



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Propuesta de Plan Estratégico Comunicacional para el
programa Centros de Entrenamiento para Alto
Rendimiento (CEAR'S) del Ministerio del Deporte

NOMBRE: Andrea Zalamea

DIRECTOR DE TESIS:

Marco Lalama

RESUMEN EJECUTIVO

La comunicación existe desde los inicios de la humanidad. Una sociedad sin comunicación en tanto es como hablar de un ser inerte; este elemento viene incorporado ya en la genética humana, de manera verbal o no verbal, pero la comunicación es un mecanismo indispensable en el ciclo vital de los seres humanos.

Con los cambios en la sociedad la comunicación también sigue evolucionando, es así que en la actualidad es un instrumento que mueve masas y que posiciona cada día a más marcas, empresas, instituciones y personas; sin embargo de ser mal utilizada puede causar revuelos e incluso problemas negativos mundiales.

La carencia de información acerca de los CEAR'S da la pauta necesaria para elaborar un plan que ayude a implantar la marca en el mercado y a su vez posicionarla, de manera que las personas que la conozcan vayan siendo también un canal de información alternativo y de apoyo al plan; todo ello a través de comunicación difundida a través de los medios informativos de mayor alcance de hoy en día como lo son las redes sociales y la televisión.

El plan además de ayudar en el tema comunicacional con el entorno, es decir, el medio externo, fortalecerá las relaciones interinstitucionales a fin de afianzar la comunicación en el ambiente interno de los CEAR'S.

ABSTRACT

The communication has existed since the beginning of humanity. A society without communication is like talking of an inert being. This element is already incorporated into human genetics, verbally or non-verbally, but communication is an essential mechanism in the life cycle of human beings.

With the changes in the society, the communication continues to evolve, so that today is an instrument that moves masses and positions each day to more brands, companies, institutions and individuals, however if it is misused can cause commotions and even negative global problems.

The lack of information about CEAR'S gives the necessary guideline to develop a plan to help implement the brand in the market and also position it, so that people will know that it is also an alternate channel information and a support for the plan, all through communication disseminated through the mass media of greater scope today, such as social media and television.

The plan, besides the help in the communications issue with the environment, I mean the external environment, it will strengthen the institutional communication to consolidate the internal environment of CEAR'S.

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada para mi hermanito Fabri Mateo Zalamea, campeón y luchador de la vida; quién a pesar de tener una discapacidad motriz nos enseñó a ver las cosas más sencillas de la vida.

Durante todo este tiempo el ha sido mi perfecto ejemplo de superación, es así como he podido sacar este trabajo de fin de carrera, que se me hace tedioso y aburrido; ya que me he puesto a reflexionar, que teniendo su daño cerebral y con el impedimento de poder realizar actividades que los médicos veían imposible, nos enseñó que con una sonrisa día a día lo conseguiría todo lo que se propusiera, esto me ha hecho valorar que el pudiendo quedarse atrás, siempre dio pasitos hacia adelante demostrándose a él y siendo modelo para nuestra familia.

Sé que tal vez el no me podrá escuchar en estos momentos y darme uno de sus abrazos confortadores, pero me queda los más bellos recuerdos de este ángel que nos cambió la vida e hizo maravillas en los corazones de quienes lo conocieron.

Junto a nuestro creador estará mi Fabri riendo, jugando y observando cómo su hermana cumple con sus obligaciones.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a nuestro Adonai todo poderoso por darme un día más de vida, quien ha permitido que este trabajo sea posible ya que tiene planes estupendos para mí en esta tierra; muestra de aquello ha sido la culminación de mi tesis.

A mi madre, por molestarme todos los días de mi existencia para que me gradúe lo más pronto, con su tenaz carácter, ha conseguido que esta tesis tenga su final feliz.

A mi padre, que me ha sustentado económicamente cada semestre de la universidad, brindándome esta gran oportunidad, que me servirá de sustento en un futuro próximo.

Mis abuelitos, quienes han estado pendientes de cada semestre estudiantil que he cursado, motivándome con premios para que concluya con mi carrera.

Mis amigos que han estado ahí colaborándome e insistiendo que finalice mi tesis lo más pronto para que me quite una carga de encima y no tenga que revalidar materias.

Mis docentes cada uno de ellos, que me ha impartido de sabios conocimientos para que pueda culminar con este trabajado tan importante en mi vida.

Mis animalitos gatunos y perrunos que se han desvelado varias noches conmigo, acompañándome y dándome su afecto al momento que realizaba tareas o estudiar lecciones.

Y, por último, a mi hijo Mateo quien ha sacrificado días de no estar con su madre, para dejarme concluir con esta tesis lo más inmediato.

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Andrea Estefanía Zalamea Mondragón con cédula de identidad 180417644 – 2 declaro que la presente tesis titulada: Propuesta de Plan Estratégico Comunicacional para el programa Centros de Entrenamiento para Alto Rendimiento (CEAR’S) del Ministerio del Deporte, es de mi autoría y que de ninguna manera es copia total o parcial de otra investigación, tesis o trabajo publicado. Todas las fuentes bibliográficas han sido citadas, al igual que los nombres de los autores y autoras. Asumo mi total responsabilidad en el caso de existir cualquier tipo de plagio.

Contenido

Capítulo 1: Marco Teórico.....	9
1.1 Teorías Centrales.....	12
1.1.1 Teoría Funcionalista.....	12
1.1.2 La Escuela de Palo Alto.....	15
1.2 Conceptos Sustantivos	18
1.2.1 Comunicación Organizacional	19
1.2.2 Comunicación Interna.....	21
1.2.3 Comunicación Externa	21
1.2.4 Estrategia de Comunicación	22
1.2.5 Plan Comunicacional	24
Capítulo 2: Unidad de Análisis	32
2.1 Cear's	32
2.2 Reseña histórica.....	32
2.3 Identidad corporativa.....	33
2.3.1 Filosofía.....	33
2.3.2 Misión.....	33
2.3.3 Visión.....	33
2.3.4 Objetivos	34
2.3.6 Colores institucionales.....	35
2.3.7 Slogan.....	35
2.3.8 Uniformes.....	35
2.4 Organigrama	37
2.5 Instalaciones.....	39
2.6 Ubicación.....	39
2.7 Horario	46
2.8 Trabajo Social.....	46
2.9 Precios.....	47
2.10 Público Interno	47
2.11 Público Externo.....	52
Capítulo 3: Investigación de Campo.....	53
3.1 Análisis Interno	53
3.1.1 Entrevista: manejo comunicativo (interno y externo) de los cear's.....	53
3.2. Análisis Externo:	53
3.2.1 Encuestas: posicionamiento de los cear's en el público externo.....	53

3.3 Diseño Metodológico.....	53
3.4 Aplicación de la técnicas.....	54
3.4.1 Encuesta Público Externo	54
3.4.2 Resultados de las Encuestas	55
3.4.3 Entrevista Público Interno	69
3.5 Análisis Foda.....	71
3.5.1 Pronóstico	73
3.5.2 Identificación de los focos de atención	74
Capitulo 4 Diseño del Plan Estratégico de Comunicación.....	75
4.1 Objetivos: General y Específico.....	75
4.1.1 General:	75
4.1.2 Específicos:	75
4.2 Descripción de las estrategias y actividades para cada foco de atención identificado	75
4.3 Descripción de públicos beneficiarios de las estrategias.....	79
4.4 Matrices del plan estratégico de comunicación.....	80
4.4.1 Matriz de mando del plan	81
4.4.2 Presupuesto.....	83
4.4.3 Matriz cronograma	86
4.5 Conclusiones y Recomendaciones.....	88
4.5.1 Conclusiones	88
4.5.2 Recomendaciones	90
4.6 Bibliografía.....	91
Anexos	95
Anexo 1.....	96
Anexo 2.....	99
Anexo 3.....	101

INTRODUCCIÓN

Por medio del Propuesta de Plan Estratégico Comunicacional para el programa Centros de Entrenamiento para Alto Rendimiento (CEAR'S) del Ministerio del Deporte, se visualizará la importancia de la comunicación dentro de una institución, en este caso tomamos a los centros como una manera de proyectar el progreso que tendrán al adoptar este plan comunicacional.

La comunicación empresarial se ha vuelto una herramienta tan indispensable en las organizaciones, considerada el motor para que una institución pueda manejarse correctamente. Tanto, públicos internos como externos, necesitan de ella para un buen manejo y flujo de la información; es ahí donde un plan estratégico comunicacional adquiere relevancia y la necesidad de desarrollarlo. Por medio de éste, se difundirá los Centros de Entrenamiento para Alto Rendimiento (CEAR'S) en centros e instituciones deportivas de entrenamiento de la ciudad de Quito. Además se conocerá de qué manera se encuentra su imagen corporativa posicionada en la mente de nuestro grupo objetivo. Finalmente se recuerda la marca. Todo esto se conseguirá por medio de la aplicación de las teorías de comunicación, que son el pilar de la investigación y en las cuales se enfocará el estudio.

La propuesta de este plan comunicacional permitirá que se difunda la información sobre los CEAR'S hacia los públicos de interés, que específicamente son atletas, organizaciones y fundaciones deportivas. Esto con la finalidad para que sus integrantes puedan hacer uso de los mismos integrando también así a los ciudadanos especializados en el área deportiva, con el objetivo de potencializar el deporte en el Ecuador.

Se consolidará por medio del plan de comunicación todos los conocimientos profesionales adquiridos en cursos anteriores, de esta manera se empezará realizando una investigación que abarca conceptos y teorías fundamentales dentro de la comunicación organizacional; posteriormente se llevará la ejecución del plan estratégico que nos permitirá adquirir conocimientos académicos con el objetivo de ponerlos en práctica dentro del ámbito laboral. Para finalizar, se creará relaciones laborales con personas de interés en el Ministerio del Deporte, que servirán como cartera de contactos para próximas contrataciones.

Dentro del primer capítulo se analiza las teorías centrales del tema de estudio, es decir todo lo referido a la comunicación y comunicación organizacional, se topan aspectos fundamentales, como es el caso de los teóricos Harold Laswell que pertenece a la corriente funcionalista con su modelo comunicativo y Paul Watzlawick Escuela de Palo Alto explica a partir de los cinco axiomas de la comunicación.

Dentro del segundo capítulo se estudia a los Centros de Alto Rendimiento (CEAR'S), un programa del Ministerio del Deporte; se conociendo sus inicios, con el propósito de introducirnos en su cultura organizacional; aprenderemos la función que tiene estos centros en las diferentes provincias del país. Por medio de este estudio, podremos determinar una estrategia comunicacional novedosa que permita cumplir con los objetivos planteados por parte de la institución; es generar un posicionamiento positivo en la ciudad de Quito.

Dentro del tercer capítulo se aborda todo lo referido al Plan Estratégico de Comunicación para los Centros de Alto Rendimiento (CEAR'S). Se empieza desarrollando los objetivos planteados al principio del trabajo, ya que por medio de estos se detecta los problemas que presenta la empresa, para posteriormente solventar los mismos.

El documento debe cumplir los objetivos planteados anteriormente:

Objetivo General: Elaborar un plan estratégico de comunicación para promover el reconocimiento de la imagen y el posicionamiento de los Centros de Entrenamiento para Alto Rendimiento (CEAR'S) en los centros e instituciones deportivas de la ciudad de Quito.

Objetivo Conceptual: Investigar en qué consiste un plan estratégico de comunicación y estudiar y comprender estrategias de posicionamiento

Objetivo Contextual: Describir qué son y cómo surgen los Centros de Entrenamiento para Alto Rendimiento en el Ecuador (CEAR'S), como iniciativa del Ministerio del Deporte.

Objetivo Operativo: Realizar un diagnóstico situacional de los CEAR'S, con la finalidad de entender sus necesidades con respecto a la comunicación; diseñar un plan

estratégico de comunicación que promueva la imagen corporativa y posicione a los CEAR'S en el Ecuador y para finalizar determinar quienes cuál es el target, y a quién va dirigida la campaña.

Para desarrollar esta investigación se necesito de los dos métodos tanto cuantitativo y cualitativo.

La ejecución del objetivo conceptual nos permitira investigar qué comprende un plan estratégico de comunicación y a su vez estudiar y comprender estrategias de posicionamiento el enfoque que se tomará es cualitativo; su método método histórico, descriptivo y analítico. Y sus técnica estaran basadas en recolección de bibliografía/ analítico, critico y recopilación de datos visuales.

Mientras que el objetivo contextual ayudara a la descripción qué son y cómo surgen los Centros de Entrenamiento para Alto Rendimiento en el Ecuador, como iniciativa del Ministerio del Deporte.

El método a seguir será histórico, descriptivo y analítico quienes permitirán recaudar información; su enfoque será cualitativo el mismo que nos permite tener tácticas como recolección de bibliografía, analítico, crítico y recopilación de datos visuales.

Y para finalizar tenemos el objetivo operativo que busca la realización de un diagnóstico situacional de los CEAR'S, a fin de entender sus necesidades con respecto a la comunicación, el diseño un plan estratégico de comunicación que promueva la imagen corporativa y posicione a los CEAR'S en el Ecuador, con la determinación de quiénes son el target y a quién va dirigida la campaña.

El enfoque será cualitativo y cuantitativo, debido a la investigación que se necesita realizar el método a utilizar es analítico, descriptivo, etnográfico y estadístico; mientras que sus tácticas serán análisis crítico y entrevista.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

Dentro de este primer capítulo se analizan las teorías centrales del tema de estudio. En consideración, es primordial desglosar cada concepto debido a que serán las bases de esta investigación.

1.1 TEORIAS CENTRALES

Para entender el tema de abordaje “Propuesta de Plan Estratégico Comunicacional para el programa Centros de Entrenamiento para Alto Rendimiento (CEAR’S) del Ministerio del Deporte”, se ha decidido explicar la principal teoría comunicacional, que se basa en el Funcionalismo que va acorde con la temática de estudio.

1.1.1 TEORÍA FUNCIONALISTA

La teoría funcionalista se define con la transmisión de los mensajes en la cual gira la investigación con el primer modelo comunicación basada en Harold Laswell.

Pero antes se identifica a qué escuela pertenece Harold Laswell y cómo su modelo lo volvió el referente de la comunicación. Sin olvidar la relevancia y el surgimiento de dicha corriente que se ha ido modificando y cambiando en los tiempos.

Sería importante analizar ¿qué es el Funcionalismo?, ¿de dónde surge esta corriente? y porque hoy en día sirve como una perspectiva dentro de esta investigación, ver sus orígenes y comprender sus raíces.

En el libro *Teoría e investigación de la comunicación de masas* según el autor José Carlos Lozano dice que el Funcionalismo es:

El origen del Funcionalismo como propuesta conceptual sobre la comunicación tiene su origen en la corriente funcionalista general de la sociología. El clima científico por el que atravesaban las ciencias sociales en la década de 1940 como señalamos estaba marcado por Funcionalismo. Ello incidió en el desarrollo de un enfoque específico derivado de esta corriente sobre la comunicación en masas, representado inicialmente por Harold Lasswell 1986 y Charles R. Wright 1986. (Lozano, 2007: 25)

Se ha considerado a Harold Lasswell como el principal representante debido a su politología que instaura estudios comunicacionales, siendo así el padre de la comunicación. Por lo tanto se toma en cuenta sus estudios que sirven a lo largo de esta investigación inclinándose hacia sus tendencias e intereses.

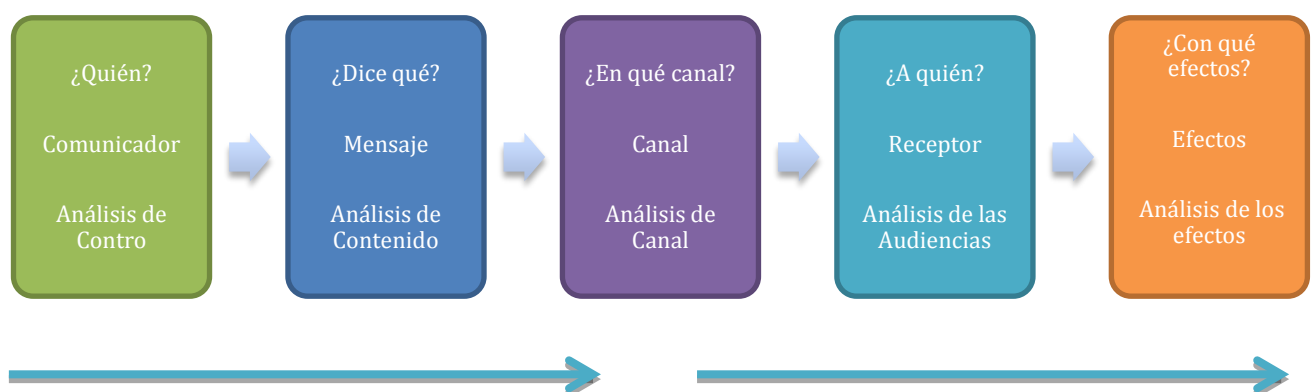
Harold Lasswell autor central, explica desde su perspectiva la comunicación:

Una de las primeras aplicaciones de esta perspectiva en la comunicación la dio Lasswell en 1948, en aquel artículo celebre donde sugirió el modelo de ¿quién, dice que, en que canal, a quien y con qué efecto? En esta obra, el influyente sociólogo estadounidense proponía estudiar la comunicación de masas desde dos marcos de referencia: su estructura y sus funciones. Sobre estas últimas Lasswell señala tres: 1 La supervisión del entorno, 2 La correlación de las distintas partes de la sociedad en su respuesta al entorno, 3 La transmisión de la herencia social de una generación a la siguiente, uno años más tarde 1954 Charles R Wright 1986 agregaba una cuarta función: 4 El entretenimiento”. (Lozano, 2007: 25)

El modelo de Lasswell siempre estuvo enfocado a observar cómo se desarrollaban la civilización de masas con respecto a su comunicación; debido que influye mucho quién es el encargado o portavoz de transmitir un mensaje a un público específico y como este va llegando o difundiéndose. La comunicación es un poder fácil de adquirir pero complicado de manejar.

Es así como la teoría funcionalista es aplicable en estos tiempos, debido que las empresas o instituciones necesitan contar con una persona que sea la encargada de la comunicación y lo haga de una manera adecuada; pues una empresa requiere tener contacto directo entre empleados y relaciones con su público externo, como se explica en la cita que debe existir una respuesta en el entorno de nuestros mensajes enviados.

A continuación una gráfica donde se explica el modelo de Lasswell teoría principal en el tema de estudio.



Fuente: Dvoskin, pág. 338
Elaboración: Andrea Zalamea, 2015

Se explicará el diagrama con el objetivo de expresar el pensamiento de Harold Lasswell en su modelo comunicacional. En el fundamento dictado por Lasswell, quién propone, que ante toda información enviada debe existir una respuesta, lo mismo que se busca realizar en el trabajo de fin de carrera, el enviar mensajes a un público específico para que conozca de la marca institucional que se quiere promocionar y a su vez ellos sean los encargados de ser portavoces del trabajo realizado por parte de la empresa.

Otro punto importante que se aborda en la cita es el entorno. Es necesario estudiar quienes se encuentran dentro de él y que esperan de los mensajes, aludiendo a la manera o forma que se enviará el mensaje al público; existen varias maneras para enviar mensajes al público objetivo puede ser radio, prensa, televisión, internet y otros

Algo elemental de recalcar en este tema de abordaje, es que el mensaje que se envía por los *mass media*, es decir los medios de alcance masivo, debe partir de algo atractivo y entretenido, con el fin de receptarlo, analizarlo y comentarlo.

Es así que Laswell, en su libro *La Comunicación Efectiva*, propone que:

La propaganda constituye el medio por excelencia para lograr la adhesión de las masas. Dice que es más económica y menos mortífera que la violencia y la corrupción. Es éticamente neutral, es un instrumento que ser empleado para fines buenos y malos. En el caso de la Primera Guerra Mundial, la propaganda fue un arma de guerra y a ella deben los aliados una parte de la derrota del ejército. (Báez 2002, 40)

Por lo tanto siendo un instrumento masivo, el producir una campaña publicitaria o una propaganda, que es lo que nos plantea en su libro Laswell, se determina la realización de estos productos comunicacionales como éxito para sacar adelante el plan estratégico, que así llegará por estos medios a al público objetivo con más eficacia.

Hay que recordar que la comunicación, al ser tan eficiente dentro de la sociedades, debe utilizarse como un instrumento de cambio, que sirva para tener aliados y no como fue en caso de la primera guerra mundial una bomba de aniquilación entre hermanos de un mismo país.

La idea que prevalece en Lasswell es que las masas, la audiencia, obedecen al esquema estímulo- respuesta. Los medios de comunicación inyectan en el público unos prejuicios, concepciones, imágenes, que son aceptados. Hay una creencia en la omnipotencia de los medios. (Báez; 2002, 40)

La comunicación se torna como la principal herramienta que deberían usar las instituciones para promoverse, ya que al efectuar una campaña comunicacional masiva se conseguirá inyectar al público objetivo con lo que se espera visibilizar de la

institución, además considerando que al no estar posicionados dentro de la sociedad, esto impide el crecimiento; ya que existe un desconocimiento de las empresas o instituciones. Al no tener una primera imagen de cualquier empresa o institución también se ha visto con la necesidad de crear una imagen positiva que permita conocer más de la misma.

Otro punto de atención que sirve para la investigación es demostrar cada uno de los análisis y la manera en que funcionan los medios de comunicación en las sociedades, a partir de su teoría “La sociología Funcionalista de los Medios de Comunicación”.

En la práctica se ha dado prioridad a dos puntos de este programa; análisis de los efectos y, en estrecha correlación con estos, el análisis de contenidos que aporta al investigador elementos susceptibles de orientar su aproximación al público. Esta técnica de investigación aspira a la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación. La observación de los efectos de los medios de comunicación en los receptores, la evaluación constante, con fines prácticos, de los cambios que se operan en sus conocimientos, sus comportamientos, sus actitudes, sus emociones, sus opiniones y sus actos, están sometidas a la exigencia de resultados formulada por quienes las financian, preocupados por evaluar la eficiencia de una campaña de información gubernamental, de una campaña de publicidad o de una operación de relaciones públicas de las empresas y, en el contexto de la entrada en guerra, de las acciones de propaganda de los ejércitos. (Mattelar & Mattelar; 1997, 30)

Un paso muy importante, que los investigadores tienen que aprender durante este proceso, es el reconocer quién realmente es el público objetivo, qué características tiene, gustos, comportamientos, costumbres, emociones, opiniones, etc.; por medio de estas pautas se puede reconocer qué se puede proponer, a una institución privada o pública que necesite de los servicios en el área de comunicación.

Esto servirá para saber qué dirección se debe tomar; es decir, qué se espera al ejecutar la campaña comunicacional, logrando así resultados favorables.

1.1.2 LA ESCUELA DE PALO ALTO

Otra teoría que ha servido para explicar el tema de estudio los Centros de Alto Rendimiento (CEAR'S¹), es la Escuela de Palo Alto. A continuación sus orígenes y como esta teoría psicológica se volvió parte de la comunicación.

¹ Los Centros de Alto de Rendimiento más conocido con su abreviatura CEAR'S, es un lugar apto para el desarrollo físico y mental de un deportista, quienes entrenen aquí cuentan con áreas optimas, para tener la capacidad de crecer en las diferentes disciplinas que se ofrecen los centro y llegar a competir exitosamente.

Por si alguien duda de la incidencia de la Escuela de Palo Alto en las teorías de la comunicación quisiera recordar que Valbuena (1997 b: 59) considera a los principios de dicha escuela los principios gnoseológicos de la Teoría General de la Información.

Palo Alto es una ciudad situada muy cerca al sur de San Francisco. En ella, en 1959, el psiquiatra Don D. Jackson decide fundar Mental Research Institute, al que integro, en 1962, Paul Watzlawick.

Precisamente estudiando la esquizofrenia y las patologías en la comunicación acabaron por establecer una teoría de la comunicación interpersonal que tuvo gran predicamento en los años 60 y 70. (Rodrigo; 2001,164)

Dentro de esta teoría tenemos algunos representantes Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Don D. Jackson, Albert Scheflen, Stuart Sigman y el autor en quién se basa este estudio, Paul Watzlawick.

Paul Watzlawick, explica que la comunicación es considerada como los cimientos para que las sociedades interactúen: es imposible no comunicar, porque nuestras características, el contexto de dónde venimos, la vestimenta, gestos, etc. cualquiera de estos elementos nos hace únicos como personas de este planeta y nos permite estar en contacto con más personas.

Por lo tanto una institución al momento que se está posicionando o creando una imagen positiva a su favor, necesita de las dos comunicaciones; es la comunicación verbal y la comunicación no verbal complementándose así internamente en la empresa y externamente con sus públicos objetivo. Dado que muchas instituciones proyectan el tener compañías solidas y rentables, pero internamente no tiene un trabajo en equipo y mucho menos no se visibiliza una comunicación no verbal confortable, que es básicamente de lo que está abordando en la escuela de palo alto.

Considerando todo esto se analiza según, Watzlawick, los cinco axiomas en su teoría de la comunicación humana.

Como Paul W. expresa en su libro:

La imposibilidad de no comunicarse es un fenómeno de interés no solo teórico; por ejemplo, constituye una parte integral del “dilema” esquizofrénico. Si la conducta esquizofrénica se observa dejando de lado las consideraciones etiológicas, parecería que el esquizofrénico trata de no comunicarse. Pero, puesto que incluso el sinsentido, el silencio, el retraimiento, la inmovilidad (silencio postural) o cual quiera otra forma de negación constituye en si mismo una comunicación. (Watzlawick; 1985, 51)

1.- No es posible no comunicar: basándose en el primer axioma que Watzlavik. Formula y hace relación que por ninguna razón las personas están separadas de la comunicación, debido que siempre se está expresando por medio de gestos, vestimenta, movimientos,

etc.; que muchas veces la comunicación no verbal dice más que las palabras expresadas, ya que la comunicación está y se encuentra en todos los alrededores.

Inconscientemente las personas se valen de la comunicación en su vida diaria, pero muchas no reconocen que esta herramienta es valiosa y capaz de mover masas; debido que la comunicación surge años atrás con jeroglíficos, que permitían a las personas comunicarse unas a otras.

Es tan antigua y ha venido evolucionando conjuntamente con el hombre, es ahí donde se evidencia la trascendencia que ha tenido hoy en día. Se la utiliza en beneficio a las empresas para mejorar las relaciones internas y externas.

Si volvemos ahora a la comunicación humana, observamos que esa misma relación existe entre los aspectos referencial y conativo. El primero transmite los “datos” de la comunicación, y el segundo como debe entenderse dicha comunicación; constituyen ejemplos verbales de esa comunicación acerca de una comunicación, la relación también puede expresarse en forma no verbal, gritando o sonriendo o de muchas maneras. (Watzlawick; 1985, 55)

2.- Los niveles de contenido y relaciones de comunicación: este punto es la continuación del primero, es decir la comunicación tiene el significado de las palabras que se escribe y se habla; ya que en el momento que se expresa un pensamiento, se hace con el fin de que la otra persona entienda lo que se desea manifestar; cuando se elabora un mensaje se hace con la intención de que el receptor capte la idea, no obstante influirá mucho qué relación existe con el receptor al que va destinado el mensaje.

Es así como dentro de una empresa se utilizan diferentes maneras de comunicarse con el público interno y externo; no es lo mismo cuando estamos enviando una carta, mail o un memo internamente, la relación va a ser más cercana, debido que son personas con las que se están interactuando día a día, esto permite tener relaciones de compañeros y en otros casos hasta amigos.

Mientras que las relaciones institucionales con el público externo son diferentes, se deben llevar de modo más formal, debido a que son personas que se encuentran fuera de la compañía y los mensajes tendrán que ser bien elaborados, claros, entendibles, etc.

La siguiente característica básica de la comunicación que deseamos explorar se refiere a la interacción o intercambios de mensajes entre comunicantes. Para un observador, una serie de comunicaciones puede entenderse como una secuencia interrumpida de intercambios. (Watzlawick; 1985, 55)

3.- La puntuación de la secuencia de hechos: para que se dé una buena comunicación dependerá tanto del emisor como el receptor, ya que en mucho de los casos existe un lado que suele expresar más que el otro, es por esto que la comunicación se puede distorsionar o no llegar con esa misma intención.

Recordar que la comunicación no se la puede reducir a una dinámica de causa y efecto, sino que deberá cumplir una etapa en donde ambas personas interactuen de la misma manera.

Esto también es aplicable dentro de una organización, ya que la comunicación deberá cumplir una etapa en donde los miembros de las misma puedan interactuar de una manera semejante; en algunas empresas tienden a expresarse unos menos que otros, cuando debería existir igualdad.

4.- La comunicación digital y analógica: dentro de la digital se encuentra todo lo que se dice ya que es la manera en como nosotros expresamos unas a otras y la analógica lo no verbal, en que manera se dice, mimica, gestos, tono de voz, ademanes, etc. es decir todo lo que le hace a una persona única y distinta de otras.

5.- La interacción simétrica y complementaria: se dice que intercambio simétrico esta basado cuando las personas mantiene una misma conducta entre ellas al momento de comunicarse; mientras que la comunicación complementaria se da en diferentes grados.

Además una relación complementaria implica una relacion jerárquica como ejemplo podemos decir padre e hijo, supervisor y supervisado; y la simétrica es entre amigos, compañeros, con personas de un mismo rango.

La comunicación es para todos, pero se debe comprender que dentro de una institución la podemos dividir como sugiere Paul Watzlavick, ya que todos pueden interactuar entre sí, pero siempre en cualquier entorno social existe una cabeza y sus seguidores, que sepan acatar las ordenes o reglas que se encuentran impuestas.

1.2 CONCEPTOS SUSTANTIVOS

Antes de comprender más conceptos que se entrelazan con el tema de estudio, es necesario saber ¿qué es la comunicación? y la importancia de esta herramienta tan

eficaz que ha logrado persuadir masas en las sociedad durante años, la misma que ha sido fuente de supervivencia para el ser humano.

Igualmente se analiza ¿por qué las empresas e instituciones han optado por tener departamentos de comunicación dentro de las mismas? y ¿qué efectos han tenido con su público interno y externo?

En primera instancia se analizan todos los conceptos de comunicación y como por medio de ella hoy en día las sociedades han crecido impresionantemente,

La comunicación constituye el medio que ha permitido a la humanidad vivir en sociedades. Desde que nacemos, adquirimos los conocimientos necesarios para vivir en sociedad a través de los intercambios comunicativos con las personas de nuestro entorno, y a su vez estos nos permiten modificar o reconstruir la cosmovisión de nuestro mundo o contexto particular. Su carácter inherentemente social y su peculiaridad hacen de la comunicación un objeto de estudio común para las disciplinas tan dispares como la psicología, la antropología, la sociología, la filosofía o la lingüística. (Fernández & Hernández, s/f; 19)

Es así como la comunicación permite al ser humano transmitir mensajes unos a otros, haciéndolo de manera verbal y no verbal, los cuales han hecho posible que las sociedades crezcan, debido que permite la interacción con otras ciudades, países y continentes; no solo en conocimiento sino en la cosmovisión que tienen acerca del mundo entero. Al transmitir ideas de un país se crea información que va a ser procesada, comunicada y transmitida, lo cual se busca al momento de finalizar con este trabajo de campo. Es importante no olvidar que la comunicación se puede dar de dos maneras: comunicación verbal y no verbal; la verbal es todo lo que lo emitimos por medio de nuestra boca, mientras que la no verbal es más paralenjuage, kinesia y proxémica; todo esto se visualiza al momento que se construya la campaña comunicacional, que sirve para ser anuncia en la ciudad de Quito y así procesada para el público de interés.

1.2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Horacio Andrade, en su libro “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica” plantea la comunicación organizacional como un concepto no constituido, debido a que no se considerar como una ciencia exacta, debido que se considera una teoría inexacta; dejando así una interpretación abierta y planteando al estudio tres formas distintas del proceso de comunicación:

Como un proceso social: David K. Berlo, sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. Está afirmación es muy cierta y por supuesto aplica plenamente al ámbito de las organizaciones desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre esta y sus diferentes públicos externos. Más adelante se verá que este intercambio de mensajes se

puede dar, y de hecho se da, de muchas maneras y utilizando una amplia variedad de canales. (Andrade, 2005; 16)

Horacio Andrade expresa que la comunicación es un proceso sumamente importante en la sociedad, por consiguiente es fundamental dentro de las organizaciones, ya que por medio de este se puede elaborar mensajes para los integrantes de la organización y los públicos internos y externos; se puede ver que la comunicación es aplicable en el trabajo de campo y solo se debe tener con claridad qué mensajes enviar, por qué medio y qué canal se va a utilizar.

Segundo, como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio. El desarrollo de esta disciplina es relativamente joven, ya que se puede ubicar el inicio de los esfuerzos serios y sistemáticos por desarrollarla, así como las primeras obras publicadas sobre la materia, en la década de los setenta. También por esos años empieza a surgir, o en algunos casos a consolidarse, las asociaciones de profesionales en comunicación organizacional, que sin duda le dieron un impulso importante a este campo no solo en relación a la generación del conocimiento a partir de la investigación, sino también a la aplicación de estos conocimientos en las organizaciones. (Andrade, 2005; 16)

Plantea el autor que la comunicación está vista como una disciplina, dado que estudia los procesos que se dan en la misma; así como la interacción dentro de la organización. Este proceso viene desde los años setenta; se podría decir que es totalmente joven pero que aplica dentro de la sociedad actual como un modelo a seguir, debido que la aplicación de comunicación organizacional por medio de esta, hace una investigación profunda a las organizaciones.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirve para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general).(Andrade,2005;16)

Plantea el autor que “es un conjunto de técnicas y actividades”, todo esto se consigue a través de una investigación en conjunto con el proceso comunicativo que sirve para desarrollar las estrategias dentro de la organización; todo esto se realiza con el objetivo de que en los mensajes, miembros, organización y públicos externos estén interactuando de acuerdo al plan.

1.2.2 COMUNICACIÓN INTERNA

Este tema analiza de la clasificación de dos ámbitos que pertenecen a la comunicación organizacional, conceptualizando su significado y de qué manera aporta al estudio. Se empieza hablando de la comunicación interna, para después abordar la externa, que es uno de los aspectos con los que se va a trabajar en el plan estratégico comunicacional.

Comunicación interna

“Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Andrade, 2005; 16)

La cita tomada del autor Horacio Andrade comenta que la comunicación interna es la base o cimiento para que las organizaciones prosperen, debido que los miembros de la mismas necesitan estar en contacto directo o por medio de algún dispositivo generador de contenido, permitiendo que todos se integren y conozcan de las actividades que se están dando en la empresa.

En ciertas empresas se ha visto un descuido a la comunicación interna, generando así un problema entre los miembros; ya que consideran un gasto el contratar una persona que esté capacitada en brindar sus servicios en el área de comunicación. Si queremos ver resultados favorables y una imagen institucional positiva, se debe realizar una investigación para saber en qué está fallando y además invertir en esta área a largo plazo.

Esto se da porque no han enfocado o direccionado sus objetivos a una buena comunicación institucional, descuidando la parte más importante; es así que el plan comunicacional propone contar con una persona que se encuentre en el manejo del área comunicacional.

1.2.3 COMUNICACIÓN EXTERNA

El siguiente concepto a abordar es la comunicación externa, algo elemental al momento que se habla de una institución gubernamental o privada, debido que en este caso la

atención que se presente al público externo, hablará mucho de quiénes son y qué servicio se ofrece.

Ya que el público externo es el encargado de dictaminar si el servicio que prestan las instituciones o empresas son acordes a la inversión que se ha hecho en la misma; debido que mucho del dinero invertido corresponde al público externo o más conocido como público de interés; ya que si el público externo no existiría, las instituciones desaparecerían.

Por eso el autor Horacio Andrade explica un poco más acerca del significado de la comunicación externa.

Comunicación externa

“Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como relaciones públicas o publicidad”. (Andrade, 2005; 16)

Es ahí donde el comunicador tiene la importancia de prestar sus servicios dentro de una institución pública o privada; como explica el teórico Horacio Andrade en su libro *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, dice que los comunicadores son los encargados de generar relaciones públicas de la empresa y además la publicidad de la misma, siendo así los encargados de generar logros y resultados positivos para las empresas.

Pero no solo se basa la comunicación externa en publicidad y relaciones públicas; como se mencionó anteriormente, esta herramienta sirve para realizar planes de comunicación, mix de comunicación, etc. en donde se evidencia todo lo que un estudiante de la carrera aprendió; es decir las relaciones públicas, publicidad, promoción de ventas, venta personal y marketing directo.

1.2.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia comunicacional va a depender del entorno en donde se quiere aplicar, debido que cada empresa tiene una necesidad diferente que se debe tratar, por lo tanto lo que buscan los autores Jorge Aguilera y Nathalia Camacho es proveer pautas de planeación, ya que la estrategia va a depender de la creatividad del investigador y si el medio permite desarrollar el objetivo planteado.

¿Por qué es importante ser creativos al momento de lanzar una campaña comunicacional.? En el libro creatividad y comunicación persuasiva del autor José María Ricauter se manifiesta la importancia de ser innovadores al momento de transmitir una idea creativa.

Según Charles H. Verbalin nos dice:

Charles H.Verbalin, para el que la creatividad supone estudio y reflexión más que acción, la define como el proceso para presentar un problema a la mente con claridad ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditándolo, contemplándolo, etc. y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. (Ricarte; 1999,45)

Sin embargo para alcanzar este proceso que Ricarte plantea, hay que comprender qué expectativa hay en el público objetivo; es ahí donde la investigación juega el papel más importante: considerando averiguar qué espera de la investigación y que con qué idea creativa se los va a sorprender.

Pero ¿qué es esto de la estrategia comunicacional? ¿A qué se refiere cuando se menciona dentro de nuestro tema de estudio?

La comunicación es una herramienta estratégica, dentro de toda empresa, lo que no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero si forma parte de él y, desde luego, sin comunicación hoy en día estamos más fácilmente abocados al fracaso. Las tendencias actuales del management y comunicación se encaminan a desarrollar estrategias de comunicación integral que permite acercar al mercado la imagen que se quiere que se tenga de la empresa, lo que en definitiva permitir el posicionamiento competitivo en el mercado. Este hecho es valido va permitir un posicionamiento competitivo en el mercado. Este hecho es valido 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 solo de las grandes empresas.(Martínez;2005,9)

En consideración, el plan deberá alcanzar una estrategia para plantear a una empresa o institución; después de haber hecho un análisis previo de cómo se encuentra el público objetivo que se escogió y al cual se va a dirigir la estrategia.

Por medio del manager de comunicación, se consigue que la imagen que se va a proyectar acerca de la institución sea favorable y que además la misma entre en un posicionamiento óptimo y que sea capaz de competir con empresas de sus mismas particularidades. Estableciéndose como una institución sólida en la cual se visibilice la inversión que se ha hecho. Entonces se medirá cuanta importancia se le ha destinado a la comunicación.

1.2.5 PLAN COMUNICACIONAL

Es el instrumento, producto de un proceso metodológico, que sistematiza actividades conforme a la misión, visión y objetivos de una constitución.

Del libro *La Planificación de la Comunicación* el plan de comunicación:

Según Potter (1999) un Plan de Comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevara a cabo y presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivo de comunicación, misión y estrategias de la organización. (Universidad Autónoma de Barcelona; 2008, 89)

El plan comunicacional es una herramienta que permite al investigador conocer los objetivos que tiene una institución y por medio de este saber cuantos se han cumplido; todo esto se puede medir a través del tiempo establecido; es óptimo el realizar un presupuesto para cubrir las metas de la institución.

En base a una clase magistral de la Magister en Comunicación María Fernanda Moncayo, se analizará como realizar un plan de comunicación y sus pasos a seguir, con el fin de conseguir los objetivos planteados.

Etapas del Plan de Estratégico de Comunicación²

Etapas I: Análisis de los Grupos Sociales y de la capacidad en comunicación

I.I. Análisis Situacional: Auditoría de Comunicación

La auditoría de comunicación es el primer paso que se da para trabajar con la comunicación de una empresa. Es un análisis profundo de la empresa, se hace un levantamiento de datos de públicos tanto internos como externos. Con este análisis se obtiene un diagnóstico en cuanto a comunicación sobre la organización.

Cuando se hace una auditoría se la debe hacer a nivel macro y micro, y tomando en cuenta todos los públicos y su influencia en la organización. Esto debido a que el mensaje que debe dar la empresa debe ser dirigido y reestructurado de acuerdo al

² Prototipo adquirido de la clase Relaciones Públicas II, Diciembre 2013, Profesora: Ma. Fernanda Moncayo.

público al que se dirige y las respuestas de la misma manera serán diferentes; el objetivo es que todas las respuestas sean positivas para la empresa.

En la auditoría se realizan tres tipos de análisis básicos que ayudan a obtener un diagnóstico acertado en comunicación sobre la empresa:

- **Análisis del nivel de participación y alianzas**

Este proceso identifica actores sociales, individuos e instituciones cuya participación es clave para el éxito de la empresa. Este conjunto de fuerzas sociales en los ámbitos internacional, nacional y local ayudarán a iniciar cambios a nivel de políticas así como a fortalecer las iniciativas de comunicación.

- **Análisis social y de comportamiento**

En este análisis se evalúa el nivel de conocimiento, actitudes, habilidades y de comportamiento de individuos y grupos sociales utilizando los resultados de investigación formativa y estudios a profundidad. Identifica las redes sociales y normas socio-culturales existentes e igualmente analiza el ámbito comunitario, el sentido de eficacia colectiva y dinámica comunitaria, incluyendo patrones de liderazgo.

- **Análisis de necesidades de comunicación y capacitación**

Analiza el acceso a los medios de comunicación y las preferencias de uso entre los grupos sociales con los cuales se trabajará. De igual modo, se analiza la necesidad de fortalecer capacidades entre organizaciones de base, ONGs, agencias de comunicación y medios de comunicación local y tradicional que participen en el entorno de la empresa.

Herramientas de Investigación

Entrevistas a funcionarios, gerencia.

Encuestas

Grupos focales

Análisis FODA

Información ya existente

Focos de Observación

-Comunicación Interna: Identidad, clima (incertidumbre, rumor, desconfianza, temor), cultura, dinámica, canales de comunicación.

-Comunicación Externa: Identidad e imagen corporativa.

Una vez realizada la Auditoría de Comunicación se pueden identificar los Focos de Atención; entonces se procede a crear estrategias que solucionen los problemas encontrados. Cada empresa es diferente por lo que no existe una estrategia general que pueda ser usada en cualquier institución. Lo que se debe hacer es siempre empezar con un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa para que todos estos datos nos sirvan como base en la elaboración de la estrategia de comunicación.

Etapa II: Diseño Estratégico

II.I. Objetivos de Comunicación

Identificación de grupos sociales con los cuales se trabaja y cuantifica los cambios esperados a nivel de conocimiento, actitudes, habilidades, comportamientos.

II.II. Enfoque y Posicionamiento del Plan

Selección de un cambio social y/o de comportamiento sobre el cual desarrollar su programa. Se indica explícitamente el por qué y cómo se espera que el plan produzca el cambio esperado.

II.III. Espacios y Medios de Comunicación a utilizar

Se considera un enfoque multimedia o integrado para lograr una mejor comunicación. Cuando es factible y las exigencias de cobertura están presentes, se recomienda combinar medios de comunicación masiva, procesos de movilización comunitaria.

II.IV. Diseño de Plan de Implementación

- Se desarrolla un cronograma de trabajo con los indicadores de proceso para monitorear el avance del Plan.
- Se prepara un presupuesto detallado por rubros.
- Se desarrolla un plan de gerencia que incluya roles y responsabilidades de las diferentes organizaciones sociales.

- Se asegura que todos los involucrados sepan lo que se espera de ellos.

II.V. Desarrollo de un Plan de Evaluación y Monitoreo

Identificación de los indicadores y las fuentes de satisfacción.

Etapas III. Desarrollo y Pre testeo

Este paso puede incluir el desarrollo de lineamientos de acción, instrumentos, manuales de facilitación para interacción grupal, manuales de capacitación para consejería, ayudas de trabajo para proveedores de servicios, páginas web en el internet, guiones de TV o radio, historietas educativas y otros. Es importante que se haga participar a diversos grupos en este proceso, sean estos los directores de las instituciones, trabajadores de campo, miembros de los grupos sociales, con los cuales el plan estará directamente trabajando.

Etapas IV: Implementación y Monitoreo

Ejecución del Plan

Capacitación a los trabajadores de campo

Movilización a participantes claves

Dirección y monitoreo del Plan

Ajuste del Plan en base a los resultados del monitoreo

Etapas V: Evaluación y Re planificación

Evaluación de resultados

Evaluación de cumplimiento de objetivos

Evaluación de lo que se debe replantear

La realización de un plan estratégico comunicacional es un proceso bastante amplio y complejo en el cual se deberá trabajar todas las partes, ya que son importantes y relevantes para el desarrollo; debido a la extensión que éste representa hay ser cautelosos y minuciosos en los detalles; según el autor Ángel Cervera sugiere llevar un

contacto más directos con públicos internos y externos ya que ellos serán los encargados de generar información en el trabajo.

Pero en este caso debemos saber que nuestro grupo de interés son las personas externas a los CEAR'S³. Quienes todavía no han conocido de este proyecto tan valioso que genera a los deportistas de elite entrenarse en el país; este grupo que aún falta por llegar se los conoce como stakeholders, pero que es este término tan usado hoy en día.

Según Marta y María de Jesús en su libro Introducción a la sostenibilidad y la RSC “todas las definiciones de stakeholders tiene en común incluir aquellas individuos, o grupos de individuos que se ven afectados o afectan al desarrollo de la actividad empresarial.”(Cuesta y Muñoz, 2010; 70)

Además el filósofo Edward Freeman, quién instauró este término, explica que los stakeholders “son personas o entidades que podrían afectar o afectarse por las actividades que desarrolla en una empresa u institución; es decir que son conocidos como los actores sociales que pueden estar afectados de forma positiva o negativa.

Como ejemplos se puede dar dueños de la compañía, trabajadores de la empresa, la comunidad aledaña, proveedores, etc.”; (IESE, 2009; 2); es decir todos aquellos individuos que se encuentren internamente o externamente involucrados con la institución.

En la forma restringida se refiere a cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros).

El término *stakeholder* hace es una compilación de todos los actores responsables del desarrollo empresarial, los cuales son claves en la toma de decisiones, al existir el elemento humano se producirán errores, factor importante en el rendimiento efectivo o la disminución de producción. (IESE, 2009; 2) es decir todos aquellos individuos que se encuentren internamente o externamente involucrados con la institución.

³ Los Centros de Alto Rendimiento son lugares adaptados para los deportistas en competencia de las diferentes disciplinas en el país, con un entrenamiento intenso de 5:00 AM A 17:00 PM con sus respectivos recesos y que además que han pensado al deporte como una carrera profesional.

La relación de los *stakeholders* se basa en un concepto de éxito o fracaso mutuo donde las empresas o establecimientos se encuentran en relación directa con el elemento humano, es decir dependencia organización con grupos y viceversa.

En resumen, los *stakeholders* son aquellos grupos e individuos con los cuales la organización tiene una relación de dependencia mutua. (IESE, 2009; 3)

Recordar que el trabajo de campo deberá concluir con el lanzamiento de un producto comunicacional, correspondiente a lo que está proponiendo el plan comunicacional.

Lo anterior surge a partir de la creación, difusión, impacto, retención y aceptación de los públicos. Se ha decidido que se necesita elaborar un mensaje que tenga impacto en los públicos ya que con éste se identificarán.

Todo esto hará que la organización se muestre con una imagen institucional positiva, la misma que se medirá por medio de los grupos de interés en donde se percibe si el plan ha sido exitoso o no.

Antes de hablar de imagen corporativa se debe hacer referencia a ¿qué es imagen? y ¿por qué es tan primordial en las organizaciones? “Definimos la Imagen Corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.”(Capriotti, 2013; 29)

Es así que la imagen corporativa se puede manifestar como la primera impresión que tiene el público externo a una institución, la imagen se construye por medio de percepciones que llevamos de una cierta organización y que se graban en nuestro cerebro, a manera de recordación.

Es importante no confundir a la imagen corporativa con términos como; identidad de la empresa, comunicación de la empresa y realidad corporativa; a simple vista podrían sonar muy similar, pero su concepto es totalmente diferente y su función esta enfocada en la realización de otras actividades.

Por lo tanto:

La imagen corporativa es uno de esos escasos factores dentro de las organizaciones, que todo el mundo considera fundamentales y, que sin embargo, no siempre se cuida como merece... la Imagen Corporativa se ha afinado como uno de los factores básico para la consolidación de empresas de cualquier sector. (Blanco y Herrera, 2003; 13)

Como se analizó en esta cita de los autores Blanca y Herrera, la imagen corporativa en las organizaciones se ha vuelto una tendencia positiva, la misma que las empresas quisieran alcanzar: ya que es gozar de ser vistas por sus consumidores como compañías de excelencia. No obstante solo algunas organizaciones alcanzaran esta meta, ¿qué hacer para conseguirlo?

Según el libro *Comunicación e Imagen Corporativa* de varios autores, es importante tener tres pautas para tener una imagen corporativa sostenible, ya que hoy en día la competencia esta acechando a nuestro público objetivo; por lo tanto aprendemos para que nuestra imagen corporativa se mantenga y triunfe.

1 Las experiencias que uno acumula

2 Las asociaciones, se identifican las externas del sujeto, empresas competidoras, grupo de referencias, la familia, externas, etc.

3 La última fuente de procedencia de las asociaciones es la información que produce de su propia empresa. (Jiménez y Rodríguez; 2011,47)

La memoria y recordar toda la gama de productos que las empresas puedan ofertar por parte del cliente no es tarea fácil, sin embargo uno de los aportes fundamentales de la imagen corporativa es la creación de valores y estrategias capaces de generar motivación y captar la atención del público en general para lo cual es imprescindible señalar tres aspectos fundamentales:

Si los establecimientos se quedan fuera del proceso de comunicación en el mercado o simplemente no realizan acciones de difusión de productos, servicios, etc. El público no sabrá de la existencia de la empresa y pasará por sobre entendida, la imagen corporativa permitirá existir en el medio y la mente de cualquier consumidor.

Ahora no solamente basta con que los públicos sepan de la existencia de las compañías, las alternativas o diferencias que se puedan generar en la entrega de las actividades productivas será el valor agregado que creará expectativas y la

visión de que los públicos observen una opción diferente con respecto a la competencia.

Una imagen corporativa dinámica logrará que los consumidores posean una perspectiva clara de los productos que necesitan, además de conocer cierta información que mostrará una idea previa para poder tomar una decisión.

- 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. (Capriotti; 2013,11)
- c) Disminuirá la influencia de los factores situacionales.(Capriotti; 2013,12)

Una imagen corporativa generará mayor volumen en ventas sin bajar sus precios por la seguridad y calidad que demuestra. Grandes funcionarios invertirán en el negocio por visualizar oportunidades de éxito y finalmente, crea un ambiente indispensable de atracción a funcionarios y personal de alta calidad que vea un modelo de empresa para crecimiento en experiencia laboral.

- 1. Permite “Vender mejor”
- 2. Atrae mejores inversores
- 3. Atrae mejores trabajadores (Capriotti; 2013, 13)

CAPITULO 2: UNIDAD DE ANÁLISIS

Dentro de este capítulo se aborda todo lo referido a la institución a la cual va dirigido el plan comunicacional, en este caso el Ministerio del Deporte con su programa los CEAR'S (Centros de Entrenamiento para el alto Rendimiento), el mismo que busca desarrollar un plan estratégico que promueva los centros en la ciudad de Quito y generar un posicionamiento positivo; este plan promueve que más deportistas de elite se integren a los centros.

2.1 CEAR'S

Este modelo del cual se habló antes se basa en un sistema de administración mixta, el mismo que facilita gestionar directamente la organización de los CEAR'S.

Quienes son los líderes que se encuentran detrás de estos centros, pues bueno para la ejecución de la prestación de los servicios y el mantenimiento, se gestionará a través de la contratación de personas naturales y/o jurídicas mediante la cesión de un determinado servicio tras el procedimiento oportuno.(CEAR'S, 2012; 13)

Es decir toda persona natural o jurídica que tenga la capacidad de trabajar con empeño y determinación en el área que este apto para ejercer; sin olvidar que deberá cumplir con los requisitos impuestos por la institución.

Hay mencionar que su ámbito social es importante para el desarrollo de estos centros, debido que necesita gestionar proyectos y tener convenios que faciliten su ocupación.

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

El Ministerio del Deporte del Ecuador, para alcanzar sus planes propuestos y el compromiso con el deporte, ha visto la necesidad de reestructurar sus centros, por lo cual en el año 2008 los Centros de Formación y desarrollo de Deportes Colectivos en Carpuela y Rioverde sufrieron un cambio total para brindar mejor servicio a los deportista, siendo finalizados en el año 2012.

Es ahí cuando deciden cambiar su nombre y dejarle como Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento (CEAR'S) con la intención de acoger a deportistas en formación y desarrollo; pero su prioridad estaba en los deportistas de alto rendimiento; viendo la necesidad de continuar con la construcción el 9 de septiembre del 2011 a través de Instituto de Construcción de Obras y el Cuerpo de Ingenieros de Ejercito

Llevó mucho tiempo reconstruir estos centros debido al equipamiento de todas las áreas y la gran inversión que esto conllevaba; por lo que la entrega de los mismos se lo hizo el 2012 para Rio Verde y febrero 2013 Carpuela. La intención de toda esta planificación por parte del Ministerio del Deporte en el país fue para tener un lugar de alto nivel en donde los deportistas de élite puedan dar uso de esto, sin tener que salir de su país.

Además se establece la exigencia de estructurar un modelo de gestión que cerciore su triunfo. Para ello se realizó un análisis complementario del estudio de consultoría “prestación de servicios profesionales especializados de investigación científica para el modelos de gestión para la operación de los centros de formación y desarrollo de deportes colectivos en Carpuela y Rioverde”, (CEAR’S, 2012; 5).

También en este proyecto no solo se diseñó para Carpuela y Rioverde si no que se incluyó a la ciudad de Durán provincia del Guayas.

Este modelo permitirá ser reutilizado para otros centros en construcción o en condiciones semejantes.

2.3 IDENTIDAD CORPORATIVA

2.3.1 FILOSOFÍA

No tiene filosofía.

De los documentos revisados no se identifica el registro de filosofía alguna, esto genera falta de pertenencia a su público interno.

2.3.2 MISIÓN

El Ministerio es el organismo rector de la Actividad Física y el Deporte que define las políticas, los objetivos y las estrategias del sector, como generador del buen vivir. (CEAR’S, 2012)

La visión institucional esta clara y esto permite que las personas que trabajan para los CEAR’S sepan para quien está destinado su trabajo.

2.3.3 VISIÓN

Es una Institución líder en el campo de la cultura física y el movimiento; reguladora del deporte, la educación física y la recreación; comprometida con el desarrollo integral del ser humano, que cuente con una administración transparente que demuestre eficiencia y eficacia en las acciones.(CEAR’S, 2012)

La misión está enfocada en el crecimiento de la organización, esto permite que las personas que trabajan ahí se motiven por brindar un servicio de calidad.

2.3.4 OBJETIVOS

- Posicionar los CEAR'S local e internacionalmente a través de la creación de vínculos estables y productivos entre todos los actores deportivos.
- Establecer relaciones con los sectores; deportivo, educativo, político, comunitario mediante la instauración de proyectos y programas que permitan el desarrollo del deporte nivel local, regional e internacional.
- Establecer relaciones mutuamente beneficiosas a través de convenios con personas naturales y/o jurídicas con la finalidad de proporcionar valor agregado a toda nuestra cadena de valor optimizando el uso de los recursos.
- Impulsar y coordinar un sistema nacional de formación, perfeccionamiento y capacitación permanente de profesionales, técnicos y dirigentes. (CEAR'S, 2012; 8)

Se enfocan en objetivos reales, que permite a la institución brindar un servicio de calidad tanto internamente como externamente, generando motivación para sus empleados.

2.3.5 LOGOTIPO



(Imagen institucional tomada de: Documento Institucional CEAR'S)

El logo del Ministerio del Deporte mantiene los colores institucionales adecuados, mientras que sus letras tienen un modelo uniforme, ya que son entendibles, coloridas y sobretodo se identifica con los colores de la bandera de nuestro país.

Esto permite que todas las personas quienes trabajan en los diferentes ministerios del país se identifiquen con la institución a la cual prestan sus servicios.

La empresa maneja su papelería, informes, sobres, computadoras, vestimenta, vajilla y esferográficos con el logo institucional; lo cual es favorable, pues genera pertenencia de sus empleados hacia la institución y además publicidad para quienes visitan la misma.

2.3.6 COLORES INSTITUCIONALES

Los colores institucionales son amarillo, azul y rojo. Estos colores fueron elegidos en base a la bandera ecuatoriana, debido que los deportistas que se entrenan en los CEAR'S deberán usar uniformes con los cuales se distingan de otro país.

Los colores son los adecuados para la empresa y su significado es un identificador relacionado con los colores de la bandera y nacionalidad ecuatorianas.

Amarillo: representa el oro, la abundante riqueza de la agricultura y los grandes recursos de que está dotado el país.

Azul: representa el océano, el claro y limpio cielo ecuatoriano.

Rojo: representa la sangre de nuestros ciudadanos vertida por los héroes que legaron a sus conciudadanos Patria y Libertad. (Embajada del Ecuador, 2005)

La combinación de estos colores genera pertenencia tanto en los entrenadores como las personas que se apoya, esto es muy significativo porque puede generar apego a la institución.

2.3.7 SLOGAN

No tienen slogan.

La falta de un slogan genera un desconocimiento de la marca, ya que el slogan nos comunica por medio de una frase clara y significativa ¿qué empresa es? y ¿qué hace?; al no haberlo creado; impide tener a las personas internas y externas un modo de reconocimiento de la marca.

2.3.8 UNIFORMES

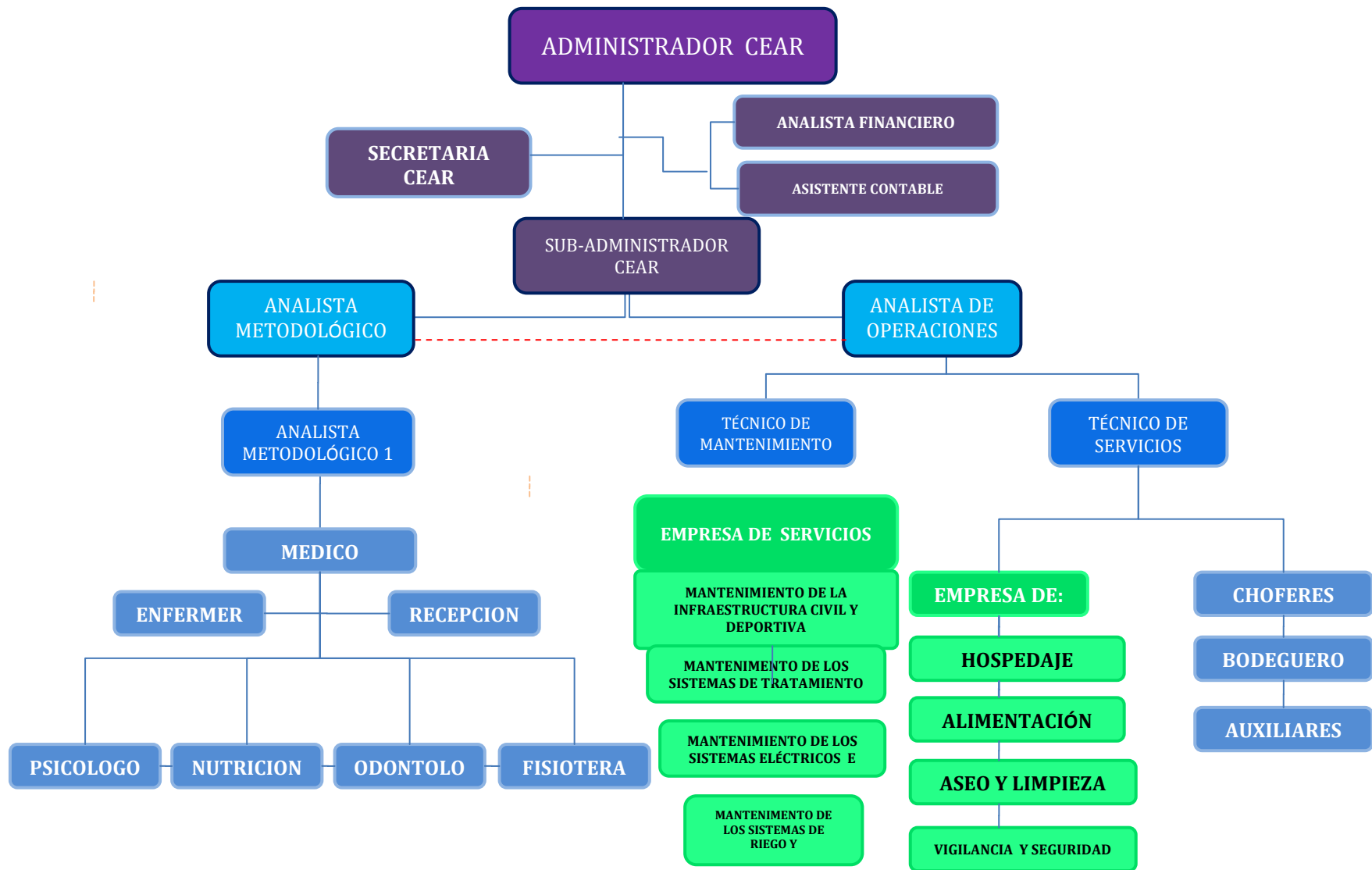
Los CEAR'S se maneja de diferentes maneras con respecto a los uniformes de sus empleados.

Quiénes conformar el personal administrativo cuentan con un uniforme que es la camiseta de la selección del Ecuador y el pantalón azul de lunes a jueves, debido que los días viernes pueden ir con cualquier otra vestimenta que sea más cómoda e informal.

Mientras que los licenciados en educación física tienen dos uniformes, los cuales lo pueden ir intercalando durante la semana de trabajo; el color del primer uniforme va acorde al logo institucional: el pantalón es de color azul con líneas blancas y amarillas, mientras que la camiseta es de color azul con y en la parte delantera cuenta con su logo del Ministerio de Deporte.

Es muy positivo que cada empleado tenga el uniforme de acuerdo a su actividad y que estos uniformes sean provistos por la empresa. Los uniformes del personal administrativos de los días lunes a jueves concuerdan con la empresa al tener los colores institucionales.

2.4 ORGANIGRAMA



Fuente: Mauricio Cerdán

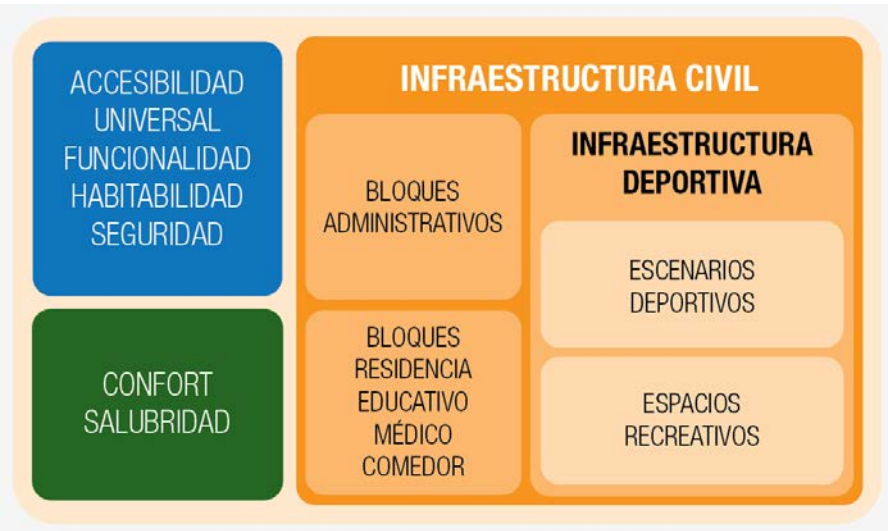
Autor: Documento Institucional de los CEAR'S

2.5 INSTALACIONES

2.6 UBICACIÓN

La ubicación de esto centros reside en diferentes ciudades del país, pero apenas tres de ellos están habilitados.

A continuación por medio de la siguiente gráfica, se visualiza la estructura y modelo que tienen todos los centros de entrenamiento del país; esta es la infraestructura que se ha pensado en bienestar tanto de los deportistas de élite como los empleados que se residiendo ahí.



(Imagen institucional tomada de: Documento Institucional de los CEAR’S)

Dentro de esta fotografía se explica la estructura interna que tiene todos los CEAR’S del país.

Sala de recreación	60		Comedor	100	
Sala de internet	35		Auditorio	52	
Biblioteca	35		Parqueadero	70	
Aulas	370		Habitaciones	80	

(Imagen institucional tomada de: Documento Institucional de los CEAR´S)

Rio Verde (Esmeraldas)



(Imagen tomada de: Documento Institucional de los CEAR´S)

Dentro de esta fotografía se puede observar la estructura externa del Centro de Entrenamiento Rio Verde un cantón ubicado en Esmeraldas, con un clima cálido húmedo; el clima permite mejor desempeño de sus actividades deportivas.

Dentro sus instalaciones existen varias áreas como son: Área Administrativa, Área de Residencia, Área Educativa, Área de Comedor y Cocina y Área Deportiva.

La intención de los centros es que existan áreas amplias en donde los deportistas de elite puedan entrenar con la comodidad necesaria y seguridad que les brinda el Ministerio del Deporte.

Como se observa, los deportistas siempre están siendo evaluados en su salud, con el fin de que puedan rendir sin ningún inconveniente o que presenten trastornos por su entrenamiento; es así que las normas del buen vivir que se han dictaminado por el

presidente de turno, se ven reflejadas en cada uno de los centros mencionados anteriormente.



(Imagen tomada de: Documento de Institucional de los CEAR'S)



(Imagen institucional tomada de: Documento de Institucional de los CEAR'S)

Como se evidencia, este centro contienen espacios amplios y muy cómodos para quienes están habitando allí, pero lo interesante de estos centros es que presentan sus

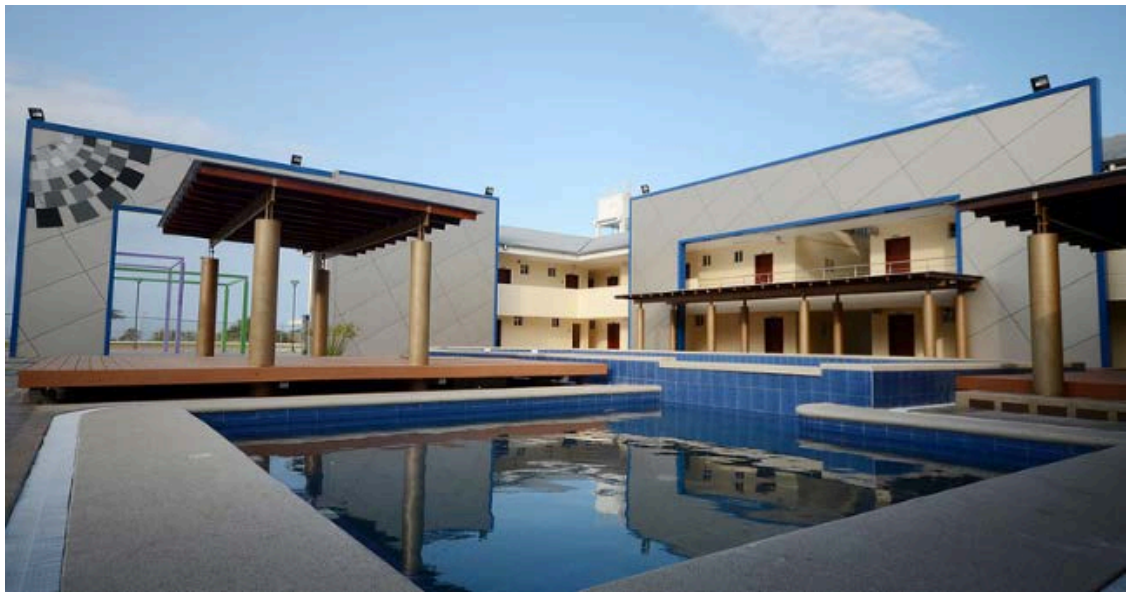
servicio los días sábados y domingo para el público externo que desea hacer uso de las áreas recreacionales.

Carpuela (Imbabura)



(Imagen institucional tomada de: Documento de Institucional de los CEAR'S)

El centro de Carpuela se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura, contiene distribuciones similares como se evidencia en la fotografía, además trata de ser un lugar acogedor para quienes esten interesados en hacer del deporte una carrera; lo que se buscan, con una infrestructura moderna e inteligente, es que más deportistas entren aquí y que no haya la necesidad de migrar fuera del Ecuador para entrenarse como deportistas de elite.



(Imagen institucional tomada de: <https://www.flickr.com/photos/ministeriodeporteecuador>)



(Imagen institucional tomada de: Documento de Institucional de los CEAR'S)

En esta fotografía se observa el ingreso al centro de Carpuela con el logo del Ministerio del Deporte y los colores institucionales con los que se identifican, quien cuenta con espacios cómodos y óptimos para su pleno desarrollo.

Son áreas que están diseñadas para que los deportistas puedan desarrollar sus capacidades al máximo, aprovechando las bondades de los centros y además puedan tener una carrera con la cual serán dignos representantes de nuestro país.



(Imagen institucional tomada de: <https://www.flickr.com/photos/ministeriodeporteecuador>)

Durán (Guayas / Costa Centro)



(Imagen institucional tomada de: <http://radioequinoccio.com/inicio/item/4959-gobierno-de-ecuador-crea-empresa-de-alto-rendimiento-deportivo.html>)

El centro de Durán se encuentra ubicado en la provincia de Guayas en la Costa Centro, tiene un clima humedo caliente; en esta fotografía se evidencia el primer dia de funcionamiento del centro, además que su ingreso también esta habilitado para el público en general.

Este centro cuenta con instalaciones y maquinaria especializada para su funcionamiento, las mismas que permiten que los deportista y personas de sus alrededores puedan realizar deporte y mejorar su rendimiento.



(Imagen institucional tomada de: <http://revistazonalibre.com/nacional/319-presidente-correa-recorre-centro-de-entrenamiento-para-alto-rendimiento-en-duran>)

Muchas de las instituciones educativas que no tiene espacios recreacionales han optado por llevar a sus niños o adolescentes a los centros para entrenar con más comodidad.

Esto permite que el manual del buen vivir se cumpla y que los ecuatorianos estén garantizados de tener una vida óptima, tanto en el sector educación, salud, seguridad, etc... Por lo tanto estos aspectos son fundamentales para que los ciudadanos se desarrollen en la confianza de un ambiente estable.

Los dos centros restantes son:

Cuenca (Azuay / Sur Andino)

Su posible inauguración está prevista para el mes de noviembre.

Macas (Morona Santiago / Amazonía)

No se encuentra habilitado. Aún está en construcción, debido al tiempo y recursos que se invierten en su ejecución.

De aquellos centros que ya están prestando sus servicios está Rio Verde ubicado en Esmeraldas que fue el primer centro que se inauguró en diciembre del 2012, seguido de Carpuela en la provincia de Imbabura, que se inició en el mes de febrero en el año 2013; y para finalizar está el centro de Durán ubicado en la provincia de Guayas el mismo que se inauguró este año en el mes de mayo.

2.7 HORARIO

La parte administrativa del Ministerio del Deporte en la ciudad de Quito mantiene un horario de oficina, atiende de lunes a viernes de 08:00 AM a 17:00 PM, mientras que sus instalaciones deportivas se encuentran habilitadas desde 08:00 AM a 22:00 PM y los días sábados de 08:00 AM a 17:00 PM.

Pero al tener el Ministerio del Deporte a su cargo el programa de los CEAR´S, se ha visto en la necesidad de tener varios de sus centros de entrenamiento habilitados para el uso de los deportista de elite, quienes residen ahí hasta conseguir con sus objetivos o plan propuesto de entrenamiento antes de presentarse en una competencia; por lo tanto mantiene otros horarios que son 06:00 AM a 20:00 PM, también esto dependerá de las actividades programadas de cada centro.

Y para aquellas personas externas o aledañas a los centros, podrán utilizar los días sábados y domingos en un horario de 8:00 AM a 17:00 PM.

2.8 TRABAJO SOCIAL

La infraestructura con la que cuenta el CEAR´S es apta para prestar un servicio masivo, debido que dentro de las mismas se encuentran varios deportistas de elite entrenado en los diferentes espacios; por lo tanto debe ser áreas cómodas y aptas para su entrenamiento. También, al tener personas de todo tipo trabajando o entrenándose se

han preocupado por brindar un servicio especializado, es así que cuentan con áreas aptas para personas con capacidades especiales, ancianos y niños.

Se han propuesto realizar actividades recreativas y motivacionales, incentivar a la población aledaña a cada centro que se unan, con el objetivo de promover una vida más sana.

MEDIO AMBIENTAL

Al tener instalaciones tan grandes y la atención 24/7 debido al entrenamiento intensivo que deben tener los deportistas de elite evitan a la contaminación internamente y externamente del lugar; es ahí donde los centros han estudiado la manera más conveniente de preocuparse por temas medio ambientales.

Lo que buscan es la recuperación del agua, disminución de CO₂ a la atmósfera, disminución en la generación de residuos. Todo ello, además contribuirá a una reducción en los gastos que apoyará las actuaciones a llevar a cabo desde el punto de vista económico.
(CEAR'S)

Es así que las instalaciones tienen un tratamiento especial de los efluentes, con la meta de causar el menor impacto posible al momento de hacer las descargas de las aguas negras. Además se tomo en cuenta con los recursos para implementos de sistemas de clasificación de los residuos sólidos no peligrosos.

2.9 PRECIOS

GASTOS FIJOS	MENSUAL	ANUAL
GASTOS DE PERSONAL	41.482,00	497.784,00
GASTO DE MANTENIMIENTO	11.666,67	140.000,00
VIGILANCIA Y SEGURIDAD	19.000,00	228.000,00
TOTAL	72.148,67	865.784,00

(Imagen institucional tomada de: Documento de Institucional de los CEAR'S)

2.10 PÚBLICO INTERNO

El Analista Metodológico quien se encarga de las áreas de hospedaje, mientras que el Jefe de Servicios especializados se encarga de la coordinación.

Esto permite tener un control más detallado de qué espacios se encuentran aptos para que los deportistas que residen ahí puedan dar uso de ellos.

Subadministrador.- Tiene una función muy importante dentro de los centros, es el encargado de recibir a los deportista y su equipo técnico, aquellos que son ingresados en una matriz de las instalaciones; igualmente todos estos registros que lo realiza debe hacerlo conjuntamente con el área médica y de operación.

Dentro de este cargo como otra responsabilidad que tiene es el desarrollo de propuestas o ideas creativas que le permitan tener convenios, que promuevan eventos deportivos; sin olvidar mantener relaciones con la comunidad aledaña generando actividades innovadoras.

Analista Financiero.- Se encarga de la contabilidad de la empresa y de la revisión de la nómina conjuntamente con el departamento de RRHH.

La Secretaria.- El trabajo de quien se haga responsable en este cargo dependerá algunas funciones como: redactar oficios, memorandos, comunicación abierta con el fin de informar cualquier novedad, recepción de llamadas, el manejo de la agenda del director del departamento y difunde la necesidad oportuna de adquisición de equipos, insumos, materiales y suministros de oficina el cual es enviado al encargado de adquisiciones.

Contador.- Es aquella persona que lleva la contabilidad y una constancia de sus egresos e ingresos, y controla los gastos de las áreas de los CEAR'S.

NIVEL DE COORDINACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Analista metodológico 2.-⁴ Se encarga de toda el área deportiva y medicinal, debe estar presente si llegara a suceder alguna eventualidad con los deportistas que se entrenan ahí; sus funciones organizar y permitir que los usuarios del CEAR tengan el material deportivo a su disposición; supervisión de equipos, infraestructura deportiva y mantenimiento de las áreas deportivas; también su trabajo esta enlazado con la asistencia de administración CEAR'S. El trabajo se lo realizaría con la asistencia del administrador del CEAR; concretamente con el asistente de marketing. Este cronograma servirá para organizar la forma y los horarios en los que se utilizan los equipos e implementos deportivos, por parte de los deportistas y cuerpo técnico. El metodólogo

⁴ Información institucional: Documento de Institucional de los CEAR'S

deberá mantener concordancia con el Plan de Alto Rendimiento, a través de una comunicación con el cuerpo técnico de cada equipo.

El analista metodológico debe estar capacitado en el uso de los equipos deportivos que se encuentran en el laboratorio de biomecánica y es su responsabilidad optimizar el uso de este equipamiento en beneficio de los deportistas y equipos técnicos. Debe tomar en cuenta el uso de estas instalaciones en el cronograma de entrenamiento establecido en cada equipo.

Debe también generar un calendario de uso de las instalaciones y su presupuesto en forma anual. Asimismo debe realizar reportes mensuales detallando la actividad de su área. Deberá establecer mecanismos apropiados para el manejo de la implementación deportiva.

Analista de Operaciones.-⁵ Está encargado de supervisar todos los aspectos relacionados con el estado óptimo de las instalaciones para su uso y prestación de los servicios; Tendrá a su cargo la responsabilidad de la prestación de todos los servicios entregados de forma directa o a través de empresas especializadas velando por que se cumplan las políticas dadas y las especificaciones de servicio, calidad y mantenimiento previamente estipuladas.

Toda la infraestructura civil estará a su cargo para lo cual deberá elaborar el plan de mantenimiento y su presupuesto de forma anual a fin de garantizar la funcionalidad y operatividad, el mismo deberá informar al administrador sobre el estado y mejora necesaria de las instalaciones.

Inspeccionará y controlará con su personal la correcta prestación de los servicios tales como: mantenimiento, limpieza, vigilancia y seguridad, etc.

Transmitirá cualquier necesidad de insumos o materiales necesarios para el funcionamiento del centro, velará por el buen uso y consumo de los insumos y servicios básicos como la energía eléctrica, agua potable, telefonía e internet, estableciendo para ello políticas de uso y programas de racionalización.

⁵ Información institucional: Documento de Institucional de los CEAR'S

Debe mantener un inventario general actualizado de los materiales, insumos, bienes inmuebles, etc. Los cuales deberán estar almacenados correctamente a fin de preservar su vida útil y/o garantizar su uso oportuno.

Mantener al día la programación del mantenimiento del parque automotor, así como del personal a cargo de las unidades, garantizando el servicio de movilización y transporte en el momento que se necesite.

NIVEL DE SUPERVISIÓN Y CONTROL

Analista metodológico 1⁶.

Esta persona se encarga de todas las actividades que repercuten en el ejecutar y controlar las actividades de apoyo logístico como los servicios médicos, deportivos y del préstamo de las instalaciones con el fin de otorgar servicios de calidad a nuestros usuarios internos y externos.

Además tiene a su cargo el tener las evaluaciones médicas de los deportistas, las cuales deben llevar un orden y registro; se encarga de la compra de suministros para las diferentes necesidades de su área.

El área donde se entrenan los deportistas de elite cuenta también con un médico deportólogo, enfermera, recepcionista, psicólogo deportivo, nutricionista, odontólogo y fisioterapeuta. Citar la fuente

Técnico de Mantenimiento.

Tendrá la responsabilidad de la ejecución y supervisión de los diferentes planes de mantenimiento que permiten mantener las instalaciones en un buen estado de uso y funcionamiento para la prestación de los servicios.

Técnico de Servicios Generales.

Esta área se encarga del correcto funcionamiento de los sistemas, el bienestar de los clientes y los residentes basándose en las políticas operativas e institucionales

⁶ Información institucional: Documento de Institucional de los CEAR'S

dictaminadas; y haciendo un adecuado uso de los recursos humanos y materiales de los centros.

Realiza compras menores, proveeduría de materiales e implementación deportiva, vigilancia, mensajería y/o correo, movilización institucional, a fin de satisfacer los requerimientos de los usuarios internos y externos.

NIVEL DE EJECUCIÓN

Auxiliares de Servicios Generales.

Mantener en orden las bodegas de los implementos e insumos del CEAR, realizar el inventario de la implementación deportiva en la forma y en la fecha determinada por su jefe inmediato. Realizar actividades de mensajería interna y externa.

Choferes.

Disponer de un servicio seguro y ágil a las personas de las delegaciones deportivas.

Bodeguero.

Manejo responsable los bienes a su cargo: Bodegas de implementos, vehículos y mensajería; se encargara de mantener inventario actualizado de los bienes.

Empresas de Servicios.⁷

Con la finalidad proveer de los servicios y mantener en óptimas condiciones de operación y funcionamiento las instalaciones y equipamiento de los Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento, es una de la estrategias la contratación de empresas especializadas para la prestación de servicios como: vigilancia y seguridad, limpieza, alimentación, mantenimiento de la infraestructura civil, deportiva, áreas verdes, equipos y sistemas. Privilegiando a la mano de obra calificada oriunda de la zona de influencia (Esmeraldas, Sucumbíos, Imbabura, Carchi y Guayas) en este sentido se incentivará la asociación y la capacitación, para lograr un verdadero impacto social y económico de este grupo humano.

⁷ Información institucional: Documento de Institucional de los CEAR'S

2.11 PÚBLICO EXTERNO

Dentro del público externo están dos grupos quienes influyen también en el desarrollo de estos centros, debido que son una parte importante para cumplir el Plan Nacional del Buen Vivir que se ha propuesto el gobierno de turno.

Personas Naturales:

Todas aquellas personas que se encuentran en zonas aledañas a los centros habilitados, podrán beneficiarse de los mismos, con la condición de cumplir las normas establecidas por cada centro.

Deportistas:

Aquellos deportistas que estén entrenándose para el alto rendimiento o en formación, podrán dar uso de los beneficios que prestan los centros, sin olvidar que deben acatar normas establecidas de cada ce

CAPITULO 3: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Dentro de este capítulo se aborda todo lo referido al Plan Estratégico de Comunicación para los Centros de Alto Rendimiento (CEAR'S). Se empieza desarrollando los objetivos planteados al principio del trabajo, ya que por medio de estos se detecta los problemas que presenta la empresa, para posteriormente solventar los mismos.

3.1 Análisis Interno

3.1.1 Entrevista: Manejo comunicativo (interno y externo) de los CEAR'S.

Para conocer qué pasa internamente en el área de comunicación organizacional con respecto a los centros, se ha tomado como persona clave al Ing. Mauricio Cerdán; quien se encuentra ejerciendo la función de Director de Sostenibilidad y Relaciones Internacionales.

3.2. Análisis Externo:

3.2.1 Encuestas: Posicionamiento de los CEAR'S en el público externo.

Para medir qué tanto saben los deportistas en entrenamiento de la provincia de Pichincha de los Clubes de Natación y Fútbol en base a los CEAR'S, se llevará a cabo una encuesta sobre estas dos disciplinas.

Se escogió al fútbol, ya que es un deporte social y cultural que mueve masas a nivel nacional o mundial; este deporte es el más conocido, practicado y entrenado en los diferentes países del mundo.

También se eligió a la natación porque se visualizó que existe una gran acogida de esta disciplina en el país; y se considera que existen deportistas destacados como Adriana Salvatore, Samantha Arévalo, Luis Alcívar Elizalde, y se quisiera potenciar esta disciplina en el país.

3.3 Diseño Metodológico

Técnica: Encuestas

Enfoque: Cuantitativo

La encuesta se aplicará al público externo en los clubes ecuatorianos de fútbol y natación con una muestra de 78 deportistas que es el 100% del universo.

Se aplica a un grupo determinado de los deportistas de la disciplinas de fútbol y natación, escogiendo además un horario de quienes se entrenan por la tarde; debido que en los clubes existen varios horarios y diferentes categorías.

Por medio de esta técnica se conoce la percepción que tienen los deportistas de los clubes ecuatorianos de fútbol y natación acerca de los CEAR'S; su imagen, marca, y posicionamiento en el mercado.

Técnica: Análisis Foda

Enfoque: Cualitativo

Por medio de la técnica FODA se realiza un estudio de cómo se encuentra la empresa, viendo así elementos positivos y negativos, que permite a la vez crear estrategias comunicacionales para el plan estratégico.

Técnica: Entrevista

Enfoque: Cualitativo

Se realiza una entrevista al Ing. Mauricio Cerdán Director de Sostenibilidad y Relaciones Internacionales.

Por medio de esta técnica se conocerá de qué manera se está manejando la empresa en estos últimos años con respecto a su marca e imagen institucional; y qué se ha hecho para promocionarla.

3.4 Aplicación de la Técnicas

3.4.1 Encuesta Público Externo

La encuesta al público externo se realiza a los deportistas de los dos clubes con más afluencia en la ciudad de Quito, se ha escogido estas dos disciplinas con las que cuentan los CEAR'S que son natación y fútbol; los horarios en que se realizó el sondeo fueron de 16:00 a 17:00, de 17:00 a 18:00 y de 18:00 a 19:00.

Universo: 78.

El universo esta conformado por:

Mujeres: 10

Hombres: 68

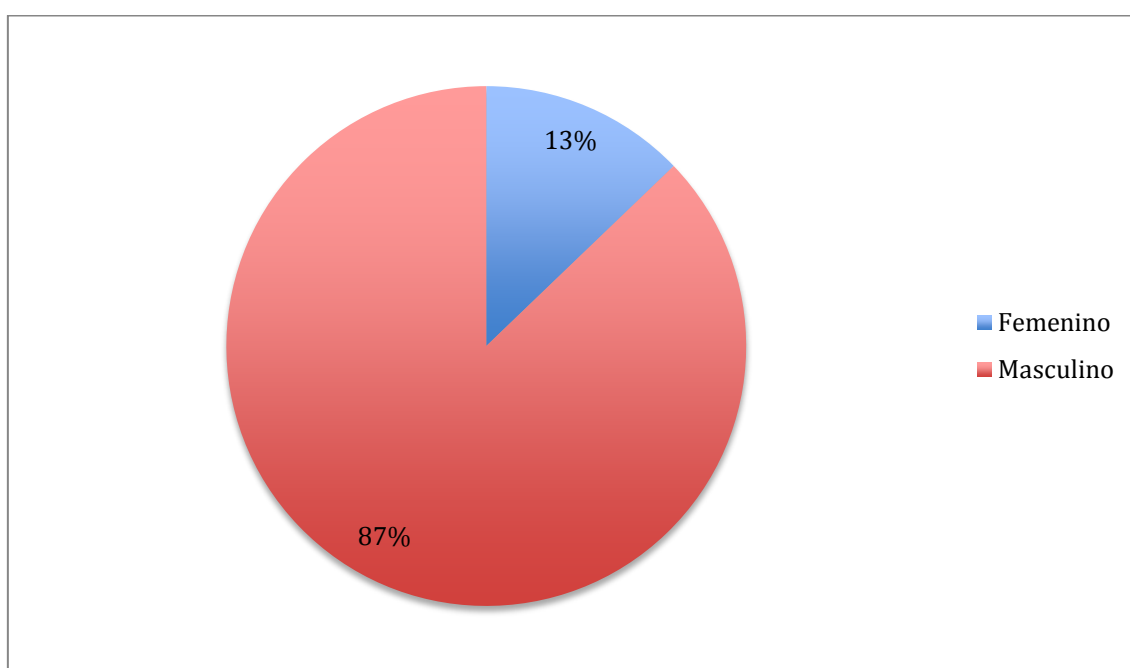
Edad: 10 – 31 años.

Natación: 27

Fútbol: 51

3.4.2 Resultados de las Encuestas

1. SEXO



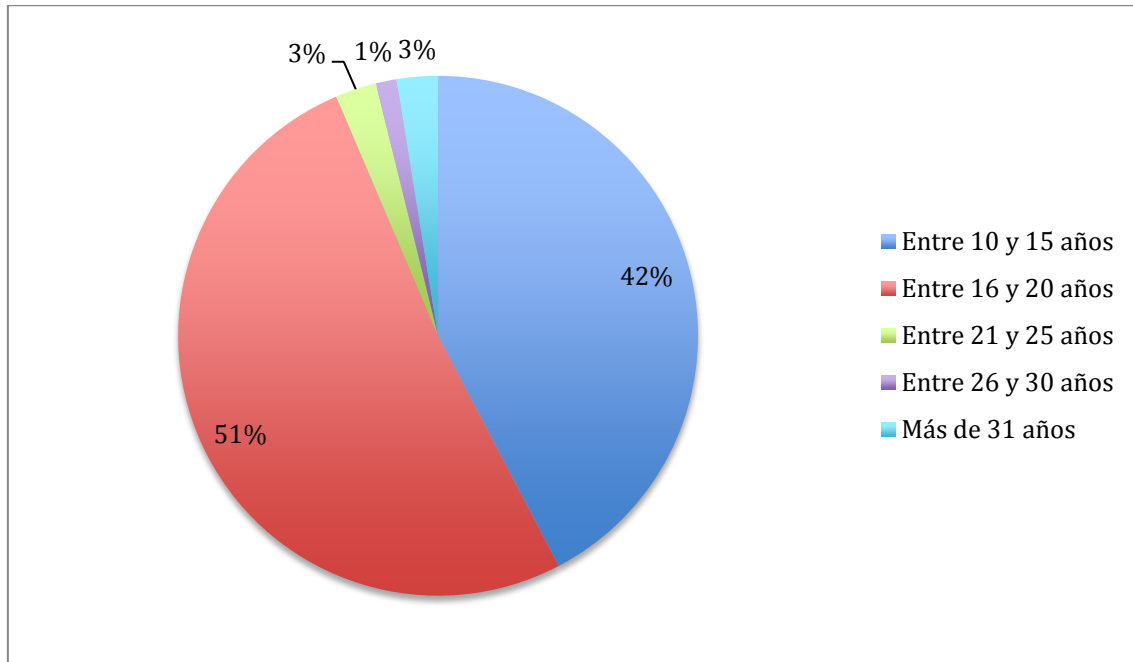
Análisis:

El 13% de los deportista son de género femenino.

El 87% de los deportistas son de género masculino.

La mayor parte de los deportistas que fueron encuestados pertenecen al género masculino.

2. ¿Qué edad tiene?



Análisis:

El 42% de los deportistas pertenece a las edades entre 10 y 15 años.

El 51% de los deportistas pertenece a las edades entre 16 y 20 años.

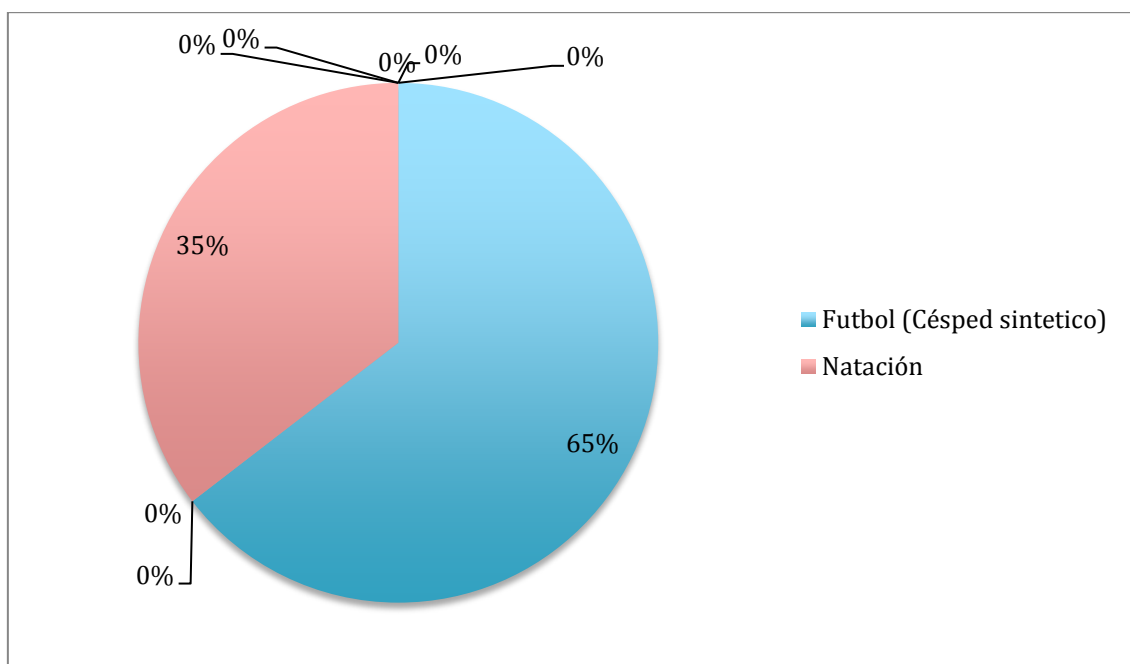
El 3% de los deportistas pertenece a las edades entre 21 y 25 años.

El 1% de los deportistas pertenece a las edades entre 26 y 30 años.

El 3% de los deportistas pertenece a las edades más de 31 años.

La mayoría de los deportistas que se entrenan en los clubes de natación y fútbol se encuentra en las edades de 16 y 20 años; debido que mientras más pequeños comienzan a introducirse en el deporte su carrera será exitosa.

3. ¿A qué disciplina deportiva pertenece?



Análisis:

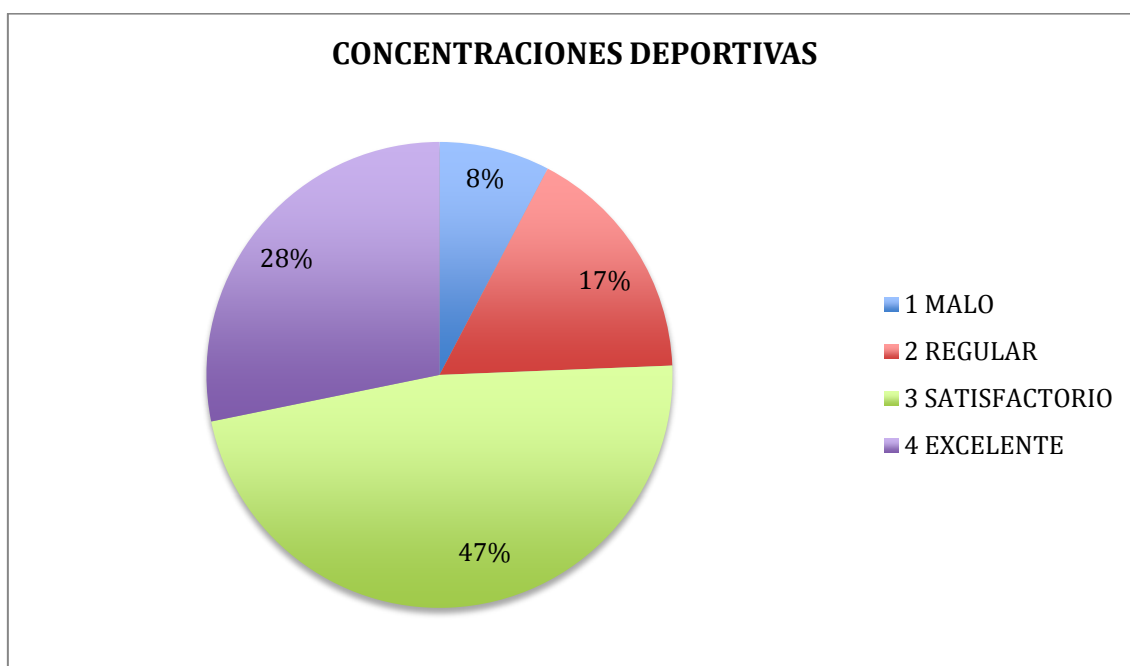
El 65 % de los deportistas forma parte de la disciplina de fútbol.

El 35% de los deportistas forma parte de la disciplina de natación.

El 0% de los deportistas formar parte de las disciplinas restantes.

La mayoría de los encuestados pertenece a la disciplina de futbol, ya que se considera un deporte de fácil acceso para quienes lo practican; y el grupo restante forma parte de la disciplina de natación.

4. ¿Cómo calificaría el apoyo al deportista de las siguientes instituciones? 1 es malo, 2 es regular, 3 es satisfactorio y 4 es excelente



Análisis:

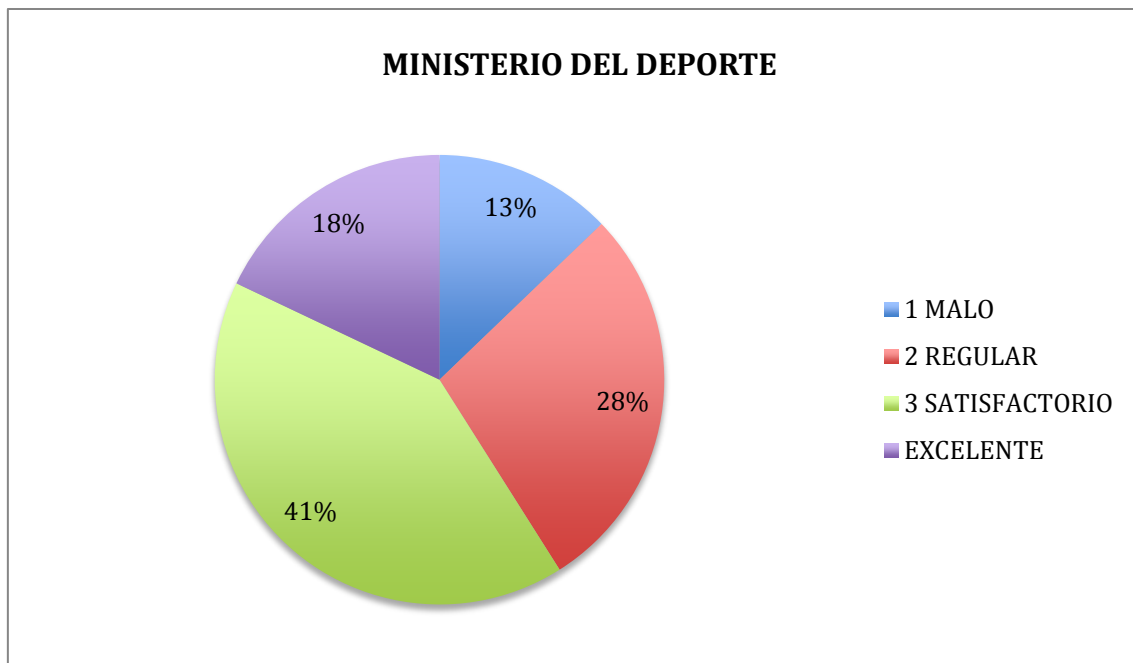
El 10% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de las Concentraciones Deportivas era Malo.

El 23% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de las Concentraciones Deportivas era Regular.

El 65% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de las Concentraciones Deportivas era Satisfactorio.

El 10% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de las Concentraciones Deportivas era Excelente.

La mayoría de los encuestados calificaron que el apoyo que brindan las Concentraciones Deportivas es satisfactorio, mientras que la otra parte cree que es excelente y un mínimo piensa que es malo.



Análisis:

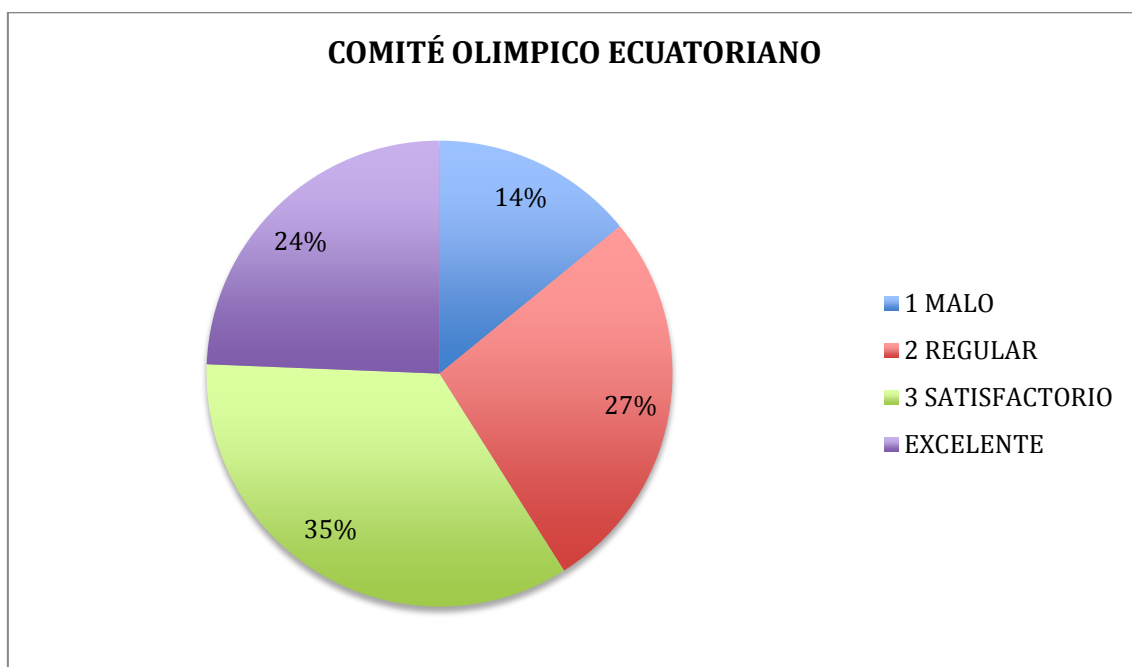
El 13% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte del Ministerio del Deporte era Malo.

El 28% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte del Ministerio del Deporte era Regular.

El 41% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte del Ministerio del Deporte era Satisfactorio.

El 18% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte del Ministerio del Deporte era Excelente.

La mayoría de los encuestados calificaron que el apoyo que brinda el Ministerio del Deporte es satisfactorio; mientras que la otra parte opino que se encuentran inconformes con su apoyo.



Análisis:

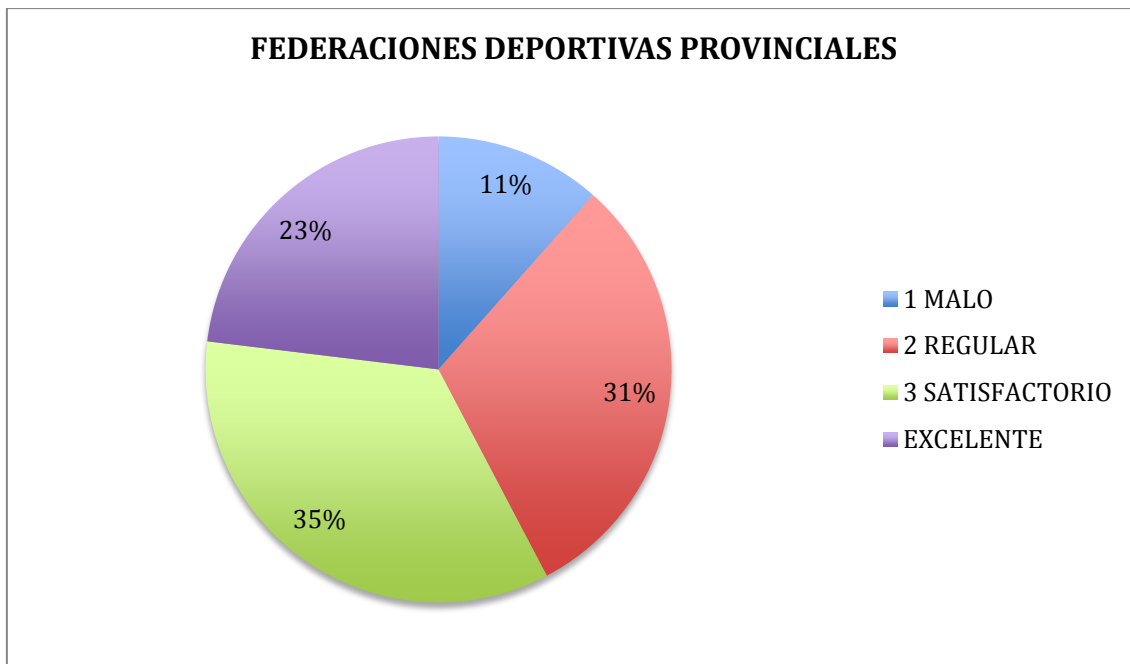
El 14% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de los Comités Olímpicos era Malo.

El 27% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de los Comités Olímpicos era Regular.

El 35% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de los Comités Olímpicos era Satisfactorio.

El 24% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de los Comités Olímpicos era Excelente.

La mayoría de los encuestados calificaron que el apoyo que brindan los Comités Olímpico es satisfactorio; mientras que la otra parte opino que se encuentran inconformes con su apoyo.



Análisis:

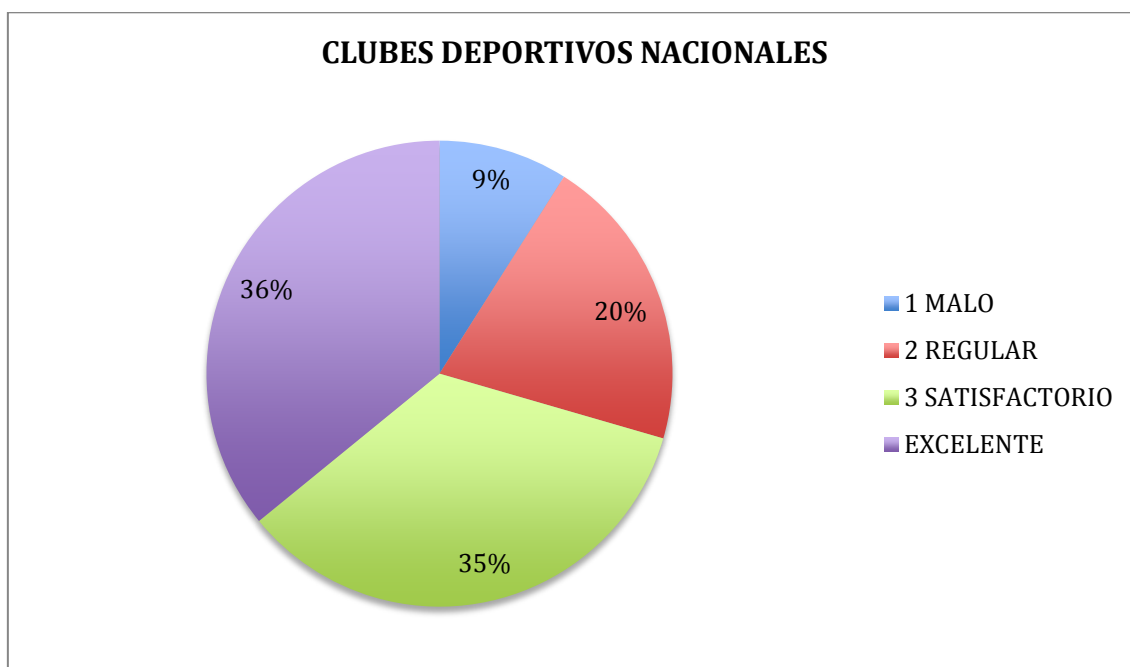
El 11% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de las Federación Deportivas es Malo.

El 31% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de las Federación Deportivas son Regular.

El 35% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de las Federación Deportivas es Satisfactorio.

El 23% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de las Federación Deportivas es Excelente.

La mayoría de los encuestados calificaron que el apoyo que brindan las Federaciones Deportivas están entre satisfactorio y excelente; mientras que el otro grupo considera que el apoyo esta regular y debería mejorar su calidad.



Análisis:

El 9% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de los Clubes Deportivos Nacionales es Malo.

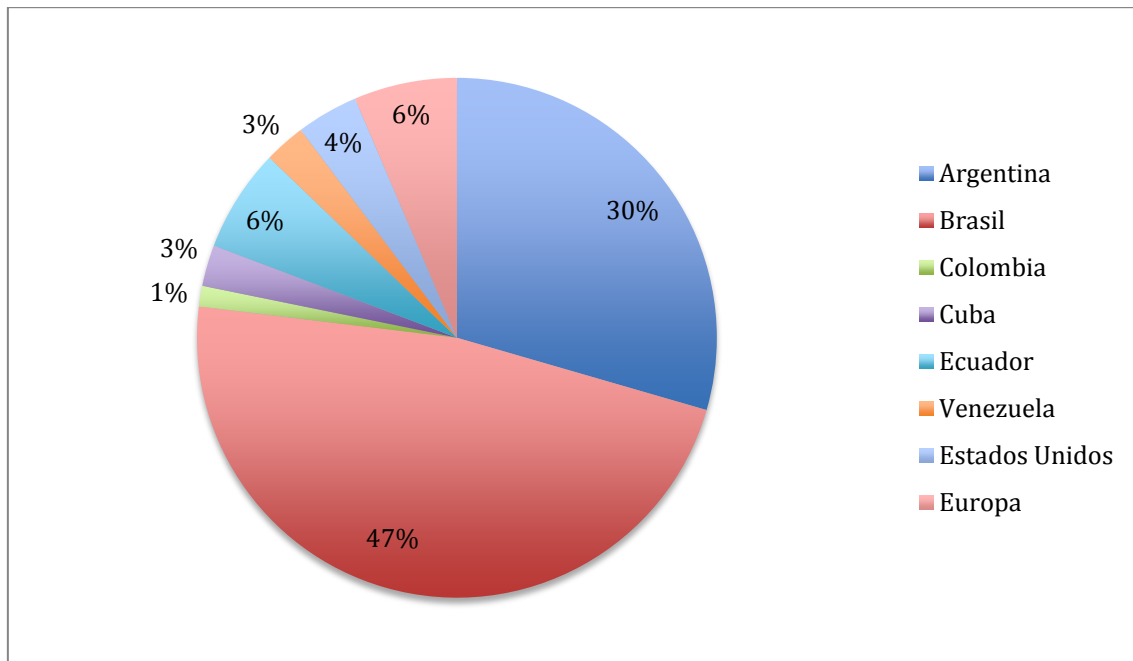
El 20% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de los Clubes Deportivos Nacionales son Regular.

El 35% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de los Clubes Deportivos Nacionales es Satisfactorio.

El 36% de los deportistas calificaron que el apoyo recibido por parte de los Clubes Deportivos Nacionales es Excelente.

La mayoría de los encuestados calificaron que el apoyo que brindan los Clubes Deportivos Nacionales son están excelentes; mientras que la otra parte opina que el apoyo es malo.

5. ¿Si le dieran elegir en qué país entrenar, cuál escogería?



Análisis:

El 30% de los deportistas les gustaría entrenarse en el país de Argentina.

El 47% de los deportistas les gustaría entrenarse en el país de Brasil.

El 1% de los deportistas les gustaría entrenarse en el país de Colombia.

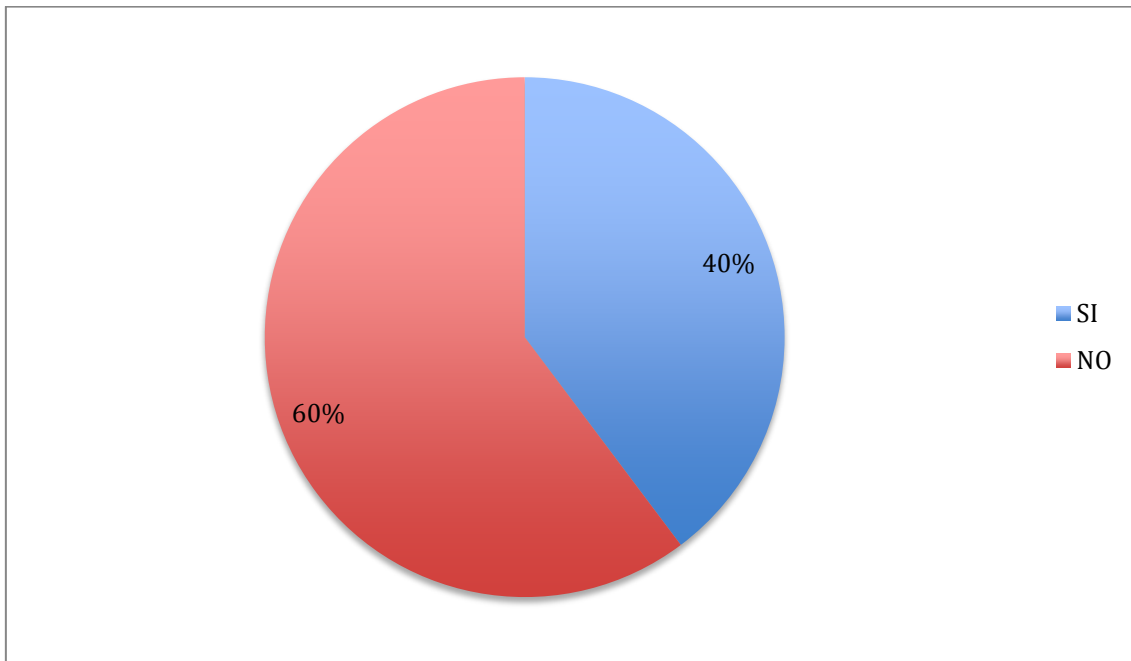
El 3% de los deportistas les gustaría entrenarse en el país de Cuba y Venezuela.

El 6% de los deportistas les gustaría entrenarse en el país de Ecuador o en Europa.

El 4% de los deportistas les gustaría entrenarse en el país de Estados Unidos.

La mayoría de los deportistas les gustaría entrenarse en el país de Brasil debido a su competencia y entrenamiento de excelencia, a nadie le gustaría viajar a Colombia para entrenarse; y un pequeño grupo de los encuestados se inclinó a su país para continuar su entrenamiento.

6. ¿Conoce Ud. la existencia de los CEAR'S (centros de entrenamiento para el alto rendimiento)

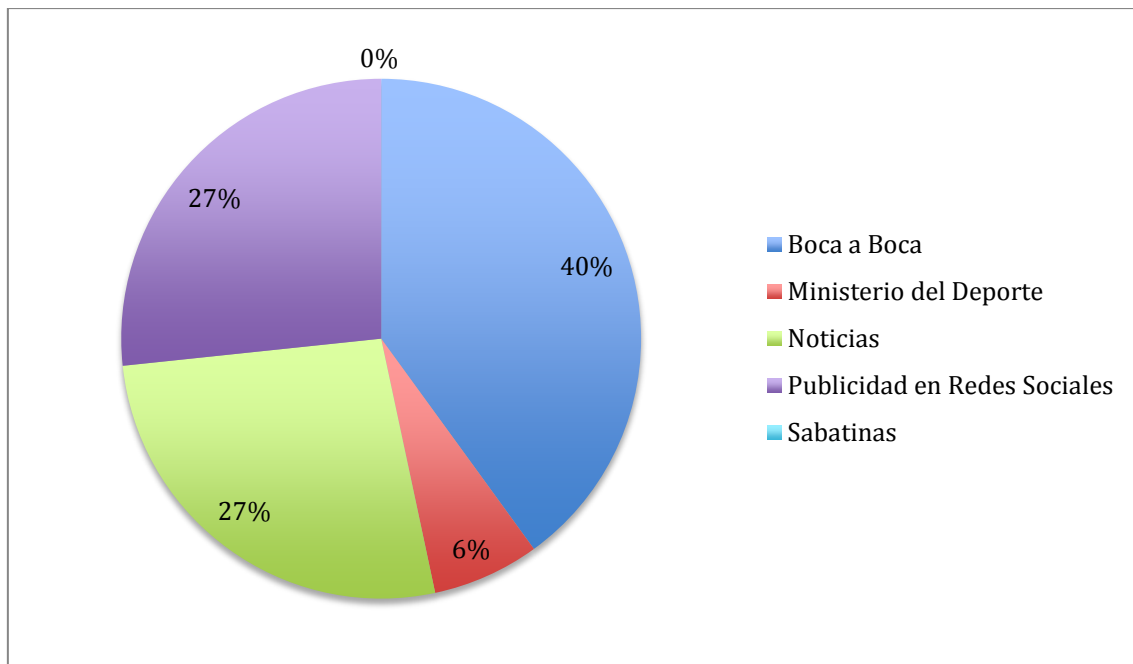


Análisis:

El 40% de los deportistas contestaron que SI conocen de los CEAR'S (centros de entrenamiento para el alto rendimiento).

El 60% de los deportistas contestaron que NO conocen de los CEAR'S (centros de entrenamiento para el alto rendimiento).

La mayoría de los deportistas no tienen conocimiento sobre los CEAR'S, mientras que existe un porcentaje considerable que los conoce. Esto puede ser un problema: debido a que los deportistas no saben que son los CEAR'S en la ciudad de Quito.



Análisis:

El 40% de los deportistas que conocen de los CEAR'S se enteraron por Boca a Boca.

El 6% de los deportistas que conocen de los CEAR'S se enteraron por el Ministerio del Deporte

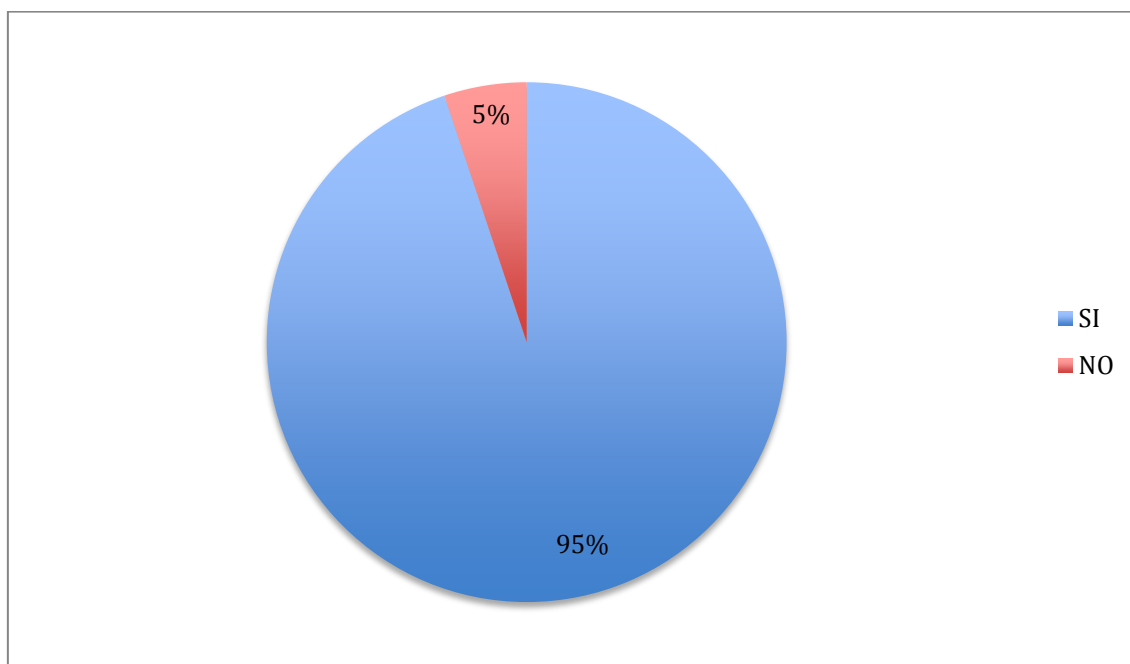
El 27% de los deportistas que conocen de los CEAR'S se enteraron por las Noticias.

El 27% de los deportistas que conocen de los CEAR'S se enteraron por Publicidad en Redes Sociales.

El 0% de los deportistas nunca mira las Sabatinas.

La mayoría de los deportistas se enteraron de los CEAR'S por Boca a Boca, mientras que la mitad de ellos por Publicidad en Redes Sociales y Noticias; apenas un porcentaje muy pequeño por el Ministerio del Deporte, esto es foco de atención ya que el ministerio no esta prestando la debida atención a su público objetivo.

7. ¿Considera Ud. que debe existir más difusión de estos centros en el Ecuador?



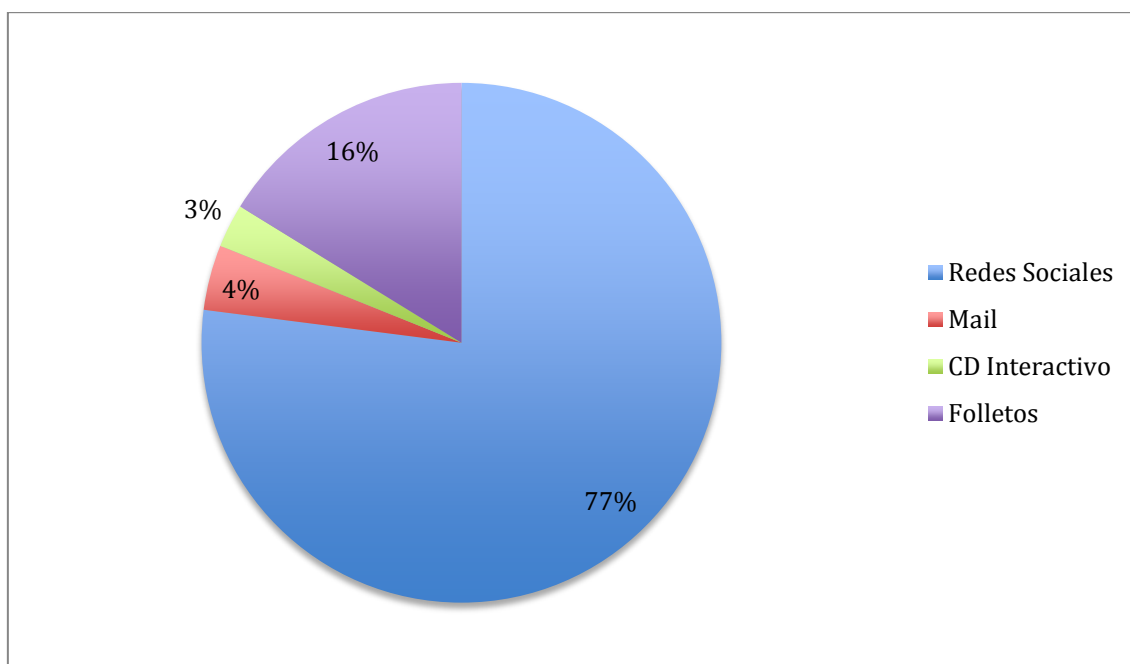
Análisis:

El 95% de los deportistas contestó que SI debería existir mas difusión de los CEAR'S.

El 5% de los deportistas contestó que NO debería existir difusión de los CEAR'S.

La mayoría de los deportistas están de acuerdo con que existan más difusión de los CEAR'S en la ciudad de Quito, esto promueve e incentiva para que más niños, jóvenes y adultos entrenen en los centros. Un mínimo porcentaje sugiero que no debe existir difusión, porque consideran innecesarios para los deportistas y por su desconocimiento.

8. ¿Cómo le gustaría saber más de los CEAR'S?



Análisis:

El 79% de los deportistas contestó que le gustaría conocer más de los CEAR'S por medio de Redes Sociales.

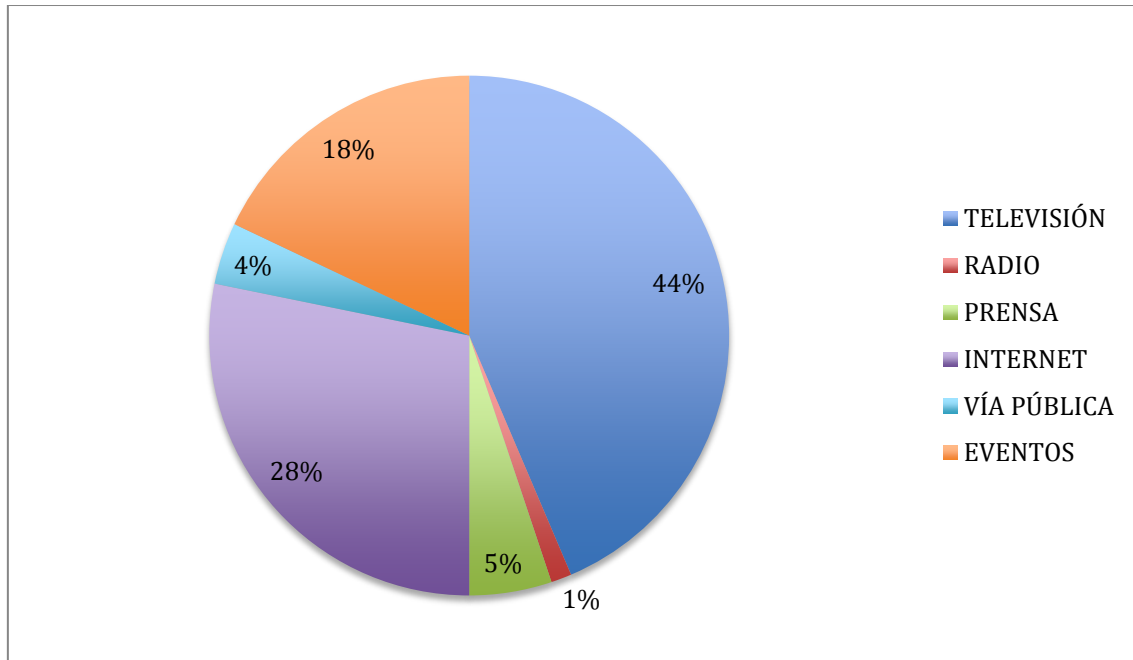
El 4% de los deportistas contestó que le gustaría conocer más de los CEAR'S por medio de MAIL.

El 3% de los deportistas contestó que le gustaría conocer más de los CEAR'S por medio de CDS Interactivos.

El 16% de los deportistas contestó que le gustaría conocer más de los CEAR'S por medio de Folletos.

Los deportistas consideran que las Redes Sociales es una manera efectiva de saber más de CEAR'S, mientras que los restantes opinaron que el uso de los Folletos también sería una buena opción.

**9. ¿Para que otros deportistas del Ecuador se enteren de los CEAR'S,
porque medios cree Ud. pertinente lanzar una campaña
comunicacional.?**



Análisis:

El 44% de los deportistas contestó que sería pertinente lanzar una campaña publicitaria vía Televisión.

El 1% de los deportistas contestó que sería pertinente lanzar una campaña publicitaria por Radio.

El 5% de los deportistas contestó que sería pertinente lanzar una campaña publicitaria por Prensa.

El 28% de los deportistas contestó que sería pertinente lanzar una campaña publicitaria vía Internet.

El 4% de los deportistas contestó que sería pertinente lanzar una campaña publicitaria por Vía Pública.

El 18% de los deportistas contestó que sería pertinente lanzar una campaña publicitaria por Eventos.

Los deportistas consideran que la televisión es un medio apropiado para lanzar una campaña comunicacional, otra parte de los encuestados opinó que en el Internet y los eventos ayudaran a difundir los CEAR'S; un pequeño grupo sugirió las demás opciones como tentativa.

Análisis General Encuestas Público Externo

Las encuestas realizadas evidencian la manera en que los deportistas, que son su público externo, percibe a los CEAR'S. La mayor parte de los encuestados fueron varones y un porcentaje pequeño fueron mujeres; sus edades óptimas para entrenar van desde los 16 a 20 años.

Las disciplinas que fueron escogidas son fútbol y natación; y en términos generales se evidencia que las personas desconocen de los centros. Además los deportistas que fueron encuestados explicaron que la atención que se brinda en las diferentes instituciones, no cumple con sus expectativas de entrenamiento.

También se deberá prestar atención a la difusión a los CEAR'S, debido que los encuestados prefieren llevar su entrenamiento a otros países y no el de su origen; una parte pequeña de los deportistas conocen de los centros por el Boca a Boca, pero se ve que existe un descuido por parte del Ministerio del Deporte.

Y para finalizar, los deportistas consideran que es importante el difundir estos centros por medio de la televisión o folletos, en donde se explique más de su funcionamiento y se evidencie el apoyo que buscan brindar a los deportistas.

3.4.3 Entrevista Público Interno

Análisis

La entrevista con Ing. Mauricio Cerdán evidencia datos interesantes acerca de cómo son manejados los CEAR'S en cuanto a comunicación. Él tiene muy claro lo que es la comunicación y su importancia para el buen desarrollo de cualquier institución, sin embargo a pesar de saberlo, también reconoce que no se aplica como se debe y que en cuanto a comunicación les queda mucho por trabajar.

Para empezar es un buen punto de partida que exista alguien que pueda manejar la comunicación de una manera correcta y que quiera hacerlo, lo que hace falta son acciones. Se debe empezar a trabajar.

Ing. Mauricio Cerdán reconoce la falta de publicidad con los públicos externos para que conozcan y acudan y hagan uso de los CEAR'S y también reconoce la falta de comunicación con el público interno.

En el caso del público externo es importante que se trabaje una buena campaña publicitaria para que se dé a conocer y cada vez más y más personas acudan y saquen beneficios de los CEAR'S.

Y en el caso del público interno, la comunicación es mucho más importante visto que es la base para el desarrollo primero interno y luego externo. El departamento de comunicación que se encuentra en la capital debe ser el centro desde donde salga un solo mensaje que se maneje a nivel nacional. Desde Quito se deben emitir las decisiones y disposiciones para que todas las provincias que tengan un CEAR'S puedan dar el mismo mensaje y tenga sentido y concordancia.

También es importante que se trabaje una identidad corporativa sólida que sea la base para que todos quienes forman parte de CEAR'S, incluso los deportistas, tengan un sentido de pertenencia con la institución y esto hará que la misma se fortalezca y cada vez crezca más.

Además el Ing. Mauricio Cerdán comenta que se pretenden realizar más proyectos donde los centros se involucren con la ciudadanía ecuatoriana; considerando que es una manera de evidenciar el trabajo que se realiza día a día en los CEAR'S con su público externo y socializar su marca.

También consideró que la marca CEAR'S no ha sido muy nombrada en estos tiempos, razón por la cual muchas personas no tienen conocimiento de este programa que se lo lanzó en el 2012.

Esto debido que el Ministerio del Deporte, no ha continuado con la difusión de los centros, por lo que el director de sostenibilidad y relaciones internacionales considera oportuno el tener un departamento de comunicación.

3.5 Análisis FODA

El FODA es una herramienta que nos permite tener un diagnóstico comunicacional de los aspectos positivos y negativos que tienen los CEAR'S, a partir de los cuales se pueden trabajar estrategias para mantener lo positivo y mejorar lo negativo.

F FORTALEZAS	O OPORTUNIDADES	D DEBILIDADES	A AMENAZAS
Infraestructura	Sabatina	Falta de comunicación interna en los centros (CEAR'S)	Hay centros de mejor calidad y costos asequibles
Entrenadores calificados	Falta de conformidad con otros centros deportivos	Falta de filosofía y generación de marca	Mejores centros en otros países
Entrenamientos gratuitos para deportistas de elite	Entrevistas de radio y televisión en los canales estatales.	Desconocimiento de los centros (CEAR`S)	Falta de recursos económicos en el país
Acceso al público externo de las zonas aledañas a los centros (CEAR'S)	Feria de Universidades	Mala imagen corporativa	Deportistas que ya quieren entrenarse por falta de apoyo
		Insuficiente Información de los centros (CEAR'S)	Que no exista competencias en el país
		Falta de publicidad de los centros (CEAR`S)	
		Inexistencia de una departamento de comunicación para los centros (CEAR'S)	

FO	DO	FA	DA
Aprovechar las sabatinas, para mostrar un video institucional de los CEAR'S, con el fin de promocionarlos.	Realizar una integración de las personas que trabajan en la parte interna de los centros para que mejore su comunicación e interactúen entre departamentos.	Al potencializar los centros y brindar un excelente servicio, lo deportistas preferirán entrenarse en su país.	Deben existir reuniones quincenales en la ciudad de Quito, con los líderes de cada centro.
En los programas deportivos de la televisión se puede entrevistar a un grupo de los entrenadores de los CEAR'S, para que cuenten sus actividades en las mismas.	Creación de la filosofía institucional y carteleras.	El brindar capacitaciones cada 3 meses en modo de actualización, crea entrenadores más eficientes y competitivos.	Se debe fomentar el nacionalismo y la pertenecía en los deportistas que entrenan en los centros, por medio de broches en los uniformes, eventos internos, capacitaciones, charlas de nutrición y la creación de un himno institucional.
Utilizando la radio y televisión se puede pautar publicidad de los centros en horas estratégicas, como son las secciones deportivas.	Creación de herramientas como; página institucional CEAR'S, Facebook y email; para darse a conocer con su público objetivo.	El promocionar entrenamientos gratuitos para deportista de elite, en el país fomentara la competencia y el alto rendimiento. Se hará calificando	Incentivar con becas en los diferentes clubes de la ciudad de Quito.

		a los mejores deportistas de las diferentes instituciones de pre entrenamiento.	
Por medio de las ferias universitarias que se realizan cada año en diferentes colegios, se podrían realizar campañas para dar a conocer los CEAR'S.	Dar incentivos a su público interno como puede ser bonos, subida de las mensualidades, etc. para que sean portavoces de una buena imagen institucional	El invitar al público externo que se encuentra cerca de los centros, promocionara e incentivara al deporte en el país.	Se debe motivar para que existan más competencias en las diferentes ciudades del país.
	El tener un departamento que se especialice o enfoque solo en los centros, ayudara para que las personas tengan un sitio fijo en donde solicitar información.		

3.5.1 Pronóstico

Dentro del análisis que se realiza, por medio de las técnicas que se optó en este plan estratégico de comunicación, se detecta que existen algunas falencias; la carencia de difusión de los centros de alto rendimiento en el Ecuador, impidiendo que más deportistas se desarrollen y den uso de los mismos. Por lo tanto actualmente no existen mensajes apropiados en los medios masivos, para que su público de interés los conozca.

Otras reflexiones que se obtuvo de las entrevistas y encuestas, van enfocadas a la cultura organizacional interna: debido que la empresa no está difundiendo filosofía ni

slogan; teniendo así en consideración, que se debería crear un departamento tanto para los CEAR'S como de comunicación.

Buscamos que estos centros se visibilicen externamente, se deberá trabajar en la parte interna de la empresa, para proyectarnos con una imagen favorable y positiva a nuestros públicos de interés externos que los hemos considerado dentro de esta campaña.

3.5.2 Identificación de los Focos de Atención

- Comunicación Interna
- Comunicación Externa
- Imagen Corporativa
- Atención a Deportistas

CAPITULO 4 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

4.1 Objetivos: General y Específico

4.1.1 General:

Elaborar un Plan Estratégico de Comunicación para promover el reconocimiento de la imagen y el posicionamiento de los Centros de Entrenamiento para Alto Rendimiento (CEAR'S), en los centros e instituciones deportivas de la ciudad de Quito.

4.1.2 Específicos:

Realizar un diagnóstico situacional de los CEAR'S, con la finalidad de entender sus necesidades con respecto a la comunicación.

Diseñar un plan estratégico de comunicación que promueva la imagen corporativa y posicione a los CEAR'S en el Ecuador.

4.2 Descripción de las estrategias y actividades para cada foco de atención identificado

Foco de Atención: Identidad Corporativa

Estrategia: Creación de la Filosofía, Slogan y Carteleras Institucionales

Actividades:

- **Creación de la Filosofía**

Es necesario que la empresa tenga una filosofía con la que se identifiquen y a su vez compartan con sus demás empleados; ya que esto es parte de la identidad que constituye una institución.

- **Creación de un Slogan**

Es indispensable que tengan un slogan con el cual la empresa sea identificada por sus públicos de interés, ya que es una manera rápida de recordación de la marca.

- **Carteleras Institucionales**

Para motivar el sentido de pertenencia en los deportistas es pertinente el usar carteleras en sitios estratégicos en donde puedan visualizarlos, para su continua recordación.

Foco de Atención: Comunicación Interna

Estrategia: Comunicador/a Organizacional, Departamento de Comunicación y Comunicación Interna

Actividades:

- **Comunicador/a Organizacional**

Sería preciso el contratar a un comunicador/a organizacional que se encargue de gestionar la comunicación de la institución, tanto interna como externa, para que así deje de ser una área que manejen otros departamentos que no la dominan.

Estas son las funciones que debe tener el o la comunicador/a organizacional, se basa en estos puntos.

- ✓ Creación de un Departamento de Comunicación exclusivo para los CEAR'S.
- ✓ Impulsar la identidad corporativa de la institución.
- ✓ Manejar la comunicación externa para crear vínculos con su entorno y relaciones públicas.
- ✓ Coordinar la comunicación interna con cada uno de los representantes de los centros.
- ✓ Creación y monitoreo de redes sociales y página institucional.
- ✓ Creación de boletines informativos.
- ✓ Realizar auditorías de comunicación con el objetivo de tener seguimiento, monitoreo, saber cómo se encuentra la cultura organizacional, su corporativa, etc.
- ✓ Ejecución del plan de comunicación.
- ✓ Organización de eventos público interno y externo.
- ✓ Manejo de la publicidad de la empresa

- **Departamento de Comunicación**

Es conveniente que los centros cuenten con su propio departamento u oficinas, en donde se puedan desarrollar con más comodidad y además brindar información de los mismos.

Ya que las personas que se desarrollan en el deporte, en las diferentes disciplinas, no saben a donde contactarse.

- **Comunicación Interna**

Es importante que existan reuniones quincenales en la ciudad de Quito, con todos los líderes que están a cargo de los diferentes centros; con el objetivo de informarse las eventualidades sucedidas.

Foco de Atención: Imagen Corporativa, Comunicación Externa

Estrategia: ATL, Video institucional, Isla Centro Comercial

Actividades:

Se impulsa realizar una campaña ATL y digital dentro del país, buscando llegar a nuestro público objetivo, pero que se vea enfocado en audiencias útiles, debido a que de todo mi universo que es Ecuador no van a captar mi mensaje, ya que el interés al deporte va enfocado a un segmento determinado; la aspiración es tener audiencias útiles que van hacer uso de los centros y que van a generar una respuesta ante mis campañas.

Las personas a cargo de estas tareas, será un comunicador organizacional que deberá ser contratada solo para la comunicación de la institución.

La campaña ATL esta direccionada a la transmisión de mensajes en medio convencionales masivos como son radio, prensa y televisión, mientras que los medios digitales se enfocará en anuncios en la web 2.0 que incluye redes sociales como *Facebook, Twitter, Flickr, YouTube* y la página institucional de los CEAR'S.

De esta forma se verá viendo uno por uno que vamos hacer para la realización con los ATL.

Dentro de las radios se va a realizar un spot publicitario que será transmito en Radio Sucre, Radio Rumba Deportiva, Radio la Bruja y Radio Exa FM que son las radios con más rating en el país y son de interés a los públicos a quienes van dirigido. Los mensajes que se envíen serán de acuerdo al paquete que se contrate por lo general son 3 días es decir 2 laborables y un fin de semana y depende también el programa que vayamos ubicar, con 20 pasadas diarias, en los días lunes, miércoles y domingo.

Los periódicos seleccionados con los que se va a trabajar son: El Comercio Sección Deportes, Hoy Sección Deportes y Metro Hoy Sección Deportes, con ellos se planea enviar una publicidad de página completa solo los días domingo, debido que es cuando más se compra y se lee el periódico.

Con respecto a la televisión se buscan realizar un trabajo audiovisual, en donde se muestren cada uno de los centros, sus instalaciones, deportistas y se finalizará dando un mensaje de los beneficios de realizar actividad física; se transmitirá en los canales GAMA TV, Ecuador Tv, Teleamazonas y Ecuavisa, la transmisión se la dará por la mañana, tarde y noche en los noticieros informativos.

La segunda parte del trabajo esta direccionada a los medios digitales que de igual manera se irá viendo uno a uno que actividad se realizará.

Facebook: Se enviarán mensajes, fotografías y videos, todo esto con la intención de que nuestro grupo de interés nos visualice y que la ciudadanía ecuatoriana se mantenga informados. Se subirá contenidos de lunes a viernes o cuando se considere apropiado informar algún tema en específico.

Twitter: Serán notas más breves acerca de los CEAR'S habilitados y de los que están en proceso de su inauguración de lunes a domingo.

Flickr: Es una página que necesita actualización de fotografías de los 4 CEAR'S habilitados, con el objetivo de mostrar la infraestructura, deportistas, todas las áreas con las que se cuenta; por lo tanto la página necesita mantenimiento de lunes a viernes.

YouTube: Se utilizará el video de ATL y además se implementara videos que se subirán una vez semana de la opinión que tiene nuestros deportistas de los CEAR'S.

Página Institucional de los CEAR'S: Constantemente se envían mensajes de las actividades que se realiza en el ámbito deportivo y anexar los links de las redes sociales antes mencionados; además se implementara una pestaña en la página del Ministerio del Deporte para promocionar la pagina de los CEAR'S.

Como sugerencia seria conveniente el contratar dos community manager uno para gestionar para Twitter, Facebook y Flickr y otro para que se encargue de Youtube y la página institucional de los CEAR'S.

Isla Centro Comercial: Por medio de esta herramienta ubicada en los dos centros comerciales con más afluencia en la ciudad de Quito, Quicentro Norte y Sur; se podrá llegar a las personas que estén interesadas en recibir información de los CEAR'S, además se promociona la marca y se dar a conocer.

4.3 Descripción de públicos beneficiarios de las estrategias

Por medio de estas estrategias descritas anteriormente, existirá dos públicos beneficiarios que son: interno y externo.

Con la creación del departamento de comunicación, la contratación de un comunicador/a en la ciudad de Quito y la inversión apropiada; se hará de los CEAR'S una institución más sólida y productiva, es conveniente que su comunicación interna y externa tengan un buen manejo.

Al prestar atención a su identidad corporativa se esta creando pertenecía en los deportistas de los centros y quienes trabajan dentro de ellos; al sentirse parte de la institución tendrán un mejor rendimiento y serán los encargados de recomendarlos. Por esta razón es importante que su filosofía este clara y que además existan carteleras institucionales recordando a las personas cuan importante es el trabajo para la empresa.

Además el tener reuniones quincenalmente y mensualmente con los lideres de los diferentes CEAR'S habrá mejor fluidez en la comunicación, permitiendo que no exista rumores ni mucho menos especulación. La existencia del departamento de comunicación en la ciudad de Quito será otra herramienta para el buen manejo de la comunicación interna y externa, las personas que desean recibir información tendrán un lugar específico al cual acercarse.

Es así que más deportistas podrán solicitar información de los centros de manera más directa ya sea visitando su departamento en la ciudad de Quito o vía internet por medio sus redes sociales o su página institucional, esto ayudara a la difusión de los centros y posicionamiento de marca en el país.

El potencializar sus fortalezas hará de los centros los mejor en el país, atraerán a su público externo y tendrá satisfecho a su público interno, debido que será la primera vez que estos centros se visualicen ante la sociedad ecuatoriana con una imagen favorable.

El interesarse para que los ciudadanos puedan hacer del deporte una profesión potencializara que exista más interesado, sin olvidar que habrá acogida por las becas que se otorgaran a los mejores deportistas en pre entrenamiento.

Finalmente, al seguir todas estas estrategias planteadas los centros podrán conseguir sus objetivos planteados y además visualizarse en la ciudad Quito.

Todas las estrategias que han sido planteadas serán en beneficio para la institución y para un posicionamiento positivo.

4.4 Matrices del Plan Estratégico de Comunicación

4.4.1 Matriz de mando del Plan

Foco de atención	Estrategia	Área de Impacto	Indicador de gestión	Herramientas necesarias	Requerimiento	Responsable	Valor
Identidad Corporativa	Creación Filosofía	Público Interno	Revisión Anual	Computador de escritorio Mac	Reunión de Directivos CEAR'S, RRHH y Com. Org.	Com. Org.	\$2000
Identidad Corporativa	Creación Slogan	Público Interno y Externo	Revisión Mensual	Computador de Escritorio Mac	Reunión de Directivos CEAR'S, RRHH, Com. Org. Y Finanzas	Diseñador	\$500
Identidad Corporativa	Carteleras Institucionales	Público Interno	Revisión Semanal	Lugares estratégicos CEAR'S; 10 por centro.	Reunión de Directivos CEAR'S, RRHH, Com. Org. Y Finanzas	Com. Org.	\$1000
Com. Interna	Dpto. Com	Público Interno y	Revisión Mensual	Implementos de Oficina y Mobiliaria	Reunión de Directivos CEAR'S,	Com. Org.	\$ 3.885.92

		Externo			RRHH, Com. Org. y Finanzas		
Com. Interna	Comunicador Org.	Público Interno y Externo	Revisión Quincenal	Oficina	Reunión de Directivos CEAR'S, RRHH, Com. Org. Y Finanzas	Com. Org.	\$1500
Com. Interna	Com. Interna	Público Interno	Revisión Quincenal	Insumos de Oficina	Directores CEAR'S y Com Org.	Com. Org.	\$ 1.440.01
Com. Externa	Video Institucional	Público Externo	Revisión Diaria	Com. Audiovisuales, Equipo Producción Video y Edición	Reunión de Directivos CEAR'S, RRHH, Com. Org. Y Finanzas	Com. Org.	\$10000
Com. Externa	Redes sociales	Público Externo	Revisión diaria	Computador	Ninguno	Com. Org.	\$0
Com. Externa	Isla Centro Comercial	Público Externo	Revisión Mensual	Isla	Reunión de Directivos CEAR'S, RRHH, Com. Org. Y Finanzas	Com. Org.	15000

4.4.2 Presupuesto

Actividad	Herramientas	Valor Individual	Valor Total
Creación Filosofía	Computador de Escritorio Mac	\$ 2.000	\$ 4.000
Creación Slogan	Computador de Escritorio Mac	\$ 500	\$ 500
Carteleras Institucionales	Lugares estratégicos CEAR'S; 10 por centro.	\$ 100	\$ 1.000
Dpto. Comunicación	Implementos de Oficina y Mobiliaria	<ul style="list-style-type: none"> • Impresora y Copiadora \$793.00 • Teléfonos (2) \$157.92 • Archivadores \$135.00 • Recepción (mesa y silla) \$600.00 • Sala de reuniones (7 sillas y 1 mesa cuadrangular) \$1.200 • Escritorio principal (1 mesa y sillas 3) \$1.000 	\$ 3.885.92

Comunicador Org.	Oficina	\$ 1.500	\$ 3.000
Com. Interna	Insumos de Oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Resmas de Papel Impresora (10) \$57.49 • Grapadoras (2) \$62.00 • Grapas (12 cajas) \$24.00 • Perforadora \$129.00 • Esferos Publicitarios (100) \$100.00 • Carpetas (100) \$150.00 • Lápices (2 cajas) \$10.00 • Sobres Manila (100) \$6.00 • Cartuchos Recargables \$55.00 • Cuadernos (10) \$50.00 • Borradores Queso (10) \$27.78 • Marcadores punta fina (10) \$6.85 • Resaltadores (10) \$23.36 • Block Post-It 330 Pop Up Amarillo de 76X76 mm (10) \$28.70 • Correctores (10) \$10.00 • Clips (10) \$6.00 • Botiquín Primeros Auxilios 	\$ 1.440.01

		(2) \$57.21 <ul style="list-style-type: none"> • Calculadoras (2) \$21.96 • Gel Antibacterial (10) \$46.80 • Cinta Adhesiva (20) 15.75 • Cartelera de Corcho (5) \$122.33 • Chinchas (100) \$33.87 	
Video Institucional	Com. Audiovisuales, Equipo Producción Video y Edición	\$10.000	\$ 10.000
Redes Sociales	Computador	\$ 0	\$ 0
Isla Centro Comercial	Isla	\$15.000	\$ 15.000
TOTAL		TODOS LOS PRECIOS INCLUYEN IVA	\$ 38.825,93

4.4.3 Matriz Cronograma

[illegible]

[illegible]

4.5 Conclusiones y Recomendaciones

4.5.1 Conclusiones

- Es importante que todas las instituciones estén claras con respecto a su cultura organizacional, para que su empresa se encuentre sólida, y prestar atención a cómo se encuentra su comunicación externa e interna.
- Se considera fundamental que dentro de una institución debe existir un departamento especializado para atender las necesidades comunicacionales de una empresa, un lugar apropiado donde los públicos puedan ser escuchados, resolver inconvenientes diarios, lugar de información, elaboración de estrategias.
- Para convertirse en una empresa prestigiosa es importante que se construya una imagen positiva, la misma que será transmitida entre los empleados y su público de interés.
- Los Planes de Comunicación son una herramienta que permitirán detectar problemas dentro de la institución y además solucionarlos.
- Es primordial tomar a la investigación como el instrumento que ayudará a detectar y profundizar la situación comunicacional en la que se encuentra la empresa.
- Por medio de todas las técnicas que se han utilizado a lo largo de este trabajo se ha podido conocer la opinión de los públicos externos e internos; y saber en qué ha fallado la empresa, para dar soluciones inmediatas y efectivas, que garantizarán el crecimiento óptimo de la misma.

- Los CEAR'S al inicio de su creación, jamás realizaron un plan comunicacional, ni mucho menos pensaron en tener un sitio donde se podría tener una área de comunicación, es por esta razón que no han podido cumplir varios de sus objetivos
- Se visualizó que muy pocas personas conocen acerca de los CEAR'S; esto es favorable, debido que la institución será capaz de mostrarse ante su público externo con una imagen favorable y además posesionarse en el mercado.
- La entrevista que se realizó al jefe de los CEAR'S permitió obtener información, de cómo era el manejo de la comunicación entre los tres directores de los centros, por lo cual se tomó la decisión de que es muy indispensable que exista reuniones cada mes o quincenalmente; así todos tendrán una misma voz de los de esta prestigiosa y gubernamental institución.
- Al ser un programa que auspicia el Ministerio de Deporte, sería preciso que su comunicación se vea refleja en las redes sociales y videos, que conozcan más de este programa los ecuatorianos.
- Durante este proceso se plantea la creación de su filosofía institucional y slogan, esto serviría para que los deportistas internos tenga más pertenecía de su institución.
- Por medio del cuadro FODA, se obtuvieron más estrategias para el Plan Comunicacional, que serán tomadas en cuenta para mejorar el interés hacia el público externo.
- Saber que la comunicación siempre será una herramienta aliada de cualquier institución y recordar que es el cimiento para que toda institución lleve acabo sus objetivos.

4.5.2 Recomendaciones

- Se recomienda la creación de un departamento de comunicación, donde se atiendan las necesidades de los públicos internos y externos de los CEAR'S, en la ciudad de Quito, con el objetivo de garantizar a la institución un lugar adecuado y propio del manejo comunicativo.
- La contratación de un comunicador/a con el objetivo de que se encargue de resolver inconvenientes o problemas que se susciten a lo largo de su trabajo, debido que es importante el tener una persona especializada en el área del manejo comunicativo; por medio de ella se podrá lograr los objetivos que se han planteado los centros, como es el caso del posicionamiento de marca en los públicos externos.
- Para poder trabajar en el posicionamiento del mercado en la ciudad de Quito, se recomienda adoptar esta propuesta de plan estratégico que se ha realizado minuciosamente por medio de la investigación. Así se conseguirá la difusión de estos centros y dar a conocer la entidad que se encarga de entrenar a deportistas de elite, sin ningún costo.
- Es relevante trabajar en el mejoramiento de su identidad corporativa, ya que la empresa deben ser estable internamente para proyectarse como institución confiable a su público externo, específicamente a los deportista de elite; aprovechar al máximo las estrategias que se han pensado por medio del cuadro FODA, el mismo que muestra la eficacia en las tácticas.
- Aprovechar la campaña ATL que es una herramienta más de la comunicación, que busca difundir información en sectores estratégicos de la ciudad de Quito por medio de la creación de páginas institucionales y las redes sociales; el producir un video institucional que proyecte las áreas internas de la institución y la calidad de personas que entran ahí, esto se difundirá en youtube y redes sociales, y serán visualizados masivamente.

- Sería pertinente el realizar planes de comunicación anualmente y auditorias, ya que por estos medios se permita visualizar el estado de la institución CEAR'S; y así conocer los factores positivos y negativos que se pueden resolver, para evitar crisis comunicacionales y desprestigio de la empresa.
- Invertir económicamente en el área de comunicación es una estrategia favorable, ya que este plan es la muestra de cuanto influye el tener una persona y un departamento encargado en todo lo involucre a la comunicación, por medio de este estudio se ha podido de resolver algunas falencias que ha estado presentando la institución.
- Es importante mejorar la imagen institucional de los CEAR'S, debido que el administrador es el Ministerio de Deporte, y al ser una entidad pública debe cuidar el modelo que propone el mandatario del país, con las normas del buen vivir.
- Se recomienda tener un buzón de sugerencias en los cinco centros y en el departamento de comunicación; con el propósito de saber que piensa nuestro público externo de la institución, esto se lo puede hacer mensualmente a manera de evaluación.
- Por medio de incentivos se debe crear pertenencia en los deportistas que residen en los centros y quienes están por incorporarse, ya que ellos serán nuestros portavoces y generadores de la correcta administración que se ofrece en los CEAR'S. Al tener a nuestros clientes satisfechos del trabajo que se da, se garantiza un crecimiento adecuado que permitirá con el tiempo ser una institución reconocida no solo a nivel nacional sino mundial, permitiendo que más deportistas tengan la facilidad de entrenarse en su propio país.
- Establecer un programa de seguimiento para los objetivos que se han planteado para el centro, el mismo que permita medir a corto, mediano y largo plazo si se los esta cumpliendo y cuan efectiva es su realización.

- Seria pertinente el tener un manual práctico de comunicación empresarial, el mismo que sea utilizado por los cinco CEAR'S, ya que cada uno de estos se encuentra en diferentes provincias del país y existe ocasiones en que se debe tratar temas importantes y hay factores que impiden reunirse continuamente; entonces esto seria favorable para no tener que recurrir siempre al jefe, si no buscar soluciones inmediata a los problemas.

4.6 Bibliografía

Andrade, Horacio (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, España: Editorial Cristina Seco

Báez, Carlos (2000) *La Comunicación Efectiva*, República Dominicana: Editorial BÚHO

Blanco y Herrera, Teresa y Joaquín (2003) *Imagen Corporativa*, España: Editorial ESIC

Capriotti, Paul (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, España: Editorial Ariel

CEAR'S, (2012) Documento Institucional CEAR'S, Ecuador

Cerdán, M (2015, enero 10). Director de Sostenibilidad y Relaciones Internacionales. Entrevista personal. Quito

Embajada del Ecuador, (2005) *Información del Ecuador Bandera Institucional*. Recuperado el 16 de Febrero del 2015, http://www.ecuador.org/nuevosite/informacionecuador_escudo.php

IESS, (2009) *La Evolución del Concepto Stakeholders en los escritos de Ed Freeman*. Recuperado el 20 de Diciembre del 2014 http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluación%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20según%20Freeman_tcm5-39688.pdf

Gonzales y Jesús, Marta y María (2010) *Introducción a la Sostenibilidad y a la RSC*. España: Editorial Cristina Seco Lopez

Jiménez y Rodríguez, Ana Isabel e Imma (2011) *Comunicación e Imagen Corporativa*, España: Editorial UOC

Lozando, Jose (2007) *Teoría e investigación de la comunicación de masas*, México: Editorial Pearson

Martínez, José (2005) *La Comunicación en el Punto de Venta*, Madrid: Editorial ESIC

Matellart, Arman y Michele (1997) *Historia de las teorías de la comunicación*, España: Editorial Paidós SAICEF

Moncayo, M. (2013, enero 15). Relaciones Públicas II. Quito

Ricarte, José María (1991) *Planificación Estratégica de la Imagen*, España: Editorial Ariel

Dvoskin, Roberto (2004) *Fundamentos del Marketing*, Argentina: Ediciones Granica S.A

Rodrigo, Miquel (2001) *Teorías de la Comunicación*, Barcelona: Editorial Universidad Autónoma de Barcelona

Rodrigo y Hernández, Imelda y María (2010), España: Editorial Cristina Seco López

Universidad Autónoma de Barcelona (2008) *La Planificación de la Comunicación Empresarial*, España: Editorial Materials

Watzlawick, Paul (1985) *Teoría de la Comunicación*

ANEXOS

ANEXO 1

1. SEXO

Femenino -----

Masculino -----

2. ¿Qué edad tiene?

() Entre 10 y 15 años

() Entre 16 y 20 años

() Entre 21 y 25 años

() Entre 26 y 30 años

() Mas de 31 años

3. ¿A qué disciplina deportiva pertenece?

() Ajedrez

() Atletismo

() Baloncesto

() Boxeo

() Futbol (Césped sintético)

() Karate

() Levantamiento de Pesas

() Natación

Otras:

4. ¿Cómo calificaría el apoyo al deportista de las siguientes instituciones? 1 es malo, 2 es regular, 3 es satisfactorio y 4 es excelente

Concentración Deportivas

1() 2() 3() 4()

Ministerio del Deporte	1()	2()	3()	4()
Comité Olímpico Ecuatoriano	1()	2()	3()	4()
Federaciones Deportivas Provinciales	1()	2()	3()	4()
Clubes Deportivos Nacionales	1()	2()	3()	4()

5. ¿Si le dieran elegir en que país entrenar cuál escogería?

() Argentina

() Brasil

() Colombia

() Cuba

() Ecuador

() Venezuela

Otro:

¿Porque?-----

6. ¿Conoce Ud. la existencia de los CEAR'S (centros de entrenamiento para el alto rendimiento)

() Si

() No

Si es que conoce donde se ha enterado:

() Boca a Boca

() Ministerio del Deporte

() Noticias

() Publicidad en redes sociales

() Sabatinas

7. ¿Considera Ud. que debe existir más difusión de estos centros en el Ecuador?

☐ Si

☐ NO

¿PORQUE?

8. ¿Como le gustaría saber más de los CEAR'S?

☐ Redes Sociales

☐ Mail

☐ Cd Interactivo

☐ Folletos

9. ¿Para que otros deportistas del Ecuador se enteren de los CEAR'S, por que medios cree Ud. pertinente lanzar una campaña comunicacional.?

☐ Televisión

☐ Radio

☐ Prensa

☐ Internet

☐ Vía publica

☐ Eventos

ANEXO 2

Entrevista de comunicación interna realizada al Ing. Mauricio Cerdán Director de Sostenibilidad y Relaciones Internacionales, quien se encuentra como jefe actualmente de los CEAR'S.

¿Cuáles serán las responsabilidades del día a día que debe asumir como director de los CEAR'S en base a la comunicación interna. ?

Las responsabilidades son varias. Considero que uno de las responsabilidades más importantes a tratar es el clima laboral, que se gestiona a través de un correcto flujo de información para que no haya problemas en base a malos entendidos. Si tenemos un buen clima laboral entonces tendremos a gente comprometida y a gusto con su trabajo lo cual es la base perfecta para que la comunicación fluya y lleguemos a los objetivos planteados. Por otro lado, también creo que debemos trabajar en lo que es la publicidad de los CEAR'S para que sean más conocidos y la gente sepa que existen y para qué sirven, y creo que para eso primero se debe gestionar internamente una buena campaña de comunicación que tenga como base la identidad corporativa.

¿Como valoraría Ud. a la comunicación, que tan importante es para el desarrollo de los CEAR'S.?

Creo que la comunicación es muy importante porque si la manejamos adecuadamente entonces vamos a poder dar a conocer nuestros centros y su utilidad. Al ser conocidos entonces se podrán desarrollar como hemos planteado en los objetivos. Considero que la comunicación es una herramienta que debemos saber usar para que nos de beneficios, ya que es la base para cualquier relación.

¿Qué opina sobre el desarrollo que han tenido los CEAR'S en base a su comunicación organizacional, existen algún departamento general en donde los centros se conecte o estén informados unos de otros. ?

Bueno, cada ciudad tiene su propio departamento de comunicación, obviamente el de la capital es el más grande y el más importante, pero de cierto modo la comunicación la manejamos como ministerio, no como un departamento propio de los centros. Sin embargo, no hay una conexión actualmente, no se comunican entre departamentos, no manejan un solo mensaje. Creo que la conexión debería ser en este departamento como

principal, para que la información parta de allí y todos tengan concordancia en lo que comunican en sus respectivas ciudades. Esto aún no existe pero es algo que se puede gestionar para un mejor desarrollo.

¿De los objetivos planteados y metas a corto y a largo plazo que se visualiza en el documento de los centros, basándonos en la parte comunicacional? ¿Cree que se han llegado a cumplir?, ¿O que se está haciendo para cumplirlos. ?

Personalmente considero que los objetivos y las metas las tenemos bien planteadas. Sin embargo no creo que los hayamos cumplido, creo que apenas estamos al inicio del camino para hacerlo. Pero tener todo ya planteado es una buena base, creo que debemos trabajar para cumplir todos los objetivos y metas porque de entrada tenemos que queremos posicionarnos a nivel nacional y eso no se nos ha dado por el hecho de que no hemos publicitado los centros y la gente no los conoce. Entonces este sería el punto de partida para que a partir de aquí y, de dar conocimiento a las personas sobre nuestros centros, entonces podamos ir cumpliendo los objetivos uno a uno.

¿Considera que los deportistas de elite que se entrenan en los CEAR'S se identifica o están apropiados con la institución desde su funcionamiento. ?

Creo que esto es muy subjetivo. Podría decirle que a mi parecer si es así, sin embargo puedo estar equivocando. Considero que para tener datos más exactos es necesario hacer una encuesta que nos dé resultados reales. Aun no se ha hecho pero sería un buen comienzo para saber qué tal va nuestra gestión y si vamos por buen camino, porque por supuesto que lo que queremos es que todos quienes forman y acuden a los CEAR'S se identifiquen y se apropien de la institución. Eso hará que trabajen más a gusto y eso se puede evidenciar en resultados mejores.

¿Cree que la marca CEAR'S esta manejando una buena publicidad o de que manera se comunica la existencia de los centros. ?

Bueno, en realidad actualmente no manejamos ningún tipo de publicidad. Solo se comunica de boca a boca como se dice, o en las concentraciones deportivas de cada provincia. Sin embargo creo que sería importante empezar con una campaña de publicidad que comunique lo que son y lo que hacen los CEAR'S ya que puede ser un beneficio para todos.

¿Qué tipo de medios considera usted que son los apropiados para dar a conocer los CEARS?

Creo que se puede empezar con publicidad en revistas deportivas, en programas deportivos, espacios donde sepamos que vamos a llegar a esos deportistas interesados en mejorar, en encontrar un lugar adecuado para desarrollarse. Creo también que se pueden dar charlas informativas como publicidad en las concentraciones deportivas de cada provincia para que los deportistas se animen y acudan a los CEAR'S.

ANEXO 3

Club de Fútbol de la Universidad San Francisco.



Dentro de la fotografía se encuentran los tres grupos de jóvenes, acompañados de sus entrenadores; quienes entrenan lunes, miércoles y viernes.



Calentando antes de empezar el entrenamiento.



El Club Batán de Natación



El grupo de 17:00 a 18:00 PM de natación

Los chicos de natación entrenando.



El grupo de Natación de los horarios 18:00 a 19:00



Muebles de Oficina para la posible recepción de los CEAR'S



Recepción amplia y moderna, con el fin de atender a los nuevos interesados en visitar las oficinas de los CEAR'S.



Sala de Reuniones, con la comodidad y confort que se necesita al momento de conversar con los directivos de los centros.



