis: un nivel macro, en el que lo analizado son las organizaciones como unidad o, en su caso, los intercambios entre las organizaciones, y un nivel micro, en el que lo analizado son los individuos, las relaciones que se establecen entre éstos y/o entre individuos y grupos de individuos y organización” Por último, existe una definición por “los procesos de decisionales (...) Desde esta perspectiva, las organizaciones se caracterizan por su capacidad de alcanzar una mayor racionalidad

que los individuos aislados o los grupos informales, dadas las limitaciones cognoscitivas de éstos para procesar la información necesaria para el análisis de todas las posibles soluciones a los problemas que se les presentan” (Ramió y Ballart; 1993: 22-23).

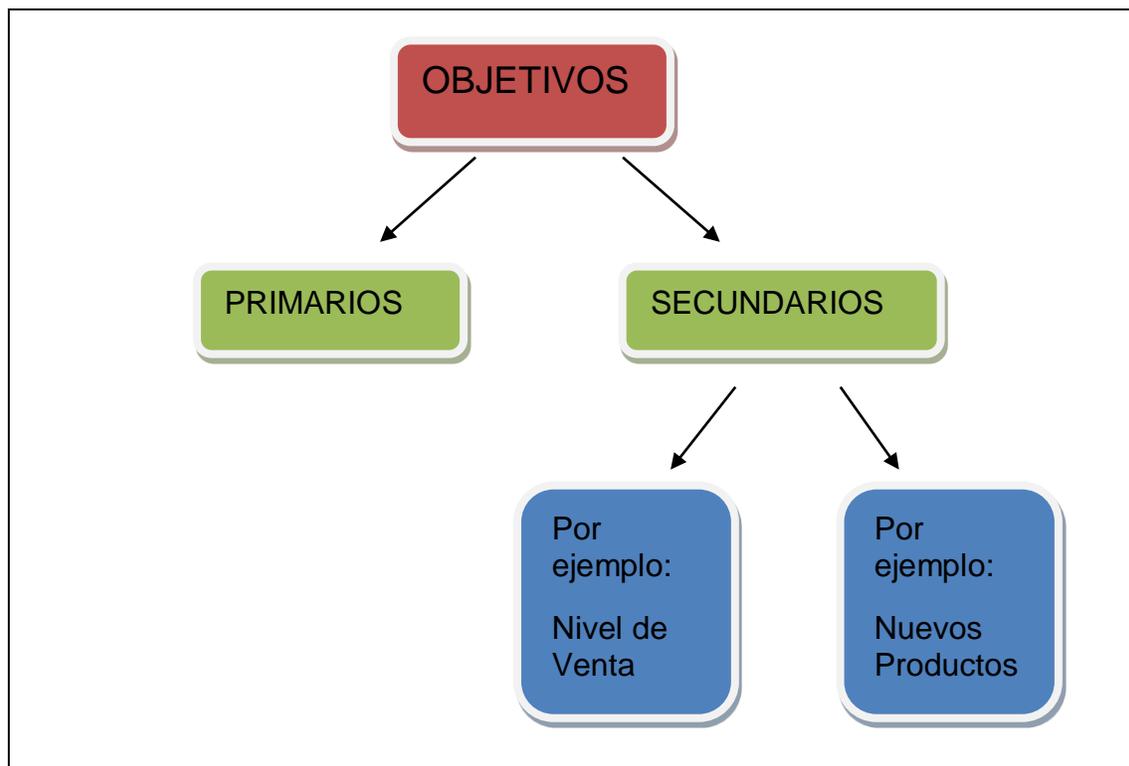
Por su parte, E. Bueno Campos (1996) entrega tres definiciones distintas de lo que es una organización, la primera es “entendido como función directiva” y lo explica como “proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos”. La segunda, se refiere a la organización como entidad, la cuál es “es sinónimo de empresa. La organización entendida como empresa se define como: “Conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa””. Por último, la “organización como teoría (...) de la cual la organización es entendida como disciplina del conocimiento (...) constituye aquella disciplina o teoría centrada en el estudio de las organizaciones humanas” (Aramburu Goya y Rivera Hernández; 2008: 15).

En conclusión, el concepto de organización se da en función a las relaciones humanas como parte del estudio de las motivaciones y comportamientos del hombre. Para el autor J.O Shaughnessy en términos de sistema, la organización concentra su atención en “la toma de decisiones que deben ser tomadas para alcanzar los objetivos (O’Shaughnessy; 1971:12). Asimismo, a través de estas decisiones se determinan “las políticas y se realizan las acciones que redundarán más tarde en provecho de la

empresa”. (O’Shaughnessy; 1971:12).

Para el autor J.O’Shaughnessy, la organización debe articularse en función a sus objetivos (**Diagrama n° 7**) y para ello hace una división entre los objetivos primarios y secundarios.

### Diagrama n° 7: La Organización y sus objetivos



Fuente: Realizado por alumnas tesistas.

Así, el objetivo primario es “la obtención de un beneficio constante, el beneficio es el objetivo primario de toda empresa en una economía de libre empresa. En cuanto a que el objetivo secundario más importante se refiere generalmente a la expansión laboral”. (O’Shaughnessy; 1971:15).

### 2.3.2 Teorías de la Organización

Una teoría es la “explicación de un fenómeno estando constituida por principios que afirman las relaciones observadas en relación con el fenómeno” (Hodge, Anthony y Gales; 1998:17). Para los autores Eduardo Ibarra y Luis Montaña, “las primeras teorías de la organización surgen ante la necesidad, por parte del capital, de lograr el control del proceso de trabajo en los talleres de grandes organizaciones” (1987:35). Además, agregan que Max Weber (1864-1920), es considerado el pionero en el estudio sistemático de las organizaciones ya que fue él quien estableció el paradigma de la racionalidad. Es así como “Weber sostuvo que la racionalidad implica el diseño y la construcción de un sistema administrativo mediante la división del trabajo y la coordinación de actividades sobre la base de un estudio exacto de las relaciones del hombre con otros hombres con el propósito de mantener una mayor productividad” (1987:79).

La Teoría de la Organización está definida por Hodge, Anthony y Gales como “un conjunto de conceptos, principios e hipótesis que intentan explicar la interacción existente, entre los distintos componentes organizativos” (1998:13). Por su parte E. Bueno lo expone como un “conjunto de proposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas y grupos humanos) y que intenta precisar las series de principios, rutinas, reglas y métodos por los que se desarrollan” (Aramburu y Rivera; 2008: 15). Sin embargo, “la Teoría de Organización no ha llegado a respuestas normativas únicas. No existe un nivel de especialización, unos mecanismos de coordinación y un grado de formalización que

puedan ser prescritos de forma general a cualquier organización” (Aramburu y Rivera; 2008: 22).

Nekane Aramburu y Olga Rivera agregan que “las características específicas de la misión de cada organización, su tamaño, edad y antecedentes, la tecnología que utiliza y las condiciones del entorno en el que se mueve hace que la organización ideal pueda revestir formas muy diversas para instituciones distintas. La organización adecuada para una, sería absolutamente ineficaz para otra. Esta constatación –basada en abundantes investigaciones empíricas- es la que nos lleva a hablar de la Teoría de la Organización desde el enfoque de contingencia” (2008: 22).

A ello, Carles Ramió y Xavier Ballart citan a Madaria García (1985) quién explica que dicha teoría “considera a las organizaciones como <un dato de hecho, no problemático, propias de la realidad social, como si su existencia estuviera mecánicamente asegurada y fuese constante en el tiempo” (1993: 20-21). Desde la perspectiva de la “interacción entre individuos” la teoría de la organización “rechaza las concepciones que se fundamentan en una visión agregada para basar el análisis en el proceso a través del cual se organizan y se estructuran los comportamientos individuales dentro de las organizaciones. Desde el punto de vista (...) de las interacciones que se producen entre sus miembros y su relación con los fines u objetivos de la organización, el objeto de la teoría consiste en analizar la diversidad de comportamientos individuales y los instrumentos que permiten compatibilizar éstos con los que requiere la organización para incrementar su eficacia colectiva ” (1993: 22).

### 2.3.2.1 Teoría Descriptiva

Este modelo pretende especificar la naturaleza de las relaciones entre los distintos subsistemas de la organización y el entorno. Señala que “la meta de la teoría descriptiva es describir por qué y cómo sucede algo, al tiempo que proporciona los medios para una mayor comprensión del fenómeno de interés (en este caso, de las organizaciones). Es decir, una mayor comprensión llevará a una mayor gestión”. (Hodge, Anthony y Gales; 1998:17).

### 2.3.2.2 Teoría Prescriptiva o Normativa

Sugiere a los directivos sobre que deberían hacer para mejorar varios aspectos de la empresa, es decir, “la eficiencia, los beneficios, la adaptabilidad, la satisfacción laboral, etc. Para entender cómo funcionan las organizaciones es necesario poseer un conocimiento general de ambas teorías”. (Hodge, Anthony y Gales; 1998:17).

### 2.3.2.3 Modelos y Escuelas

#### A. Weber y el modelo burocrático

Para los autores del libro La Teoría de la Organización, una de las primeras y más influyentes contribuciones a la teoría de las organizaciones fue la del sociólogo alemán Max Weber (1864-1920). Su amplio trabajo presentó a la burocracia como la forma ideal de organización, con ello propuso las siguientes características:

- “La división de trabajo se organizó de manera que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estén claramente definidas y legitimadas.

- Los puestos estaban organizados en una jerarquía de autoridad que establecía una cadena de mandato.
- Los empleados seleccionaban según su competencia técnica, verificada mediante examen, formación o educación.
- El rendimiento individual estaba guiado por reglas estrictas, disciplinas y controles. Estas reglas se aplicaban de manera impersonal y uniforme. Se utilizó un sistema de documentación escrita para registrar las reglas y su cumplimiento.
- Los oficiales administrativos no eran dueños de los medios de producción. Los equipamientos pertenecían al puesto u oficina, no a la persona que ocupaba ese puesto u oficina.
- La función administrativa fue asumida por profesionales de carrera que trabajaban con un salario fijo” (Hodge, Anthony y Gales; 1998: 17-18).

## B. Escuela Clásica

En esta escuela se encuentran dos enfoques distintos. “Por un lado, Frederick W. Taylor, con su defensa de la racionalización del trabajo desde los niveles más básicos de la organización y, por otro, Henry Fayol, que señalaban la importancia de la aplicación de un modelo racional para la alta dirección” (Hodge, Anthony y Gales; 1998:19).

En este sentido ambos enfoques tienen dos puntos en común:

- 1-. “Proponen una única forma idónea de gestión.

2-. Intentan desarrollar técnicas nacionales que ayuden a crear tanto la estructura como los procesos necesarios para coordinar la acción en cualquier organización” (Hodge, Anthony y Gales; 1998:19).

En esta escuela clásica o denominada Teoría Clásica se entrega un panorama funcional estático de las organizaciones. El objetivo es la sistematización de la actividad organizada para determinar la mejor forma en que las organizaciones deberían estar estructuradas, así como también la manera óptima de operar. Los autores más destacados de la corriente clásica son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Max Weber ante la necesidad de la sociedad industrial “trató de determinar una forma de organización y planteó su teoría de la burocracia, en ella propone algunos elementos esenciales distintivos de esta forma “ideal” de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones” (Carlos Fernández Collado; 2002: 21).

Taylor enfatiza en el “producto organizacional más que en los individuos, además divide las tareas en mentales y manuales”. Finalmente, el autor Henri Fayol manifiesta que “la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa” (Carlos Fernández Collado; 2002: 21-22)

En conclusión, “la teoría clásica de la organización se caracteriza por favorecer estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciadas; por restringir la interacción entre los miembros de la organización; por procesos de comunicación

vertical (orientados sobre todo hacia el flujo descendente de la información); por procesos centralizados de control/decisión; por la difusión de reglas y reglamentos y una orientación hacia la motivación de los empleados basada en el temor y la necesidad económica". (Carlos Fernández y Gordon Dahnke; 1988:117).

### C. Escuelas de Relaciones Humanas

El interés de esta escuela se centra principalmente en "los grupos y procesos sociales en las organizaciones. Los trabajos más notables dentro de estas perspectivas son los estudios de Hawthorne en Western Electric realizados por Roethlisberg y Dickson, así como las investigaciones de Elton Mayo" (Hodge, Anthony y Gales; 1998:20). Según el texto, estos investigadores descubrieron la gran influencia de las interacciones grupales y del clima social en el rendimiento humano "mientras los teóricos clásicos concebían las organizaciones como máquinas bien engrasadas, los teóricos de las relaciones humanas consideraban a la empresa como coaliciones cambiantes con necesidades múltiples y divergentes" (Hodge, Anthony y Gales; 1998:20).

Para el autor Carlos Fernández Collado, esta corriente "se desarrolló a partir del descuido de las teorías clásicas respecto al elemento humano en las organizaciones. En esta teoría se acrecienta el interés por las organizaciones como colectividades socio psicológicas. Se plantea una mayor interacción entre el empleador y el empleado y se consolidan premisas sobre aspectos como liderazgo, motivación, relaciones, comunicación informal y el cambio y desarrollo de recursos humanos" (2002: 24).

La teoría de la escuela de Relaciones Humanas produjo un cambio importante, ya que, el trabajador debía ser considerado como un ser social fundamental, más que como un ser productivo. Los principales exponentes de esta teoría son: Elton Mayo quien asigna el trabajo “como una actividad en grupo, donde los grupos informales tienen gran importancia en los procesos productivos y la valoración de la comunicación es algo necesario para entender una empresa. Mayo plantea la necesidad de tener una visión más social del hombre como ser individual”. (Antonio Lucas; 1997:54).

#### D. Escuela Contingente

Esta escuela afirma que las relaciones entre las características organizacionales son contingentes o dependientes del contexto “es necesario efectuar una evaluación de las condiciones del contexto para seleccionar posteriormente con éxito el diseño y estructura adecuada a la organización”. (Hodge, Anthony y Gales; 1998:20). Según los teóricos Paul Lawrence y Jay Lorsch, “este enfoque propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología o el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros si la organización pretende ser eficiente. Se busca determinar los efectos que las variables situacionales o de subsistemas tienen en la eficacia de la organización”. (Carlos Fernández y Gordon Dahnke; 1988:120).

En esta teoría se plantea que existe una relación directa entre las demandas del entorno y la respuesta de la organización. Además señala que “existe relación entre la tecnología y la estructura, además de un estilo mecánico y orgánico, donde se delimitan los impactos del medio ambiente en distintas partes de la organización, se

distribuyen funciones, tareas especializadas y elementos integradores para la coordinación de toda la organización. Las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos en los que sus partes (subsistemas) interactúan entre sí y están relacionadas con el entorno en el que se encuentran. También trata de descubrir cuáles son las formas más eficaces de organizarse en función de las variables de los subsistemas”. (Carlos Fernández y Gordon Dahnke; 1988:117).

En resumen, un enfoque contingente de la conducta y del diseño empresarial se basa en los principios de la teoría de sistemas abiertos y afirma que la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda semejar su estructura, su política, etc., a la configuración de las variables situacionales (tecnología, medio ambiente, gente, cultura) en la que encaja. (Fernández Collado y Dahnke; 1988:117).

Para los autores Billy Hodge, Anthony William y Lawrence Gales, existen cuatro enfoques organizativos que se deben considerar, estos son los siguientes:

### **1. Economía Organizativa**

Se basa en principios de la economía industrial y la economía organizativa. Ambas consideran la organización “como una serie de transacciones o contratos entre empleados y propietarios (denominados agent o agentes) son diferentes a los empleados o (principals o principales). Los dueños intentan maximizar sus beneficios controlando la organización de la manera más eficiente posible” (Hodge, Anthony y Gales; 1998:20).

## 2. Teoría Institucional

Este enfoque considera a las empresas como grupos complejos que a veces poseen reglas, metas y conductas conflictivas. Los teóricos industriales consideran que la realidad social se forma con los miembros de la organización. La teoría enfatiza “las similitudes de las organizaciones y, en vez de evaluar los problemas de manera racional y detallada, los miembros de la empresa utilizan presiones sociales para ajustarse a las creencias convencionales o institucionalizadas. Como resultado, los directivos tienen ciertas tendencias a imitar prácticas antiguas y experiencias de empresas con éxito” (Hodge, Anthony y Gales; 1998:21).

## 3. Enfoque Culturales

Este enfoque es una especie de extensión del enfoque institucional. Sin embargo, estas teorías se encargan de pequeñas áreas de las empresas, es decir, “mientras los teóricos de la escuela contingente tienen en cuenta la estructura, el entorno, la tecnología y el tamaño. Estos enfoques culturales conciben la organización como un todo y estudian los aspectos informales de esta” (Hodge, Anthony y Gales 1998:21).

Lo anterior explica que la cultura como generadora de normas, valores y creencias en los individuos, puede verse como resultado de una ideología institucional, así “son precisamente estos valores, normas y creencia las que dirigen las acciones de los empleados y proporcionan una lógica de comportamientos y acciones organizativas” (Hodge, Anthony y Gales; 1998:21). En conclusión, la diferencia entre el enfoque cultural y el institucional es que el primero considera que las organizaciones son únicas y diferentes entre sí.

#### 4. Enfoque Ecológico

Finalmente, el enfoque de la ecología de la comunidad afirma que “las organizaciones pueden trabajar en equipo para controlar la incertidumbre del entorno. Por ejemplo, las asociaciones industriales pueden reducir la inseguridad del entorno mediante el establecimiento de estándares específicos” (Hodge, Anthony y Gales; 1998:21).

##### **2.3.3 Clima Organizacional**

Muy ligado a la cultura organizacional se encuentra el clima organizacional, definido como “un conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, propiedades percibidas por quienes trabajan en él. Bajo esta perspectiva, el clima organizacional es un elemento básico en la obtención de buenos resultados para la empresa” (Hodge, Anthony y Gales; 1998: 22), de ahí que sea imperioso identificar los puntos críticos que afectan al personal, investigaciones y estudios que se convierten en un elemento clave para mejorar el logro de objetivos por parte de los empleados y reduzcan a tiempo, aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño. Las encuestas para medir el clima organizacional se divide en dos partes: “una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional ideal o como debería ser” (Hodge, Anthony y Gales; 1998: 22). La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

## **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 Empresas de menor tamaño en Chile**

#### 3.1.1 Ley 20.416

##### 3.1.1.1 Historia de la ley

##### 3.1.1.2 Mapa de la ley

### **3.2 Organismos estatales de apoyo a Empresas de menor tamaño**

#### 3.2.1 Ley 6.640

#### 3.2.2 Ley 18.989

#### 3.2.3 Ley 20.641

##### 3.1.1.1 Historia de la Ley 20.416

Los primeros antecedentes históricos que se registran respecto a la legislación en la actividad desarrolladas por las Mipymes, se observan en el mensaje presidencial con fecha 15 de enero de 2008, en el cual se inicia un proyecto de ley que fija normas especiales para las empresas de menor tamaño. Entre los principales argumentos para legislar en dicho tema, se considera la implementación de una estrategia de desarrollo económico y social, profundizando en la apertura comercial e incentivando una mejor funcionalidad de las instituciones en el proceso integral de desarrollo, donde la actividad emprendedora ha tenido una especial participación. Sin embargo, señala que los beneficios derivados del desarrollo económico no ha sido del todo equitativo.

De acuerdo a lo anterior, señala que “En la actualidad, existen en Chile 721 mil empresas formales activas, esto es inscritas en el Servicio de Impuestos Internos (SII) y con ventas positivas registradas en el año 2006, de las cuales un 79% corresponde a microempresas, un 17% a pequeñas empresas y un 2,5% a medianas empresas.

No obstante esta alta participación en términos numéricos, este grupo de empresas, denominadas como Empresas de Menor Tamaño (EMT), aporta solamente al 15% del total de ventas de las empresas del país y su participación directa en las exportaciones nacionales no supera el 10% del total. En efecto, “una observación común que surge de los diferentes estudios del sector de EMT (Empresas de menor tamaño), es el alto grado de heterogeneidad que lo caracteriza y a sus problemas para desarrollarse”. ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)).

Por todo lo anterior, es que se considera que “el marco regulatorio es un factor importante en la competitividad y viabilidad de las empresas. No es difícil que la regulación se transforme en un obstáculo al emprendimiento y al desarrollo de una empresa: costos administrativos, barreras a la entrada o salida y/o problemas de competitividad derivados de la normativa pueden afectar significativamente el ciclo de vida de un negocio”. ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl))

Para ello, se establece un Estatuto de las Empresas de Menor Tamaño, que es “el conjunto de normas, generales o especiales, que, tomando en consideración su tamaño, regulan la actividad empresarial durante su ciclo de vida, con el objeto de permitir su participación en el mercado, en igualdad de condiciones. Un estatuto no es necesariamente una ley única, como un código, sino que es un conjunto de normas

que pueden estar contenidas y, en consecuencia diseminadas en diversos cuerpos legales, como es el caso de Chile”. ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)).

En dicho proyecto de ley señala que las normas ya existentes y otras en tramitación o estudio, podrían perfectamente incluirse en una recopilación general, formando parte del Estatuto para los efectos de especialidad, pero manteniendo su carácter de norma separada.

Algunos ejemplos de normas dirigidas especialmente a empresas de menor tamaño, son los siguientes:

- a)** Ley N° 19.749, sobre Microempresas Familiares, contiene normas sólo para microempresarios, incorporadas al artículo 26 del Decreto Ley 3.063, sobre Rentas Municipales; Historia de la Ley N° 20.416.
- b)** Ley de la Renta, con sus artículos 22 y 84, sobre tributación de talleres artesanales y otros microempresarios y los artículo 14 bis y 14 ter sobre tributación y contabilidad simplificada de empresarios de menor tamaño.
- c)** Ley de Impuesto a las Compraventas y Servicios, con sus artículos 29 y siguientes, sobre pago de IVA presunto de algunas pequeñas empresas; También debe considerarse otro efecto que se ha producido y se seguirá produciendo en el futuro, con el estudio de adaptación de normas para hacerlas aplicables a la pequeña empresa y cuyo resultado ha sido la creación de nuevas instituciones aplicables a todas las empresas de Chile. Ejemplos de ello, son la ley N° 19.857, sobre Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada; ley N° 19.983, sobre Cobro Ejecutivo de la copia de la Factura; DS 1.001, sobre

Cambio de Fecha de Pago del IVA; ley N° 20.179, sobre Constitución y Operación de Instituciones de Garantía Recíproca, entre otras. Simultáneamente, se tramitan en el Congreso Nacional diversas modificaciones legales que tienen por objetivo beneficiar a las empresas de menor tamaño, siendo una de ellas la iniciativa destinada a evitar la Doble Declaración de Capital Propio.

En el documento se establece que para iniciar el funcionamiento de una empresa se requiere cumplir con una serie de requisitos y condiciones que, “si se aplican rígida e inflexiblemente, serán un obstáculo, a veces definitivo, para el desenvolvimiento de la misma. Especial es la situación de los pequeños emprendedores que, en la mayoría de los casos, inician su pequeña empresa con un escaso capital, destinado a las labores productivas pero no al cumplimiento de la normativa estatal para autorizar su funcionamiento” ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl))

Este Proyecto de Ley tiene por objetivo general “generar condiciones regulatorias que permitan que las empresas, en el desarrollo de su actividad y bajo el entendido que éstas no sean contrarias a las reglas generales de convivencia entre las personas que desarrollan diversas actividades en un mismo espacio geográfico, puedan aprovechar al máximo sus ventajas comparativas en igualdad de condiciones. En el ámbito regulatorio, esto implica proponer, a través de modificaciones de leyes existentes o a través de nuevas leyes, una normativa que sea consistente con un análisis costo-efectividad, en donde el beneficio de la regulación supere los costos de cumplimiento, traduciéndose todo ello en un efectivo cumplimiento de la normativa”. ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)).

Es así, como se realiza una definición de las Empresas de Menor Tamaño. Estableciendo que “una primera consideración del proyecto se relaciona con la definición de lo que entendemos por Empresa de Menor Tamaño (EMT), y los criterios para definir tamaños. Ello resulta particularmente relevante en el contexto actual en Chile, en donde existe una gran variedad de estudios y diagnósticos de empresas que no necesariamente se rigen por las mismas definiciones, y de instrumentos de fomento que utilizan variados criterios de asignación” ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)).

En este proyecto se entiende por empresas de menor tamaño a las micros, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo al criterio señalado, se define a la microempresa como “aquella empresa cuyos ingresos anuales por ventas y servicios del giro sean hasta 2.400 unidades de fomento; la pequeña empresa, cuyos ingresos son superiores a 2.400 y hasta 25.000 unidades de fomento; y a la mediana empresa, cuyos ingresos son superiores a 25.000 y no superan las 100.000 unidades de fomento. Todas éstas se incluyen dentro del concepto de Empresas de Menor Tamaño. El resto de las empresas, aquellas con ingresos anuales por ventas y servicios del giro sean superiores a las 100.000 unidades de fomento, quedan en consecuencia en la categoría de empresa grande. El concepto de ventas y servicios para estas definiciones se refiere al monto total de ellas netas del Impuesto al Valor Agregado” ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl))

Asimismo, señala que “la excepción a esta definición de tamaño, se relaciona con los temas laborales. Para estos, el tamaño de empresa estará dado por el número de trabajadores que ésta tenga, lo cual se explicita mediante una modificación al Código

del Trabajo. Uno de los objetivos de explicitar tamaños de empresas en base a un criterio definido es la difusión de éste y con ello su adopción en otras propuestas, lo cual mejora la calidad de la discusión respecto a políticas públicas para esta categoría de empresas. Se reconoce, sin embargo, la existencia en Chile de otras normas legales que utilizan un criterio diferente” ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)).

Por otra parte, indica que “las variables utilizadas para definir tamaño de empresa para efectos legales no necesariamente coinciden con aquellas utilizadas para efectos de aplicar el instrumental de fomento focalizadamente. Para esto último, tiene sentido definir criterios de asignación en base a más de una variable, como puede ser el nivel de ventas, el número de trabajadores, el capital de la empresa, u otros. Por ello, los organismos públicos encargados del diseño de programas e instrumentos de apoyo a las empresas de menor tamaño, podrán elaborar fórmulas alternativas que permitan una adecuada focalización de los instrumentos. Ellas podrán ser el resultado de un trabajo conjunto, en el cual para efectos de definir sus tamaños y aplicar las leyes o modificaciones a leyes propuestas en este proyecto, se utiliza un criterio en base al ingreso anual por ventas y servicios del giro de la empresa, obedeciendo a una consideración de fácil fiscalización e implementación y además al hecho que es una herramienta de segmentación ampliamente posicionada en la economía chilena”. ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)).

Por consiguiente, como se señala en el mensaje presidencial, uno de los objetivos de explicitar tamaños de empresas en base a un criterio definido es la difusión de éste y

con ello su adopción en otras propuestas, lo cual mejora la calidad de la discusión respecto a políticas públicas para esta categoría de empresas.

### 3.1.1.2 Mapa de Ley 20.416

#### Identificación de la Norma:

Tipo Norma: Ley 20.416

Fecha Publicación: 03-02-2010

Fecha Promulgación: 13-01-2010

Organismo: Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción; Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción.

Título: FIJA NORMAS ESPECIALES PARA LAS EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO.

Tipo Versión: Única Versión De: 03-02-2010

Inicio Vigencia: 03-02-2010

Id Norma: 1010668

Última Modificación: 05-MAY-1955 Ley 11828

URL: <http://www.leychile.cl/N?i=1010668&f=2010-02-03&p>

Objetivos de la ley:

LEY NÚM. 20.416

FIJA NORMAS ESPECIALES PARA LAS EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado aprobación al siguiente

Proyecto de Ley:

Organización de la norma:

Artículo Primero al Artículo Décimo.

### **TITULO I: Disposiciones Generales**

Artículo 1º al Artículo 2º

### **TITULO II: De los Asesores Económicos de Insolvencias**

Artículo 3º al Artículo 15

### **TITULO III: Del Procedimiento**

Artículo 16 al Artículo 27

Artículo Duodécimo.

Artículo 505 bis.

Artículo 506 bis.

Artículo 506 ter.

Artículo 511.

Artículo Décimo Tercero.

Artículo Décimo Cuarto.

**Artículos Transitorios:**

Artículo Primero al Artículo Cuarto.

**Organismos Estatales Involucrados:**

- a) Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción.
- b) Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción.
- c) Consejo Nacional Consultivo de la Empresa de Menor Tamaño, precedido por el: Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, el Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación de Fomento de la Producción, el Director de la Dirección de Promoción de Exportaciones y el Gerente General del Servicio de Cooperación Técnica.
- d) Seis entidades gremiales que agrupen mayoritariamente a las empresas de menor tamaño de sectores productivos relevantes para la economía nacional.
- e) Un representante de las asociaciones gremiales que agrupen a las empresas de menor tamaño que exporten bienes o servicios.
- f) Un representante de las instituciones de educación superior, designado por el Presidente de la República.

- g) Un representante de organismos o asociaciones no gubernamentales que tengan por objeto promover el desarrollo de las empresas de menor tamaño, designado por el Presidente de la República.
- h) Un representante del Consejo Nacional de Innovación
- i) Un representante de las Municipalidades.

### **3.2 Organismos estatales de apoyo a Empresas de menor tamaño**

El Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción es el principal organismo estatal que rige el inicio, desarrollo y fomento de las empresas de menor tamaño. En este sentido, ha puesto a disposición de los emprendedores una serie de herramientas y servicios para que lleven sus ideas a la práctica y tengan éxito en su negocio. En las distintas instituciones de la Red de Fomento, los emprendedores podrán encontrar información y orientación para su empresa. Los organismos de apoyos son los siguientes:

- a) Banco Estado
- b) Chile Califica
- c) Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conicyt)
- d) Comisión Nacional de Riego (CNR)
- e) Consejo de Producción Limpia (CPL)
- f) Corporación de Desarrollo Indígena (CONADI)
- g) Corporación de Fomento de la Producción (Corfo)
- h) Corporación Nacional Forestal (CONAF)

- i) Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)
- j) Fundación para la Innovación Agraria (FIA)
- k) Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Mujer (PRODEMU)
- l) Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)
- m) Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA)
- n) Programa de Fomento de Exportaciones Chilenas (PROCHILE)
- o) Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)
- p) Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)
- q) Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)
- r) Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)
- s) Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA)
- t) Servicio Nacional de Turismo (Sernatur)
- u) Subsecretaría de Minería
- v) Subsecretaría de Pesca (SUBPESCA)

En este contexto, la Asociación Chilena de Emprendedores (ASECH) en su texto “Guía de financiamiento para emprendedores” en el ítem IV denominado “financiamiento y concursos públicos” correspondiente al año 2012, se observa que los organismos estatales de mayor apoyo a los emprendedores son CORFO, FOSIS y SERCOTEC, señalando que “ estos fondos dan un monto específico –entre 40 y 180 millones de pesos- dependiendo del tamaño del proyecto, del aporte al desarrollo económico que éste pueda aportar a la sociedad o de la innovación asociada” (ASECH, 2012).

### 3.2.1 Ley Orgánica 6.640

El Ministerio de Desarrollo Social señala en el texto abreviado de la Ley 6.640 lo siguiente:

**“TITULO II DE LA CORPORACION DE FOMENTO DE LA PRODUCCION**

**ARTICULO 22º** se establece créase una persona jurídica con el nombre de Corporación de Fomento de la Producción, en adelante “La Corporación”.

La Corporación de Fomento de la Producción será dirigida y administrada por un Consejo, integrado en la siguiente forma:

1. El Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción, que lo presidirá.
2. El Ministro de Hacienda;
3. El Ministro de Agricultura;
4. El Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación quien en caso de ausencia del titular, lo presidirá;
5. El Ministro de Planificación y Cooperación:
6. El Ministro de Relaciones Exteriores y;
7. Dos consejeros designados por el Presidente de la República, uno de destacada trayectoria en el ámbito tecnológico y otro en el ámbito financiero. Al menos uno de ellos deberá tener además, reconocida experiencia en actividades productivas empresariales”.

**ARTICULO 23º** El Consejo tendrá un Vicepresidente Ejecutivo que será nombrado por el Presidente de la República. Tendrá la representación legal de la Corporación y las atribuciones que le confiera el Consejo.

El Vicepresidente reemplazará al Presidente en su ausencia. Los Consejeros gozarán de una remuneración equivalente a un sueldo vital del Departamento de Santiago.

**ARTICULO 24º** A falta de Presidente y Vicepresidente presidirá las sesiones el miembro del Consejo que designen los asistentes a la reunión. El quórum para las sesiones del Consejo será de cinco miembros. Cuando las leyes o reglamentos exijan un quórum equivalente a los dos tercios de sus miembros se requerirá la presencia de seis Consejeros. En caso de empate decidirá el Presidente.

**ARTICULO 25º** El Consejo tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Realizar, en colaboración con las entidades de fomento fiscales, semifiscales o privadas, estudios destinados a encontrar los medios más adecuados para crear nuevas producciones o aumentar las actuales, mejorando las condiciones en que éstas se desenvuelven en cuanto a calidad, rendimientos y costos de producción y los destinados a facilitar el transporte, el almacenamiento y venta de los productos, a fin de que éstos puedan ser aprovechados en su estado más satisfactorio y a los precios más convenientes.
- b) Efectuar, de acuerdo con los resultados a que se refieren los estudios del inciso anterior, ensayos de producción y comercio en la escala y con las ayudas que se estimen convenientes;

- c)** Ayudar la fabricación en el país o la importación de maquinarias y demás elementos para la producción.
- d)** Proponer y ayudar la adopción de medidas destinadas a aumentar el consumo de productos nacionales o a obtener una mayor participación de intereses chilenos en actividades industriales y comerciales.
- e)** Estudiar los medios de financiamiento general del plan de fomento de la producción o de financiamiento particular de las diferentes obras contempladas en él y conceder préstamos en la forma indicada en los Artículos 29º y 30º.  
  
Cuando el financiamiento acordado para una negociación consista en el otorgamiento de avales, éstos no podrán otorgarse sino en moneda nacional por una suma no superior al 20% del activo realizable a corto plazo según balances del año inmediatamente anterior.
- f)** Recibir erogaciones o contribuciones voluntarias. Las donaciones que se hagan a la Corporación estarán exentas de toda clase de impuestos y no requerirán del trámite de la insinuación. Los donantes podrán rebajar de la renta líquida afectada a impuestos de primera categoría, global complementario y adicional, las sumas o bienes donados durante el ejercicio objeto de la respectiva declaración tributaria.
- g)** Para los efectos anteriores, los bienes raíces, se considerarán por su avalúo fiscal y los demás bienes por el valor con que figuren en los libros del donante o, en caso de no existir dicho antecedente, por el valor en que la donación sea aceptada por la Corporación.

- h) Proponer al Presidente de la República el Reglamento General de la Corporación y sus modificaciones y dictar los reglamentos internos de la misma.
- i) Condonar toda clase de intereses y castigar créditos incobrables. El castigo de créditos superiores a un mil unidades de fomento deberá contar con el voto favorable de los dos tercios del Consejo.
- j) En general, ejecutar todos los actos y contratos que sean necesarios para la consecución de los fines de la Corporación.” ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl))

### 3.2.2 Ley 18.989

La Biblioteca del Congreso Nacional señala que la promulgación el 6 de octubre de 2011, de la norma de ley 20.530 define que:

“**Artículo 20°.-** Deróganse los artículos [1°](#), [2°](#), [3°](#), [4°](#), [5°](#), [6°](#) y [27](#) de la [ley N° 18.989](#), que crea el Ministerio de Planificación. Esta derogación entrará en vigencia a contar de la fecha de entrada en funcionamiento del Ministerio de Desarrollo Social”. ([www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)).

En este sentido, la ley 18.989 del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis) quedará sujeta al Ministerio de Desarrollo Social.

A continuación se presenta la naturaleza domicilio y los objetivos del servicio público:

## **“TITULO II**

Del Fondo de Solidaridad e Inversión Social

### **Párrafo I**

Naturaleza Domicilio y Objetivos

**Artículo 7°.-** El Fondo de Solidaridad e Inversión Social es un Servicio público funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es financiar en todo o parte planes, programas, proyectos y actividades especiales de desarrollo social, los que deberán coordinarse con los que realicen otras reparticiones del Estado, en especial con el Fondo Nacional de Desarrollo Regional.

Estará sometido a la supervigilancia del Presidente de la República, con quien se relacionará por intermedio del Ministerio de Planificación y Cooperación.

**Artículo 8°.-** El Fondo de Solidaridad e Inversión Social podrá usar la sigla "FOSIS" para identificarse en todos sus actos y contratos. En cada Secretaría Regional Ministerial de Planificación y Coordinación del país, existirá un funcionario representante del Fondo de Solidaridad e Inversión Social. Su domicilio está en la ciudad de Santiago, sin perjuicio de los que establezca como tales en el país o en el extranjero.

**Artículo 9°.-** En cumplimiento de sus objetivos el Fondo podrá financiar en especial actividades cuyas finalidades sean:

- a) Contribuir prioritariamente a la erradicación de la extrema pobreza y el desempleo;

- b) Preocuparse preferentemente por la situación de grupos de menores ingresos y en estado de riesgo social, en especial de los jóvenes marginados de los sistemas educativos y sin oportunidad laboral o en situación irregular;
- c) Procurar el mejoramiento de las condiciones de trabajo y producción de los sectores de menores ingresos;
- d) Apoyar la participación de los propios afectados por la pobreza en la solución de sus problemas;
- e) Diseñar y ejecutar programas y proyectos eficientes para solucionar los problemas de pobreza que incorporen a los organismos públicos, municipales y empresas privadas, y
- f) Propender al desarrollo de los sectores más pobres que viven en el área rural, y cuyas actividades sean agropecuarias, pesqueras o mineras, especialmente en lo relativo a transferencia tecnológica, asistencia crediticia, electrificación, agua potable, caminos, sistemas de comunicación, salud y educación, sin perjuicio de las facultades y de las obligaciones que corresponden a los Ministerios respectivos.

La asignación de los recursos del Fondo deberá considerar, en forma preferente, los requerimientos que provengan de las regiones y localidades que presenten los más elevados índices de aislamiento, marginalidad y pobreza.

**Artículo 10.-** Para los efectos de lo dispuesto en el artículo 34 de la ley N°18.575, el Fondo podrá entregar la realización de sus actividades mediante convenios con los sectores público o privado. Aquellos actos jurídicos que tengan por objeto convenir la

contratación de personas naturales o jurídicas para la realización de actividades relacionadas con los objetivos del Fondo, deberán sujetarse al siguiente procedimiento.

Existirá un registro público de personas naturales y jurídicas habilitadas para contratar con el Fondo, en el cual se establecerán los requisitos de especialidad, experiencia y capacidad de gestión para las diferentes categorías de contratos. El decreto supremo que apruebe el registro se publicará en el Diario Oficial. La incorporación al registro será reglamentada por dicho decreto supremo. La eliminación de personas incorporadas al registro se hará por decreto fundado del Ministerio de Planificación y Cooperación, basado en la pérdida de requisitos o en el incumplimiento de obligaciones contractuales con Fondo.

Todo convenio o contrato del Fondo que implique transferencia de recursos al sector privado, deberá necesariamente efectuarse por intermedio del registro de personas naturales o jurídicas mencionado en los incisos precedentes. En casos calificados y por decreto supremo fundado, podrá contratarse a instituciones o personas ajenas al registro, cuando en él no hubiese entidades con la capacidad o experiencia requeridas.

Las personas naturales o jurídicas que contraten con el Fondo deberán tener su domicilio y experiencia institucional en la región del país en la cual se pretende desarrollar la actividad materia del contrato. Sólo en caso de no existir en la región capacidad y experiencia suficientes para asumir las obligaciones que se pretende contratar, se recurrirá a personas o instituciones de otras regiones. El Intendente de la respectiva región certificará tal circunstancia.

Será obligación de las personas naturales o jurídicas que contraten con el Fondo garantizar, tanto la fiel ejecución de sus obligaciones así como los anticipos de dineros recibidos, mediante boleta de garantía bancaria o póliza de seguro extendida en favor del Fondo u otra cualquiera modalidad suficiente y adecuada.

Las disposiciones contenidas en el inciso segundo a séptimo del presente artículo, no serán aplicables a las instituciones del sector público, Municipalidades y Universidades e Institutos de Educación Superior o de Investigación reconocidos por el Estado.

El Fondo podrá realizar y ejecutar todos los actos jurídicos necesarios para lograr sus objetivos.

### 3.2.3 Ley 20.641

El organismo de Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) se acoge a la ley n° 20.641 de Presupuesto para el Sector Público regido por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. La actualización de la normativa legal que se aplica a SERCOTEC tiene fecha de actualización el 10 de abril de 2014.

A continuación se presenta las funciones y estructura del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), señala la Resolución que aprueba las funciones y estructura de SERCOTEC del año 2007 aprobado bajo la resolución 8462 del directorio de SERCOTEC y la gerencia general, que:

El Servicio de Cooperación Técnica es una Corporación de Derecho Privado regida por las disposiciones de sus estatutos, por las normas del título treinta y tres del libro primero del Código Civil y por los acuerdos que tome su Directorio.

El Servicio, según sus estatutos, tendrá por objeto:

- a)** Fomentar la productividad, vale decir, el aprovechamiento en grado óptimo, de los recursos disponibles, materiales o humanos, en todas las ramas de la producción, del comercio y de los servicios.
- b)** Investigar, aplicar, demostrar, difundir y enseñar técnicas, métodos, sistemas y prácticas de organización y administración racional de empresas; capacitar y adiestrar personal en estas técnicas; promover la normalización y uniformación de procesos y productos y asesorar o prestar sus servicios a quienes lo requieran.
- c)** Realizar estudios e investigaciones referentes al sector artesanal y de la pequeña industria en general, en proyectos específicos, en programas y políticas; contribuir a perfeccionar dichas actividades mejorando la calidad de sus productos, de sus sistemas y métodos de producción y comercialización, y propender a conseguir una justa y adecuada valorización para el sector y personas que en él trabajan.
- d)** Asesorar a organismos públicos o privados en todo lo que diga relación con políticas, programas y medidas para el desarrollo de la actividad artesanal y de la pequeña industria.
- e)** Proporcionar ayuda y complementación en aspectos técnicos, financieros y administrativos del sector artesanal y de la pequeña industria y prestarle asesoría en tales materias.
- f)** Realizar los estudios técnicos, administrativos y financieros necesarios para recomendar a las instituciones financieras o crediticias correspondientes,

operaciones de financiamiento y de créditos para la pequeña industria y artesanado.

- g)** Promover y asesorar la asociación de pequeños industriales y artesanos en Cooperativas y otras organizaciones que tiendan a mejorar las condiciones en que se desenvuelvan dichas actividades; y
- h)** Concurrir a la formación de organismos, entidades o sociedades que persigan fines análogos, sean nacionales, extranjeros o internacionales a asumir representación o agencias de tales entidades, dar y recibir de ellas ayuda o asistencia técnica y financiera; actuar como organismo asesor y en general, ejecutar y celebrar todos los actos y contratos y realizar todas las operaciones que directa o indirectamente sean conducentes al cumplimiento de sus fines.

Finalmente, en el documento se establece que la Oficina de Cooperación Técnica (SERCOTEC), tiene por misión “Promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios” (Resolución que aprueba funciones y estructura de SERCOTEC; 2007).

## CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

### 4.1 Diseño y Tipo de Investigación

En este seminario, la investigación tiene un diseño no experimental transeccional o transversal que, según los autores Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio son aquellos que “recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos” (2007; 208- 209). Es lo que sucede, al realizar una descripción de la comunicación al interior de las Mipymes regionales seleccionadas, la relación con sus públicos y los conceptos de emprendimiento e innovación.

Tras la recolección de datos y su aplicación temporal en un tiempo único y determinado, el diagnóstico y la aplicación de las herramientas de recolección de datos se realizaron en dos visitas a las Mipymes seleccionadas: *Café Terracota*, *Mío Capriccio Gourmet* y *Cervecería Atrapaniebla*, la primera visita se efectuó en la primera semana de Octubre del 2013 y la segunda, en la primera semana de Noviembre del mismo año.

El presente estudio se define como descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista se busca “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (2007:102). Los estudios

descriptivos son “útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (Hernández et al; 2007:103)

Para esta tesis, el estudio se enfoca en la comunicación, el conocimiento de las herramientas comunicativas que tengan las Mipymes seleccionadas y la relación con el emprendimiento e innovación. Así, se describe la situación actual de las Mipymes regionales, profundizando en ambos puntos para realizar una radiografía de sus cualidades y debilidades, las que fueron inferidas por medio de encuestas, entrevistas y observación de campo.

#### 4.1.1 Población

Se define dicha unidad de análisis como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificación” (Hernández, Fernández y Baptista; 2007:239).

La población estudiada en la investigación, está formada por los dueños de las micros, pequeñas y medianas empresas en conjunto con sus trabajadores; hombre y mujeres de las Mipymes seleccionadas en la región de Coquimbo, Chile.

#### 4.1.2 Muestra y Tipo de Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (...) desde luego se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población”. (Hernández, Fernández y Baptista; 2007:240).

La muestra del estudio fue definida como no probabilística, debido a que se seleccionaron los participantes tanto para las encuestas y entrevistas. “La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de la toma de decisiones de una persona o grupo de personas” (Hernández, Fernández y Baptista; 2007:241).

Entonces, la población es todo el público interno de las micros, pequeñas y medianas empresas seleccionadas, la muestra correspondería a dos grupos: El (los) dueño (os) de las Mipymes que muestran más autonomía y disponibilidad de tiempo según su cargo, pueden entregar una mayor información de las empresas con respecto a la comunicación y las herramientas comunicativas con las que cuentan las Mipymes regionales seleccionadas.

#### 1. Tipo de muestra

La muestra que se presenta en la investigación es clasificada por Hernández, Fernández y Baptista como no probabilística. Para el presente estudio, dichas muestras serían:

##### A. Muestra de sujetos voluntarios

La elección de individuos para la aplicación de encuestas no se desarrolló de manera aleatoria, ya que estuvo determinada por el manejo de información sobre la creación y funcionamiento de las Mipymes. Al mismo tiempo de la disponibilidad de tiempo,

porque generalmente, se desplazan a nivel nacional por capacitaciones, seminarios y ventas de sus productos.

#### B. Muestra de expertos

Para la obtención de los datos válidos y precisos era necesaria la opinión de profesionales relacionados directamente con las Mipymes. En este caso, expertos pertenecientes a SERCOTEC y CORFO en la ciudad de La Serena, que estuviesen informados en dicha temática de investigación para observar la realidad actual de las Mipymes en las áreas de comunicación, emprendimiento e innovación.

Además, se recurrió a la búsqueda de personas con mayor relación con dichos contenidos y que tienen conocimientos sobre la gestión y acción de las Mipymes regionales. También fueron entrevistados los dueños de las Mipymes seleccionadas y encuestados los trabajadores de las mismas.

#### C. Tamaño de la muestra

“En los estudios cualitativos casi siempre se emplean muestras pequeñas no aleatorias (...) El tamaño de una muestra no es garantía de su bondad o grado de representación (...) si la muestra no es representativa el tamaño no sirve de nada” (Hernández, Fernández y Baptista; 2007: 265).

Por ello, se determinó que para las entrevistas eran necesarias las tres personas señaladas, dueñas y/o socias de las Mipymes seleccionadas y las entidades estatales SERCOTEC y CORFO para que la cantidad de información obtenida fuera oportuna y precisa. Por otra parte, la selección de sujetos se determinó de acuerdo a las siguientes condiciones basadas en tiempo, personas y contexto.

### 4.1.3 Entrevistas

- Trabajar en las Mipymes seleccionadas.
- Dueños y/o socios de las Mipymes seleccionadas y los trabajadores actuales.
- Conocimiento, importancia y perspectiva de la comunicación para las Mipymes.
- Trabajar en organismos estatales que tengan relación con las Mipymes.

### 4.1.4 FODA Comunicacional

- Trabajar en las Mipymes seleccionadas
- Dueños y/o socios de las Mipymes seleccionadas y los trabajadores actuales.
- Estar disponible en la empresa el día que fuesen aplicadas las herramientas.

## 4.2 Método y Recolección de Datos

### 4.2.1 Técnicas e Instrumentos utilizados

Las técnicas utilizadas para recoger la información requerida para los objetivos del estudio, fueron la entrevista semi-estructurada, FODA comunicacional y observación de campo.

#### 1. Entrevista

Como sostiene Luis Puchol, la entrevista es “una conversación entre un entrevistador y un entrevistado (que puede estar solo o acompañado)” (2006: 3). Los autores Alejandro Acevedo Ibáñez y Alba Florencia A. López Martín agregan que “dado el tipo dinámico y desarrollante de las entrevistas, cualquier intento de clasificación de los

tipos de entrevista resulta demasiado restringido” por ello citan a Bingham y Moore quiénes entregan una “idea clara de estos límites: la naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se la destina. Esos usos son diversos, pero en rigor, pueden reducir a tres: recoger hechos, informar y motivar o influir” (1988: 25-26).

## 2. Tipos de Entrevistas

Francisco Javier Llana Álvarez sostiene que existen tres tipos de entrevistas y estas varían según “la función del criterio de clasificación utilizado (objetos perseguidos, marco teórico adoptado, grado de directividad, grado de estructuración...). La clasificación basada en el grado de estructuración es la más utilizada en el ámbito social” (2009:500). De este modo, se diferencian tres tipos de entrevista: Entrevista Estructurada, Semiestructurada y Libre o No-Estructurada.

Para efecto de la presente investigación se aplicó la entrevista semiestructurada definida por Hernández, Fernández y Baptista como aquellas que “se basan en una guía de asuntos o preguntas específicas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (2007:597). Por su parte, Francisco Llana agrega que “este tipo de entrevista suele ser la más recomendada en general, debido a su menor rigidez, en esta modalidad se trata de que el entrevistador lleve preparada la entrevista más bien por grandes temas (Guía de la entrevista)” (2009: 500).

En ella, “se trabaja con unos contenidos y un orden preestablecidos, dejando abierta la

gama de posiciones que desee manifestar el entrevistado (...) El objetivo, es dar “conocer la imagen (los elementos que la configuran, sus rasgos, sus cualidades, etc., según la perspectiva particular de los informantes) y las actitudes de los miembros” (Juan Báez y Pérez de Tudela; 2009: 97).

Las entrevistas se aplicaron a los dueños y/o socios de las Mipymes seleccionadas y a las personas de las entidades estatales SERCOTEC y CORFO, quienes tienen relación directa con las micros, pequeñas y medianas empresas en cuestión. Éstas se efectuaron a través de una conversación entre el entrevistador y el entrevistado con un cuestionario de preguntas organizado, cohesionado y coherente para responder a los objetivos planteados en esta investigación. Las entrevistas tuvieron dos estructuras: Una de ellas aplicadas con el mismo cuestionario para los dueños y/o socios de las Mipymes y otra entrevista semiestructurada para los trabajadores de los organismos estatales que se relacionan con las Mipymes regionales.

Se utilizó esta técnica, porque se busca obtener información desde una perspectiva más íntima, flexible y abierta. Se define como “una reunión para intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el libro “Metodología de la Investigación” Hernández, Fernández y Baptista, citan a Janesick (1998) quién dicen que la “entrevista a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la conducción conjunta de significados respecto a un tema” (2007: 567). Asimismo, Juan Báez y Pérez de Tudela agrega que “la entrevista de investigación cualitativa, independiente de cuál sea el modelo por el que se opte, se caracteriza por una serie de dispositivos que la

identifican y la definen como tal” (2009: 98)

Como sustenta el autor Juan Báez y Pérez de Tudela, la entrevista busca:

- Saber:

“La finalidad de la entrevista está claramente definida: obtener información sobre un asunto predeterminado por el investigador (...) Durante su elaboración, se deberá mantener una actitud de indagación constante: planteando dudas, pidiendo aclaraciones, señalando contradicciones, etc. Por su parte, el entrevistador deberá ofrecer las explicaciones o aclaraciones que sean necesarias, en el conjunto de la entrevista o ante alguna pregunta en particular, siempre y cuando preserve el secreto profesional al que esté obligado con el cliente” (2009: 98).

- Precisión:

“Se busca que la información sea lo más precisa posible. Una vez que se produce el encuentro entre ambos es porque el informante ha aceptado la realización de la entrevista, lo cual permite “*exigir*” al entrevistado (...) de qué quiere hablar y de qué no y también será él quien determine en qué orden, con qué prioridad y cuál es la importancia que concede a los aspectos que va tratando” (2009: 98-99).

- Asociación Libre:

“Se pretende conseguir del entrevistado que vaya realizando asociaciones libres. Toda investigación cualitativa busca aprehender los significados que los informantes atribuyen a los temas sobre los que se les pregunta, de ahí que no sólo interesen los conocimientos que tengan los entrevistados sino también sus propias

opiniones, sus creencias, sus actitudes, sus motivaciones y las razones que explican sus comportamientos” (Juan Báez y Pérez de Tudela; 2009: 99).

- Escucha Activa:

“El entrevistador debe mantener una actitud activa durante toda la entrevista”, es decir, que el entrevistador debe “realizar una *escucha activa*, en la que la interpretación es continua durante el desarrollo de la entrevista, a fin de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado” (2009: 99).

#### 4.2.2 Modalidad

Para las entrevistas efectuadas a los dueños y/o socios de las Mipymes seleccionadas y a los miembros de las entidades estatales que tienen relación con las Mipymes, se utilizó la modalidad de cara a cara, para tener un diálogo directo con el entrevistado directo y obtener información adicional de la comunicación no verbal y del entorno donde se llevó a cabo la entrevista.

#### 4.2.3 Temática

La temática de las entrevistas es de investigación, es la que a través de la conversación con uno o varios personajes, tiene como objetivo llegar al esclarecimiento de un episodio de interés general del pasado o del presente (Hernández Sampieri et al; 2007), ya que con este instrumento aplicado a los dueños de las Mipymes regionales seleccionadas y a los miembros de las entidades estatales, se buscaba obtener información importante de las micros, pequeñas y medianas empresas, el uso de la comunicación en el funcionamiento de las Mipymes y su conocimiento sobre

emprendimiento e innovación.

#### 4.2.4 Técnica de las Entrevistas

##### 4.2.4.1 Locación

Para hacer las entrevistas se acudió a las dependencias físicas de las Mipymes seleccionadas, por sus condiciones de espacio y disponibilidad. En cuanto a los miembros de las empresas estatales SERCOTEC y CORFO, se prefirió las propias oficinas de los entrevistados, ya que estos lugares físicos contaban con un ambiente adecuado, para que la entrevista se desarrollara con fluidez y tranquilidad.

##### 4.2.4.2 Introducción

En los días previos a realizar las entrevistas, los entrevistados fueron informados de la forma y contenido de la entrevista. Se le explicó las temáticas que se abordarían, la extensión y finalidad de las mismas con el apoyo de una grabadora de audio para el registro de la entrevista.

Antes de comenzar la entrevista, a todos los entrevistados se les explicó de qué se trataba, las temáticas a consultar y se les preguntó si aprobaban el uso de grabadoras para dejar un registro del proceso. Finalmente, accedieron de forma voluntaria y sin problemas a lo anteriormente señalado.

## A. Preguntas

A los entrevistados se les hicieron 23 preguntas con respecto a su micro, pequeña y mediana empresa:

- 1- ¿Cómo definiría las Mipymes?
- 2- Con respecto a su Mipyme ¿A qué rubro pertenece?
- 3- ¿Cuántas personas componen la Mipyme y cuál es el rol de cada uno?
- 4- ¿Qué año se inició esta Mipyme? (iniciación de actividades)
- 5- ¿Qué lo motivó a su creación?
- 6- ¿Cómo se generaron los recursos capitales para su Mipyme?
- 7- ¿Cuáles son los programas de Gobierno que han postulado para generar capital para su Mipyme?
- 8- ¿Cuáles son los territorios donde están trabajando?
- 9- ¿Cuál es su público objetivo: E, D, C3, C2 o ABC1? ¿Se dirigen a Instituciones u Organizaciones?
- 10- Además de las relaciones comerciales, ustedes ¿De qué forma se vinculan con su entorno? ¿Mantienen una interrelación con otras Mipymes?
- 11- ¿Qué canales de comunicación utilizan?
- 12- ¿Cuál es el propósito de esta interrelación?
- 13- Con respecto a su Mipyme ¿A qué rubro pertenece?
- 14- ¿Cuántas personas componen la Mipyme y cuál es el rol de cada uno?
- 15- ¿Qué año se inició esta Mipyme? (iniciación de actividades)
- 16- ¿Qué lo motivó a su creación?
- 17- ¿Cómo se generaron los recursos capitales para su Mipyme?
- 18- ¿Cuáles son los programas de Gobierno que han postulado para generar capital para su Mipyme?
- 19- ¿Cuáles son los territorios donde están trabajando?
- 20- ¿Cuál es su público objetivo: E, D, C3, C2 o ABC1? ¿Se dirigen a Instituciones u Organizaciones?
- 21- Además de las relaciones comerciales, ustedes ¿De qué forma se vinculan con su entorno? ¿Mantienen una interrelación con otras Mipymes?

22- ¿Qué canales de comunicación utilizan?

23- ¿Cuál es el propósito de esta interrelación?

La entrevista realizada a los Mipymes Regionales seleccionadas, se basaron en preguntas directas respecto a dos temáticas fundamentales para la investigación, tales como:

**a-**. Comunicación Externa y subtemas: Conceptos de la Comunicación, Canales de comunicación e información. Perspectivas de la comunicación dentro de las Mipymes y su relación con el entorno.

**b-**. Emprendimiento e Innovación y subtemas: Conceptos de emprendimiento, conceptos de innovación, conocimiento de dichos temas en función de las Mipymes, expectativas de los conceptos en las Mipymes.

#### B. Observación de Campo

Se realizó la observación de campo al interior de las tres Mipymes regionales seleccionadas – *Café Terracota*, *Mío Capriccio Gourmet* y *Cervecería Atrapaniebla*- a través de la entrevista cara a cara y un análisis del FODA.



## 1. Entrevista Cara a Cara

### ➤ **Primera Visita:**

Después de realizar una evaluación a las micros, pequeñas y medianas empresas regionales, se seleccionaron tres Mipymes que al comienzo de la investigación tuviesen factores determinados en común. Tras un contacto telefónico, se determinó la visita de la Mipyme Café Terracota. La segunda empresa, Mío Capriccio Gourmet, se contactó a través de la asistencia de una Expo Pyme llevada a cabo en Coquimbo en el mes de Abril del presente año y finalmente, la tercera Mipyme fue abordada directamente a las dependencias de Cervecería Atrapaniebla.

Tras ello, se efectuó la primera visita de manera simultánea durante la primera semana de Octubre, para dar a conocer los objetivos del Seminario de Investigación y la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica Externo para las Mipymes seleccionadas. En esta oportunidad, se informó a sus dueños y/o socios que se realizarían entrevistas semiestructuradas y un diagnóstico comunicacional para conocer las fortalezas y debilidades de las Mipymes en este ámbito y su relación con el emprendimiento e innovación.

En este sentido, se gestionaron las mismas acciones en las entidades estatales relacionadas con las Mipymes regionales, para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas.

En la reunión del mes de Octubre del 2013, se explicó el proyecto de investigación con los objetivos propuestos y las necesidades de información que tendríamos para

empezar a elaborar un plan de comunicación en las Mipymes seleccionadas.

➤ **Segunda Visita:**

En la segunda visita hecha en el mes de Noviembre del 2013 a las Mipymes regionales, se observó las dinámicas de comunicación que poseían, las herramientas utilizadas. Tras ello, se llevaron a cabo las entrevistas y el diagnóstico comunicacional con el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza).

El objetivo de este análisis es permitir a las micros, pequeñas y medianas empresas establecerse estratégicamente en un mercado a través de un plan de comunicación externa estratégica. Por ello, es necesario evaluar las tácticas que la empresa utilizará para dicha misión, ya que ésta “es la base de todos los análisis, diagnósticos, estrategias, planes y tareas” (Luis Fernando Díaz; 2005: 104). Una vez alcanzadas dichas metas, surgen las opiniones en pro o en contra de la organización, así lo reafirma Díaz, quién dice que “es bien conocida la dificultad recurrente que enfrentan miembros de muchas organizaciones para verla y verse a sí mismos en forma crítica” (2005: 104).

De esta forma, se hace trascendental la participación de un “facilitador o consultor que oriente el trabajo de los individuos y que luego asuma la tarea de redactar el documento que integra las ideas de todos” (Luis Fernando Díaz; 2005: 104). Los servicios de un “consultor externo en el proceso debe hacerse con cuidado, a sabiendas de que es una circunstancia que acarrea ventajas y desventajas. Entre las primeras se encuentra el evitar los sesgos que pueden originarse en las lealtades de

los individuos con metas locales o parciales, con secciones, mercados o incluso áreas geográficas (...) Las desventajas consisten en el desconocimiento que tiene el experto de la cultura y la jerga propias de la institución, que puede, en ciertos casos, llevarlo hasta la incomunicación absoluta (Luis Fernando Díaz; 2005: 105).

## 2. FODA

Es “una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral” (Díaz; 2005: 105). Por ello, realizar un FODA a una empresa, se convierte en una estrategia de vital importancia para los profesionales, pero sobre todo para la Mipyme en cuestión.

El FODA “apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis” (Cuarta Jornada Argentina del Sector Social; 1999: 27). Este análisis está representado “por las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación” (**Cuadro n° 5**) (Antonio Borello; 1994: 157), es decir **F** de Fortalezas “o *puntos fuertes*, aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos”, **O** de Oportunidades, “aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos”, **D** de Debilidades “o *puntos débiles*, aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos” y **A** de Amenazas (o Problemas) “aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos” (Borello; 1994: 158-159).

## Cuadro n°5: Modelo de Análisis FODA

<b>Modelo de Análisis FODA</b>		
	<i>POSITIVO</i>	<i>NEGATIVO</i>
<b>INTERNO</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>EXTERNO</b>	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Cuarta Jornada Argentina del Sector Social; 1999: 27.

Antonio Borello agrega que el FODA “responde a las siguientes preguntas:

➤ **Respecto a la empresa:**

1. ¿Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?
2. ¿Qué puntos débiles existen en mi organización que podrían convertirse en serios obstáculos al logro de los objetivos?

➤ **Respecto al entorno:**

1. ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno de la empresa que podrían actuar a favor de la empresa en el logro de sus objetivos?
2. ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?” (1994: 159-160).

En contexto, el uso del FODA en una Mipyme aporta grandes beneficios empresariales, ya que permite “determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente”, logra advertir al “dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar” y permite “explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos” (Borello; 1994: 158) ya que se “enfoca solamente en los factores clave para el éxito de la empresa”. Sin embargo, no cumplir o abandonar “uno o varios de estos factores críticos de éxito en la organización puede atentar contra el cumplimiento de la misión” (Díaz; 2005: 106-107).

#### 4.2.4.3 Página Web

##### **1. Mío Capriccio Gourmet**

Es un soporte de comunicación muy utilizado por la Mipyme Mío Capriccio Gourmet y su dirección en la web es [www.miocapricciogourmet.com](http://www.miocapricciogourmet.com). La página fue visitada durante los meses de Noviembre del 2013 y Marzo del 2014 y en ella se observa que tiene un formato amigable, colorido y tipografía reconocible a su marca.

- Diagramación: colores y espacios

La página web cuenta con colores amarillo, negro, naranja y blanco. Con el “home” de visitas como link principal.

La página web de la Mipyme “Mio Capriccio Gourmet”, tiene una orientación vertical, con una columna que separa el menú de los vínculos de la información general de la empresa, que está ubicado a la derecha de la pantalla. Allí se observa la dirección, correo institucional, cuenta de twitter, teléfonos de contacto y fotografía de su

dueño. Al costado izquierdo de la pantalla, se presenta de forma vertical los productos gourmet que la Mipyme ofrece como sal y aceites saborizados y caviars.

La información presente en el portal, entrega fotografías, links de vídeos, promociones y explicaciones de cómo comprar algún producto gourmet. Con esta estructura, la página es de rápido acceso, visible y de uso fácil para quién la visita.

- Contenido

La página web se construye mayoritariamente a partir de la información relacionada con la Mipyme “Mío Capriccio Gourmet”. La descripción de su rubro gourmet y cocina molecular.

El portal “Mío Capriccio Gourmet” es sólo descriptivo ya que entrega ayuda de cómo obtener buenos resultados en casa mientras se cocina ocupando productos gourmet, describe las promociones que ofrece a la venta además, tiene una función de contacto de conocimiento total de la Mipymes; pero no hay información sobre sus nuevos proyectos laborales, como las exportaciones a Bolivia y España, por ejemplo o la apertura de una nueva sucursal en la capital de Chile.

La página web en sí, es simple. Con temáticas acotadas, colores sobrios y de fácil acceso y uso.

## 2. Terracota Café

La Mipyme cuenta con el portal [www.terracotacafe.cl](http://www.terracotacafe.cl), además de tener otras cuentas en las redes sociales, como facebook y twitter. Su página web fue observada durante los meses de Noviembre del 2013 y Marzo del 2014 y en ella se aprecian diversas fotografías de los productos que ofrecen: repostería, sandwiches y café. El formato del portal cuenta con una propuesta visual importante que invita a sus clientes a visitarla, usa colores sobrios como el blanco, el café oscuro y terracota. Además, cuenta con una tipografía clara y reconocida de la marca en cuestión.

- Diagramación: colores y espacios

La página web está en tonalidades marrones, blanca y naranja; colores propios del local, que van con el nombre de la Mipyme y de su producto estrella, el café.

El sitio web de “Terracota Café”, tiene una orientación horizontal que presenta siete opciones de uso: “Nuestros cafés”, “Menú”, “Cómo llegar”, “Para llevar”, “Buscar”, “Noticias” y “Contacto”. La página cuenta con cuatro imágenes de sus distintos productos y servicios en el que se muestran distintos temas, que van cambiando cada dos segundos; entre ellas se encuentra “Sandwiches”, “Repostería”, “Terracota Café”, “Baristas SCAE”. Cada tema cuenta con la foto adecuada y con una pequeña leyenda que se ubica en el costado superior izquierdo de la pantalla en el que se relata la historia del café, sus inicios como emprendedores y sus especializaciones como baristas, hecho que es respaldado con el logo de “The Speciality Coffe Association of Europe” (SCAE) donde recibieron sus certificaciones como baristas.

- Contenido

El portal cuenta con un mapa geográfico del café para brindarles a sus clientes la locación en la que se ubican y sus horarios de atención, como también la opción de “sugerencias del chef” en el costado inferior izquierdo. Asimismo, en el costado inferior derecho se encuentra la sección de “testimonios”, donde los mismos clientes dejan sus mensajes sobre el local, sus visitas al mismo, atención y opciones elegidas. Estos testimonios van cambiando rotativamente.

La página de “Terracota Café”, es un sitio de fácil uso, donde sale todo muy detallado y donde juegan mucho con los sentidos. A través de las fotografías expuestas en la página web, se presentan las distintas opciones de platos que entregan a sus clientes. Asimismo, el portal sigue un estilo “familiar” y “muy cercano” con sus clientes, en el que se les invita a regresar o simplemente “Tener la excusa perfecta de compartir un buen café”.

### **3. Cervecería Atrapaniebla**

La Cervecería Atrapaniebla cuenta con su portal en el sitio [www.atrapaniebla.cl](http://www.atrapaniebla.cl), el cual fue visitado durante los meses de Noviembre del 2013 y Marzo del 2014. Al ingresar a la página de esta Mipyme se aprecia claramente el logo de su producto y en la parte superior derecha, la cantidad de “like/me gusta” que se vincula con su cuenta de facebook. En el portal se aprecian varios temas, cada uno con su reseña y/o descripción y fotografía destacada, en ella se dan a conocer las sucursales que tienen, características del producto, medios utilizados para su recolección y premios y

galardones recibidos por el mismo.

- Diagramación: Colores y Espacios

El sitio web de la cervecería Atrapaniebla es de color blanco y un poco desordenado y mal organizado, situación que la convierte en una página “poco llamativa” ante el público que la visita. Al inicio del portal y de forma horizontal se encuentran las opciones de “Inicio”, “Imágenes”, “Productos”, “Presentaciones” y “Contacto” y hacia abajo y ocupando el resto de la página se hallan 9 ventanas rectangulares ubicadas de forma vertical, una al lado de otra, en la que se presentan distintos temas. Éstos son “Atrapanieblas”, “Premio Empresa Innovadora 2013”, “Cerveza Camanchaca”, “Cerveza Atrapaniebla”, “Cervecerías”, “Barril de 50 Litros”, “Pack de 4 Unidades”, “Caja de 24 Unidades” y “Caja de 12 Unidades”.

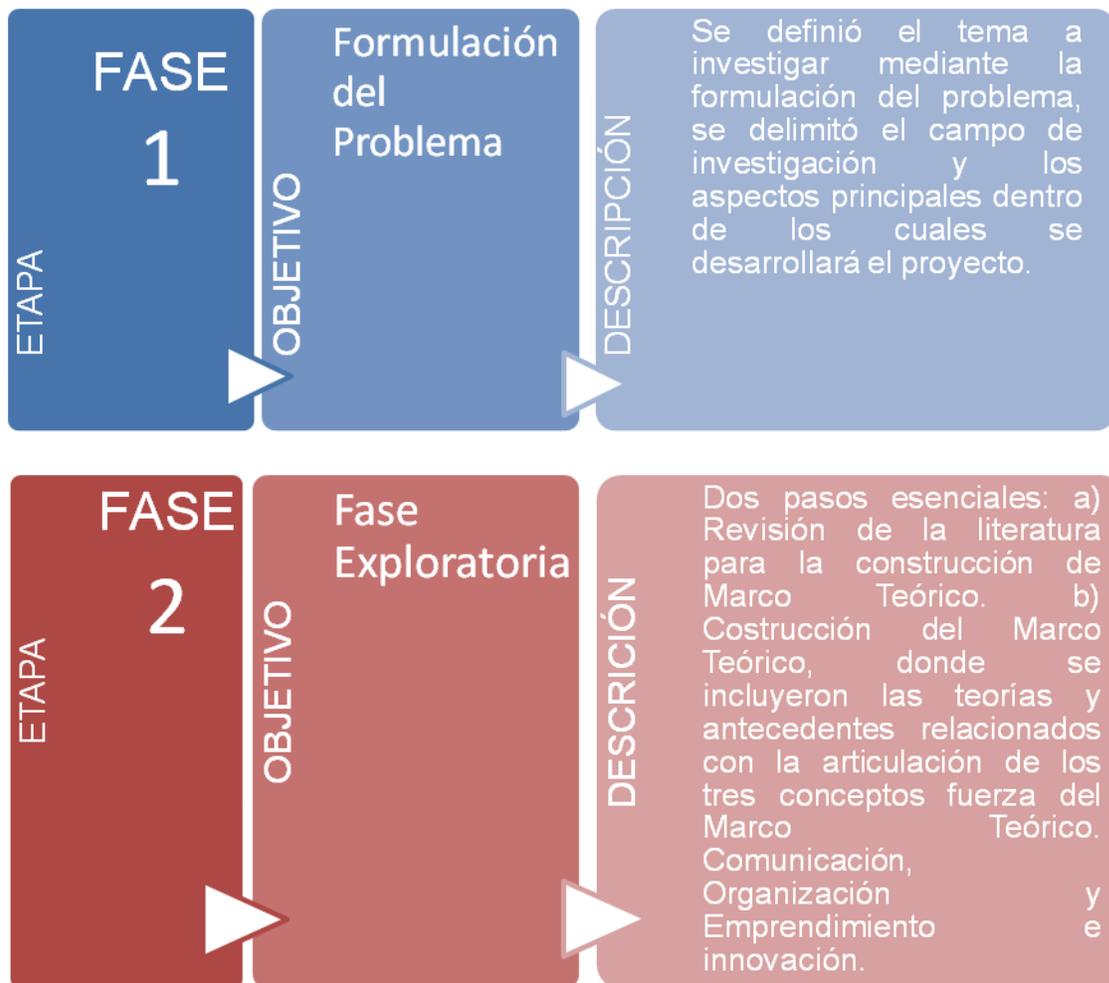
- Contenido

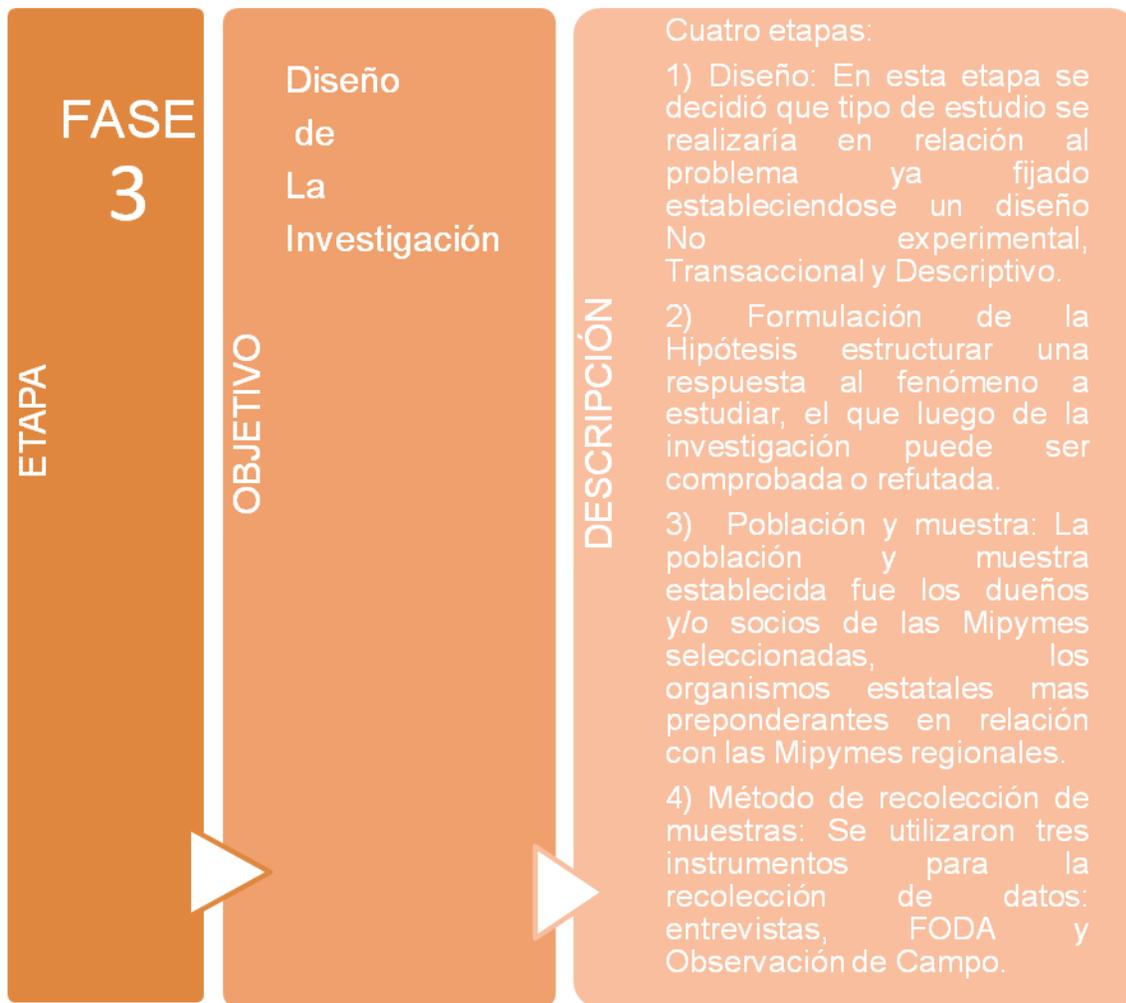
El portal no cuenta con mayor información, sólo lo que presenta en esos 9 cuadros ordenados verticalmente y el contenido expuesto en ellas no se ha actualizado hace más de 5 meses. El sitio es descriptivo e informativo, ya que a pesar de no estar actualizado, describe sus originales e innovadores métodos de recolección de la materia prima del producto: agua de niebla y de camanchaca, cuenta que los atrapanieblas “son estructuras capaces de capturar el agua de la niebla costera” que se ubican en “la reserva ecológica de Cerro Grande, comunidad Agrícola de Peña Blanca, secano costero de la provincia de Limarí”. Por otra parte y gracias a este método explican e informan a su público por qué fueron galardonados el año 2013 por el Seremi de Economía y CORFO como la “Empresa Innovadora”. Además de dar a

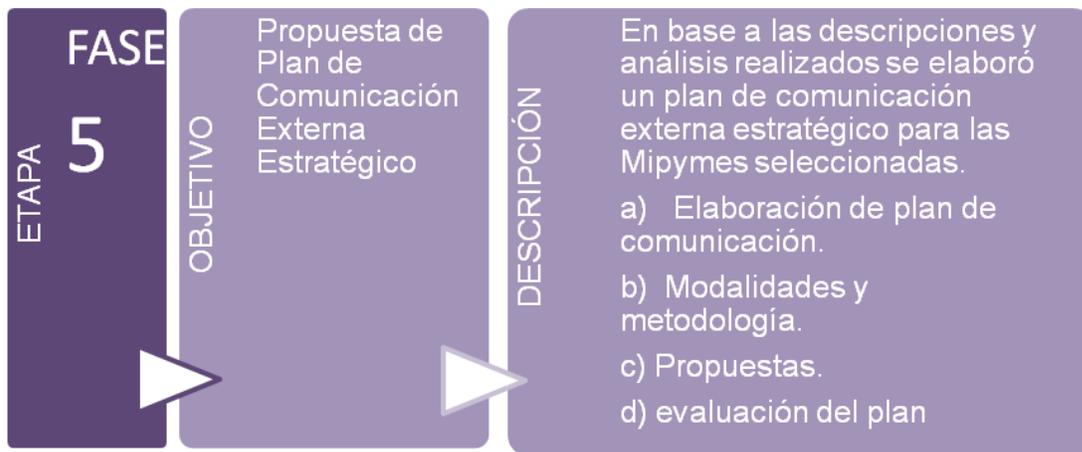
conocer las dos versiones de su producto “Cerveza Camanchaca” y la “Cerveza Atrapaniebla” y sus formas de distribución, que van desde las 4 a las 24 unidades.

### 4.3 Fases del Trabajo Metodológico

Se utilizaron cinco fases de trabajo, que se incorporaron el desarrollo metodológico de la presente investigación, las cuales se describen a continuación:







Fuente: Realizado por alumnas tesis

## **CAPÍTULO V: PLAN DE COMUNICACIÓN**

### **5.1 Propuesta Plan de Comunicación Externa Estratégica (P.C.E.E)**

#### **5.1.1 Ejercicio de Aplicación de P.C.E.E**

En base al modelo de comunicación de John E. Marston, quién en su libro “*The nature of Public Relations*” (1963) estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas, el cual estructuró en cuatro etapas que denominó en un acrónimo en base a la regla mnemotécnica RACE (en español, IACE):

- a-** Investigación (Research)
- b-** Acción (Action)
- c-** Comunicación (Communication)
- d-** Evaluación (Evaluation)

El modelo consiste en una recopilación de información previa, que debe ser analizada pormenorizadamente para, tras aplicar un plan acción, alcanzar determinados objetivos previamente delimitados. En definitiva, de lo que se trata es formular una estrategia para hacer realidad los objetivos planteados por una organización.

#### A. Investigación: Definición y Análisis de los problemas

Se inicia por medio de la recopilación de información con respecto a las Mipymes seleccionadas, junto a la observación de campo y la ejecución de las entrevistas semiestructuradas por tener este estudio el carácter cualitativo.

Se realizó un diagnóstico comunicacional previo. En él, la participación directa de los dueños y/o socios de las Mipymes seleccionadas donde se les presenta el objetivo del P.C.E.E y al mismo tiempo de manera colaborativa y multidisciplinaria se logra llegar a la organización según sus necesidades comunicacionales y los objetivos planteados.

#### B. Acción: Actividades a ejecutar

En esta segunda etapa, se establece el programa de actividades de las Mipymes seleccionadas, las cuales se van a organizar el diseño de una carta Gantt.

Por otra parte, el ítem de presupuesto en esta fase está sujeto a las posibilidades económicas de cada Mipymes seleccionada, por su carácter legal de empresa de menor tamaño, tienen los recursos limitados y por lo investigado el ingreso, generalmente, se destina a la re-inversión.

#### C. Comunicación: Implementación y aplicación

En esta fase de comunicación, el desarrollo de las acciones que se aplicarán a las Mipymes seleccionadas serán coordinadas en directa relación con los medios regionales existentes, en base a la cantidad y relevancia de los medios de comunicación locales para poder llegar al público objetivo y sociedad en general.

#### D. Evaluación: Objetivos, estrategias y tácticas

La última fase de evaluación hace referencia a las acciones realizadas y a la eficacia de las estrategias implementadas en la organización. En este sentido, las Mipymes seleccionadas podrán evaluar el producto del proceso y si el resultado no es el esperado, el P.C.E.E podrá ser modificado a fin que se ejecute nuevamente según las necesidades de cada empresa de menor tamaño.

Se propone para las Mipymes regionales seleccionadas un Plan Comunicacional Externa Estratégico (PCEE), que tiene como principal objetivo que las micro, pequeñas y medianas empresas de la región de Coquimbo pueda manejar las herramientas comunicacionales para dar a conocer al público la organización en sí y sus productos de manera estratégica, para que puedan permanecer en el tiempo y crecer como empresa.

Según la RAE, la palabra estratégica es “dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc. De importancia decisiva para el desarrollo de algo”. Para Quinn (en Francisco Garrido, 2001, p.82) “estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la consecuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”.

En cambio, Tironi y Cavallo (2004, p.27) definen que “comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos”.

Este plan de comunicación externa está orientado según los factores comunes de las tres Mipymes seleccionadas, que pueda ser transversal, dinámico y mejorable para cualquier Mipyme que desee utilizarlo.

## **5.2 Propuesta Plan de Comunicación Externa Estratégica para las Mipymes en la Región de Coquimbo.**

### 5.2.1 Objetivo Estratégico

Posicionar a las Mipymes seleccionadas dentro del mercado de bienes y servicios en la Región de Coquimbo, a través del diseño de un Plan de Comunicación Externa Estratégica.

### 5.2.2 Objetivos Comunicacionales

#### 5.2.2.1 Objetivo General

Dar a conocer a las Mipymes seleccionadas en la Región de Coquimbo y lograr una permanencia de imagen en el mercado.

#### 5.2.2.2 Objetivos Específicos

**a.** Realizar un diagnóstico a las Mipymes seleccionadas a través de la observación de campo, entrevistas semi-estructuradas y Foda de Comunicación con el objetivo de conocer la realidad de cada una de las empresas y como profesionales en el área comunicacional, aportar y establecer un Plan de Comunicación Externa Estratégica que permita a cada Mipyme posicionarse en el mercado regional.

- b. Crear actividades relacionadas al intercambio de información entre las Mipymes seleccionadas y las personas de la Región de Coquimbo.
- c. Diseñar una “Carta Gantt” para la planificación de actividades de las Mipymes seleccionadas.

### 5.2.3 Mensaje

El mensaje estará formulado en base a la información de la Mipymes, sus servicios y rubro. Principalmente, será un mensaje claro y preciso, ya que al ser una empresa pequeña, regional y a cargo de su propio dueño, permite formular un mensaje con el cual el público se identifique en torno a dichas características.

### 5.2.4 Destinatario

El mensaje estará dirigido a un público único, a la sociedad en general. Las Mipymes seleccionadas no realizan una segmentación de público, no tienen un “Target Group”.

### 5.2.5 Medios

El mensaje se transmitirá a través de los siguientes medios y modalidades:

5.2.5.1 Comunicación Directa: debido a que las Mipymes seleccionadas son atendidas por sus propios dueños y/o socios, tienen un trato directo con el público al que se dirigen. Es decir, al generarse una comunicación cara a cara podrá transmitirse el mensaje que contempla la entrega de información respecto al rubro y servicio de cada Mipyme seleccionada. En este sentido, se potencia directamente la comunicación externa, como bien se señala en el primer capítulo

de la presente investigación, en el cual el autor Julio Báez afirma que el objetivo comunicativo “va dirigido a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior” (2000: 109). Por ende, la comunicación estratégica como un tipo de comunicación externa, va a cumplir directamente en lo que Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo define como “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos. En el caso de las empresas y otras organizaciones sometidas a regímenes de competencia, el propósito último es, derechamente, convertir esos vínculos en ventajas competitivas” (2004: 57).

5.2.5.2 Publicidad: En este medio, se encuentra la comunicación externa de notoriedad, definida por Daniel Scheinsohn como aquella que se preocupa del “conocimiento del público acerca de las actividades que la organización realiza” (2011: 312). Con este propósito se puede diseñar flyers principalmente como medio informativo. Es un medio accesible considerando que las Mipymes como empresas de menor tamaño no le signifiquen un gasto tan elevado. Finalmente, se da a conocer al público el rubro y servicios que las Mipymes seleccionadas poseen. Al mismo tiempo poder generar una vinculación directa- retroalimentativa entre la publicidad y las redes sociales.

5.2.5.3 Internet: En el artículo publicado en la Revista Digital Universitaria, la Dra. María Covi Druetta de la Escuela de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, hace referencia al planteamiento del Internet como medio de comunicación,

citando en dicha oportunidad al autor Alejandro Piscitelli (2002), el cual afirma que “Internet fue el primer medio masivo de la historia que permitió una horizontalización de las comunicaciones, una simetría casi perfecta entre producción y recepción, alterando en forma indeleble la ecología de los medios. Nacida de una combinación de necesidades militares y experimentales a fines de la década del sesenta (Hafner y Lyon, 1996, Abbate, 1999), sobrepasando sus estrictos cinturones de seguridad y dando lugar a movilizaciones anarquistas y contraculturales a mediados de los noventa, se comercializó e inició una evolución/revolución que ha pasado por varias etapas y que está hoy en plena ebullición.” (Crovi, 2006: 207).

En este sentido, la Dra. Crovi señala que “este autor caracteriza a Internet como un hipermedio, debido a que reúne las condiciones de los anteriores y le agrega nuevas, entre las que destacan la hipertextualidad, la ruptura de tiempo y espacio, a reticularidad. Para Piscitelli Internet protagoniza la era de la post televisión. Su mirada está puesta en las condiciones expresivas que permite este nuevo medio, así como en la riqueza de su lenguaje” (2006: 4-7)

Es por ello, que el carácter masivo junto al progresivo aumento de los usuarios de este medio de comunicación permitirá difundir con más inmediatez y eficacia la información respectiva de cada Mipyme seleccionada. De esta manera, se observa que Internet está contenida en diferentes tipos de comunicación externa, ya que, como enfatiza la autora citando a Echeverría “se le considera multinivel (comunicación interpersonal, grupal y masiva) (...) Es también un medio que

debido a su ubicuidad espacial se le considera desterritorializado y en la medida en que utiliza un lenguaje no secuencial, permitiendo abrir ventanas simultáneas con textos diferentes que pueden ser asociados libremente por los usuarios, se le reconoce como hipertextual (Crovi: 2006; 4-9)

En definitiva, se podrá énfasis las redes sociales por excelencia tales como página web, Facebook y Twitter para lograr un feedback más rápido entre los públicos y rempensas de menor tamaño.

#### 5.2.6 Actividades

En cuanto a la organización, coordinación, gestión y planificación de actividades, se articularán en base a cuatro objetivos principales.

##### **5.2.6.1 Objetivo N°1: Dar a conocer el rubro y los servicios de cada Mipyme seleccionada en la Región de Coquimbo.**

Cápsula Radial: Se formularán dos cápsulas radiales por Mipyme. La primera de ellas, que será permanente por la duración de tres meses, tiempo estimado para que a los auditores se les grabe el eslogan de cada empresa y la información que se le entregue.

La segunda cápsula contendrá las promociones semanales de cada Mipyme y sus productos, se grabarán todos los domingos de cada mes con el mensaje promocional. El mensaje comunicacional se dirigirá al público en general.

### **5.2.6.2 Objetivo N°2: Informar sobre los productos y promociones de cada Mipyme seleccionada.**

Flayers: Se elaborarán 200 flayers con el logo de cada Mipyme y sus mensajes promocionales que será dirigido a sus clientes y sociedad en general como un medio de publicidad impresa. Para los autores Rosario Sulser Valdés y José E. Pedroza en su libro “Promoción Internacional para productos y servicios” definen como publicidad impresa “a aquella comunicación masiva e impersonal, en la que a través de diversos medios impresos como la periódicos (prensa) y revistas se coloca información relacionada con una empresa o sus productos, con la finalidad de generar una respuesta favorable para la organización” (2005: 50).

Videos Internet: El spot será de fácil grabación, debido al panorama actual en la masificación de los celulares inteligentes o “smartphone” y sus diversas aplicaciones, se puede grabar fácilmente un video de buena calidad en imagen junto a una rápida difusión en las redes sociales. El video se grabará con la información de cada Mipymes sobre sus productos y promociones, dando énfasis al origen regional de cada Mipyme seleccionada.

### **5.2.6.3 Objetivo N°3: Generar instancias para que exista una convergencia de las diferentes Mipymes regionales.**

Exposiciones y Seminarios: Se crearán actividades mensuales en las cuales se reúnan las diversas Mipymes regionales que quieran participar y así podrán dar a conocer sus productos, junto a la interrelación que se genere entre ellas. Para ello, el programa será presentado a las autoridades regionales para contar con la ayuda municipal que facilite los lugares de reunión junto a una mayor difusión. Además, dichos encuentros y seminarios serán presentados en los medios locales para una mejor cobertura.

### **5.2.6.4 Objetivo N°4: Potenciar las herramientas tecnológicas, tales como página web y redes sociales.**

Página Web: La página web como documento de información electrónica que puede contener, videos, sonidos, enlaces, entre otras ventajas, debe ser mejorada en cuanto al contenido e impacto visual. Principalmente, tendrá que ser amigable y de fácil acceso con vinculación directa a las redes sociales.

Facebook: Para la aplicación de Facebook en el Plan de Comunicación Externa Estratégica, se requiere de una constante actualización de contenidos e información que atañe a cada Mipyme seleccionada. Fotografías, frases de enganche, spots promocionales y notas informativas que pueden ser compartidas con el público y entre las redes sociales que se han mencionado en la Investigación.

Twitter: Para el Plan de Comunicación que se propone, éste debe contener una actualización constante de “tweets” que tengan directa relación con la actividad, productos, servicios y promociones que cada Mipyme seleccionada especifique en este punto. Es una herramienta tecnológica, que genera un impacto directo en las personas, con una interacción instantánea. En este caso, la empresa de menor tamaño y sus públicos podrán tener una actividad dinámica de entrega y recepción de información. Se quiere logra un “feedback virtual” que se concrete en términos simples, cuando la persona requiera los productos o servicios de cada Mipyme seleccionada.

En consecuencia, las tres Mipymes seleccionadas van a contar con la misma dinámica de información en las redes sociales, con interrelación en los vínculos que van a poseer simultáneamente cada medio.

### **5.2.7 Carta Gantt de P.C.E.E**

A continuación se presenta la planificación de actividades referida a la propuesta de Plan de Comunicación Externa Estratégica a través de la herramienta “Carta Gantt” como medio de organización y control de lo que se va a hacer en tiempo y frecuencia. En este caso, nos permite realizar actividades simultáneas en cada semana durante los doce meses del año como tiempo estimado para la realización de un plan de comunicación que contenga las actividades que nos permitan cumplir con el objetivo general de este Plan de Comunicación Externa Estratégica que es **posicionar a las Mipymes seleccionadas dentro del mercado de bienes y servicios en la Región de Coquimbo**



CARTA GANTT

CARTA GANTT DE PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA ESTRATÉGICA



**OBJETIVO N°1: DAR A CONOCER EL RUBRO Y LOS SERVICIOS DE LAS MIPYMES SELECCIONADAS EN LA REGIÓN DE COQUIMBO**

MES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE											
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1ª ACTIVIDAD: CAPSULAS RADIALES A) PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN B) DIFUSIÓN	A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A			
2ª ACTIVIDAD: A) REUNIÓN DE PAUTA B) EXPOSICIÓN DE PRODUCTOS PROPIOS Y FOMENTO CULTURAL C) PROMOCIÓN FELIZ, DESCUENTO PROMOCIONAL	A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A							
		B	B			B	B			B	B			B	B			B	B			B	B			B	B			B	B			B	B			B	B			B	B			B	B			B	B					

MEDIO  
RADIO  
COMUNICACIÓN DIRECTA

**OBJETIVO N°2: INFORMAR SOBRE LOS PRODUCTOS Y PROMOCIONES DE LAS MIPYMES SELECCIONADAS**

MES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1ª ACTIVIDAD: FLYERS INFORMATIVO Y PROMOCIONAL A) DISEÑO B) COTIZACIÓN C) ELABORACIÓN D) DISTRIBUCIÓN																																																				
	A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A							
	B				B				B				B				B				B				B				B				B				B				B											
	C				C				C				C				C				C				C				C				C				C				C											
	D				D				D				D				D				D				D				D				D				D				D											

MEDIO  
PUBLICIDAD

**OBJETIVO N°3: GENERAR INSTANCIAS DE CONVERGENCIA MIPYMES REGIONALES**

MES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1ª ACTIVIDAD: EXPO MIPYMES A) PREPARACIÓN B) GESTIÓN C) PLANIFICAR D) REALIZAR	A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A			
2ª ACTIVIDAD: SEMINARIO POR RUBRO A) PREPARACIÓN B) GESTIÓN C) PLANIFICAR D) REALIZAR	A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A			
	B				B				B				B				B				B				B				B				B				B				B							
	C				C				C				C				C				C				C				C				C				C				C							
	D				D				D				D				D				D				D				D				D				D				D							

MEDIO  
COMUNICACIÓN DIRECTA  
COMUNICACIÓN DIRECTA

**OBJETIVO N°4: POTENCIAR LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DE LAS MIPYMES**

MES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1ª ACTIVIDAD: ACTUALIZAR COMUNICACIÓN EN INTERNET A) MEJORAMIENTO DE CONTENIDO WEB Y REDES SOCIALES B) ACTUALIZACIÓN PERMANENTE WEB Y RED SOCIAL C) INTERRELACION ENTRE REDES SOCIALES	A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A				A			
	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B								
	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C								

MEDIO  
INTERNET

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES**

Este Seminario de Investigación se realizó en tres Mipymes de la Región de Coquimbo. Con su selección se buscó establecer un Plan de Comunicación Externa Estratégica (P.C.E.E), el cual fue diseñado y estructurado con el fin de posicionar a cada micro, pequeña y mediana empresa escogida. Con ello, se pretende que la efectiva ejecución del trabajo realizado en esta investigación, contribuya de buena manera al desarrollo y crecimiento de dichas empresas de menor tamaño.

Para evaluar el funcionamiento del P.C.E.E se proponen las siguientes acciones:

- Evaluar mensualmente, el número de usuarios en las redes sociales, es decir, si existe efectivamente un aumento en el ingreso de usuarios en los respectivos sitios web de cada Mipyme seleccionada.
- Establecer los indicadores de evaluación de cada Mipyme seleccionada, de acuerdo a tres área:
  - a)** Reconocimiento de las Mipymes
  - b)** Apoyo regional en cuanto a recursos de gestión comunicativa
  - c)** Redes Sociales y aumento de visitas
  - d)** Incremento en las ventas de los productos pertenecientes a cada Mipyme

La elección del modelo IACE de John E. Marston es la mejor manera de lograr, en esta investigación, la toma de decisiones más beneficiosa para cada Mipyme en cuanto a las estrategias que se deban complementar en las mismas. En este sentido,

se logrará aportar a la elaboración del mensaje, determinar los canales y medir la retroalimentación según los objetivos planteados.

La investigación cualitativa que se realizó para la estructuración del P.C.E.E, se llevó a cabo en los tiempos que establecía cada Mipyme seleccionada, con la objetividad que se quería lograr gracias a las herramientas de trabajo utilizadas. Las Mipymes regionales fueron flexibles a la hora de entregar la información, adecuándonos a los tiempos de cada una, según la propia disponibilidad de sus dueños y/o socios, ya que se encuentran en constante proceso de auto-gestión e inversión. Asimismo, las principales metas de cada Mipyme se enfocan al área económica, registrándose una desconfianza y desconocimiento en las áreas comunicacionales para potenciar sus productos y/o servicios.

Por ello, el P.C.E.E pretende establecer claramente las necesidades comunicativas de cada Mipyme y organizarlas de forma que fuese amigable para cada dueño y/o socio de las empresas de menor tamaño. El P.C.E.E pretende mejorar la comunicación externa de forma estratégica, de manera que las Mipymes seleccionadas puedan posicionarse en la Región de Coquimbo.

Este Seminario de Investigación significó para nosotras valorar el trabajo del Periodista como un profesional especializado en el área de las comunicaciones que desde su nicho, realiza un aporte al desarrollo social y en este caso también regional. En otras palabras, la vinculación que se origina del Potenciamiento comunicativo en las Mipymes regionales seleccionadas, posibilita que las empresas

de menor tamaño insertas en el área de emprendimiento e innovación se relacionen con el mercado regional y al mismo tiempo con la sociedad en general.

Por otra parte, destacamos que la investigación realizada contribuye al desarrollo regional, porque detecta una problemática local y de una u otra manera otorga la asesoría del sector público, en este caso, pues el Seminario emana de una Universidad estatal y se desarrolla un importante aporte al desarrollo económico, social y cultural de la zona.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **➤ Libros:**

1. Abascal Rojas, Francisco (2012), "Cómo se hace un Plan Estratégico. Modelo de desarrollo en una Empresa", ESIC Editorial. España.
2. Acevedo Ibañez, Alejandro y López Martín, Alba Florencia A. (1988), "El proceso de la entrevista: conceptos y modelos", Limusa Noriega Editores. España.
3. Aramburu Goya, Nekane y Rivera Hernández, Olga (2008), "Organización de Empresas", Deusto Publicaciones. España.
4. Arrieta Heras, Begoña y De la Cruz Ayuso, Cristina (2009), "La Dimensión Ética de la Responsabilidad Social", Publicaciones de la Universidad de Deusto. España.
5. Arteaga Checa, Milagros; Viciana Garófano, Virginia y Conde Caveda, Julio (1999), "Desarrollo de la Expresividad Corporal: Tratamiento globalizador de los contenidos de representación", INDE Publicaciones. España.
6. Báez Evertsz, Carlos Julio (2000), "La Comunicación Efectiva", Búho. República Dominicana.
7. Báez y Pérez de Tudela, Juan (2009), "Investigación Cualitativa", ESIC Editorial. España.
8. Bartoli, Annie (1992), "Comunicación y Organización", Ediciones Paidós Ibérica. España.
9. Bolaños Calvo, Bolívar (2002), "Comunicación Escrita", EUNED. Costa Rica.
10. Borello, Antonio (1994), "El Plan de Negocios", Días de Santos, S.A. España.
11. Cabrera, Adriana y Pelayo, Neneka (2002), "Lenguaje y Comunicación: Conceptos básicos, aspectos teóricos generales, características, estructura, naturaleza y funciones del lenguaje y de la Comunicación Oral y Escrita", Editorial CEC, S.A. Venezuela.

12. Caldevilla Domínguez, David (2000), "Manual Relaciones Públicas", Editorial Visión Net. España.
13. Capriotti, Paul (2008), "Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa", Editorial Ariel, S.A. España.
14. Cervera Fantoni, Ángel Luis (2008), "Comunicación Total", ESIC. España.
15. Costa, Joan (1992), "Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa: 25 Casos Prácticos", Ediciones CEAC. España.
16. Cuarta Jornada Argentina del Sector Social (1999), "De la Necesidad al Servicio", Granica. Argentina.
17. De Haro de San Mateo, María Verónica; Requeijo Rey, Paula (2011), "Estudios, Innovación y Desarrollo de Proyectos en Comunicación Social en El Ees", Editorial Visión Libros. España.
18. De la Plaza, Javiera (2009), "La inteligencia asertiva de la empresa y el trabajo", Aguilar Chilena de Ediciones, S.A. Chile.
19. De Mateo Pérez, Rosario; Bergés Saura, Laura y Sabater Casals, Marta (2009), "Gestión de Empresas de Comunicación", Comunicación Social S.C. España.
20. Díaz de Santos, S.A, Ediciones (1997), "Comunicación Eficaz en la Clientela", Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.
21. Díaz, Luis Fernando (2005), "Análisis y Planeamiento: Con aplicaciones a la Organización Policial", EUNED. Costa Rica.
22. Díez Freijeiro, Sara (2006), "Técnicas de Comunicación: La Comunicación en la Empresa", Ideas Propias Editorial, España.
23. Echeverría, Rafael (2006), "Ontología del Lenguaje", Granica S.A. Argentina.
24. Elías, Joan y Mascaray, José (2003), "Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación", Gestión 2000, S.A. España.

25. Enrique, Ana. M; Madroñero, M. Gabriela; Morales, Francisca y Soler, Pere (2008), "La Planificación de la Comunicación Empresarial", Servei Publicacions. España.
26. Escorsa Castells, Pere y Valls Pasola, Jaume (2003), "Tecnología e Innovación en la Empresa", Edicions UPC. España.
27. Fernández Collado, Carlos y Gordon L. Dahnke (1988), "La Comunicación Humana: Ciencia Social), McGraw-Hill. México.
28. Fernández Collado, Carlos (2002), "La Comunicación en las Organizaciones", Editorial Trillas. México.
29. Fernández, Hugo Daniel (2005), "Plan Estratégico de Comunicación (PEC), para la Industria minera Argentina", CYTED. Brasil.
30. Fernández Verde, Dolores y Fernández Rico, Elena (2010), "Comunicación Empresarial y Atención al Cliente", Ediciones Paraninfo, S.A. España.
31. Fernández García, Ricardo (2009), "Responsabilidad Social Corporativa", Club Universitario. España.
32. Ferraro, Carlo y Stumpo, Giovanni (2010), "Políticas de Apoyo a las Pymes en América Latina", Naciones Unidas (CEPAL). Chile.
33. Fonseca Yerena, María del Socorro (2005), "Comunicación Oral", Pearson. México.
34. García de Diego Martínez, Antonio; Parra Valcarce, David y Rojo Villada, Pedro Antonio (2007), "Nuevas Tecnologías para la Producción Periodística", Siranda Editorial. España.
35. García Jiménez, Jesús (1998), "La Comunicación Interna", Díaz de Santos, S.A. España.
36. García Cruz, Rosario (2002), "Marketing Internacional", ESIC Editorial. España.
37. Garrido, Francisco Javier (2004), "Las claves de la Comunicación Empresarial en el siglo XXI: Comunicación Estratégica", Ediciones Gestión 2000. España.

38. Gee, James Paul (2003), "La ideología en los discursos", Ediciones Morata, S.L. España.
39. González A., Sonia (2011), "Habilidades de la Comunicación Escrita: Asertividad- Persuasión- Alto Impacto", Thomas Nelson, Inc. Estados Unidos.
40. Guzmán de Reyes, Adriana Patricia (2007), "Comunicación Empresarial: Plan Estratégico como herramienta gerencial", Ecoe Ltda. Colombia.
41. Heller, Lidia (2010), "Mujeres Emprendedoras en América Latina y el Caribe: Realidades, Obstáculos y Desafíos", CEPAL.Chile.
42. Hellriegel, Dan; Jackson, Susan E. y Salum, John W (2002), "Administración: Un enfoque basado en competencia", Thomson. Colombia.
43. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2007), "Metodología de la Investigación", MacGraw-Hill. España.
44. Hodge, Billy J.; Anthony, William P. y Gales, Lawrence M. (1999), "Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico", Prentice Hall. España.
45. Hofstad Román, Carlos J.Van-der (2005), "El libro de las habilidades de Comunicación: Cómo mejorar la comunicación personal", Díaz de Santos, S.A. España.
46. Ibarra Collado, Eduardo y Montaña Hirose, Luis (1987), "Mito y Poder en las Organizaciones: Un análisis crítico de la teoría de las organizaciones", Editorial Trillas. México.
47. Jiménez Zarco, Ana Isabel; Calderón García, Haydeé; Delgado Bellester, Elena; Gázquez Abad, Juan Carlos; Gómez Borja, Miguel Ángel; Lorenzo Romero, Carlota; Martínez Ruiz, María Pilar; Mondéjar Jiménez, Juan Antonio; Sánchez Pérez, Manuel y Zapico Aldeano, Luis Miguel (2004), "Dirección de Productos y Marcas", UOC. España.
48. Kantis, Hugo (2004), "Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional", Banco Interamericano de Desarrollo. Estados Unidos.
49. Kotler, Philip (2002), "Dirección de Marketing: Conceptos esenciales", Pearson Educación, México.

50. Kotler Philip y Armstrong, Gary (2003), "Fundamentos de marketing", Pearson Educación, México.
51. Langevin Hogue, Lise (2000), "La comunicación: Un arte que se aprende", Sol Terrae. España.
52. Llaneza Álvarez, Francisco Javier (2009), "Formación Superior en Prevención de Riesgo Laborales", LEX Nova, S.A. España.
53. Lucas, Adolfo (2008), "El poder de la palabra: Técnicas para hablar en público", Editorial Ariel, S.A. España.
54. Lucas Marín, Antonio (1997), "La comunicación en la empresa y en las organizaciones", Editorial Bosch. España.
55. Martínez Martínez, Inmaculada José (2005), "La Comunicación en el punto de venta: Estrategias de Comunicación en el Comercio Real y Online", ESIC Editorial. España.
56. Matilla i Serrano, Kathy (2008), "Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas", UOC. España.
57. McEntee, Eileen (1999), "Comunicación Oral: Para el liderazgo del mundo Moderno", Interamericana Editores, S.A de C.V. México.
58. Metzger, Michael y Donaire, Víctor (2007), "Gerencia Estratégica de Mercadeo", Thomson. México.
59. Nielsen, Axel E.; Rivolta, M. Clara; Seldes, Verónica, Vázquez María M. y Mercolli, Pablo H. (2007), "Producción y Circulación Prehispánicas de Bienes en el Sur Andino", Editorial Brujas. Argentina.
60. Niño Rojas, Víctor Miguel (2011), "Competencias en la Comunicación: Hacia las prácticas del Discurso", Ecoe Ediciones. Colombia.
61. OECD (2009), "Estudios Territoriales de la OCDE: Chile", OECD Publishing.
62. OECD (2013), "Estudios del Centro de Desarrollo: Startup América Latina: Promoviendo la Innovación en la Región, OECD Publishing.

63. Ordóñez, Rubén (2010), "Cambio, Creatividad e Innovación", Granica, S.A. Argentina.
64. O'Shaughnessy, J. (1971), "Organización de Empresa", Oikos-Tau, S.A. España.
65. Prieto Castillo, Daniel (1993), "La Planificación de la Comunicación Institucional", Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. El Salvador.
66. Puchol, Luis (2006), "El libro de la entrevista de trabajo: Como superar las entrevistas y conseguir el trabajo que deseas", Díaz de Santos, S.A. España.
67. Ramió, Carles y Ballart, Xavier (1993), "Lecturas de Teoría de la Organización. Volumen I: La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos", MAP (Ministerio para las Administraciones Públicas). España.
68. Rodríguez Ardura, Inma (2007), "Estrategias y Técnicas de Comunicación: Una visión integrada en el marketing", UOC. España.
69. Rodríguez Rowe, Verónica (2008), "Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber", RIL Editores. Chile.
70. Sainz de Vicuña Ancín, José María (2012), "El plan estratégico en la práctica", ESIC Editorial. España.
71. Sanz González, Miguel Ángel y González Lobo, María Angélica (2005), "Identidad Corporativa: Claves de la Comunicación Empresarial", ESIC Editorial. España.
72. Santibáñez, Abraham (1994), "Introducción al Periodismo", Editorial Los Andes. Chile.
73. Scheinsohn, Daniel (2009), "Comunicación Estratégica", Granica de Chile, S.A. Chile.
74. Scheinsohn, Daniel (2011), "Poder y la Acción a través de Comunicación Estratégica", Granica de Chile, S.A. Argentina.

75. Sulser Valdés, Rosario y Pedroza Escandón, José Enrique (2005), "Promoción Internacional para productos y servicios: Con un enfoque práctico para la asesoría de los pequeños y medianos exportadores", ISEF. México.
76. Tironi, Eugenio y Cavallo, Ascanio (2004), "Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales", Aguilar Chilena de Ediciones. Chile.
77. Varo, Jaime (1994), "Gestión Estratégica de la calidad en los Servicios Sanitarios: Un modelo de gestión hospitalaria", Díaz de Santos, S.A. España.
78. Verderber, Rudolph F. (2000), "Comunicación Oral Efectiva", Internacional Thomson Editores, S.A. México.
79. Vértice, Editorial (2007), "La Comunicación Comercial", Vértice S.L. España.
80. Vértice, Editorial (2007), "Comunicación Interna: Dirección y Gestión de Empresas", Vértice S.L, España.
81. Vértice Editorial (2008), "La publicidad aplicada a la pequeña y mediana empresa", Vértice S.L. España.

➤ **PDF**

82. Asociación Chilena de Emprendedores (ASECH) (2012), "Guía de financiamiento para emprendedores", Chile.
83. CORFO y CODESSER (2014), "Startup Fase 0 Coquimbo: Tercera Generación de Emprendimientos Innovadores Para empresas, profesionales y emprendedores, Región de Coquimbo", Chile.
84. Covi Druetta, María (2006), "Revista Digital Universitaria", Escuela de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. México.
85. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción; Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción (2013), "Ley 20.416: Fija Normas Especiales para las Empresas de Menor Tamaño", Biblioteca del Congreso de Chile. Chile

86. Romero Gálvez, Antonio (s/a), "Técnicas de Comunicación Aplicadas a la Negociación Directa y Asistida", 4 Comunicaciones. Argentina.
87. Soria Barreto, Karla (2013), "Informe de la Región de Coquimbo 2011, Chile", Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Chile.

➤ **Sitios Web**

88. [www.atrapaniebla.cl](http://www.atrapaniebla.cl)
89. [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)
90. [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)
91. [www.fosis.cl](http://www.fosis.cl)
92. [www.gorecoquimbo.gob.cl](http://www.gorecoquimbo.gob.cl)
93. [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
94. [www.indap.cl](http://www.indap.cl)
95. [www.innovación.gob.cl](http://www.innovación.gob.cl)
96. [www.miocapricciogourmet.cl](http://www.miocapricciogourmet.cl)
97. [www.rae.es](http://www.rae.es)
98. [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
99. [www.sercotec.cl](http://www.sercotec.cl)
100. <http://sgc.sercotec.cl>
101. [www.sinia.cl](http://www.sinia.cl)
102. [www.subdere.cl](http://www.subdere.cl)
103. [www.terracotacafe.cl](http://www.terracotacafe.cl)
104. [www.transparencia.indap.cl](http://www.transparencia.indap.cl)