



DECANATO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**Monografía para optar por el título de Maestrante en Gerencia de la  
Comunicación Corporativa**

**Tema:**



**Diagnóstico del plan de Comunicación a partir de la fusión de dos Empresas  
financieras de la República Dominicana: Caso Banco BHD y Banco León,  
período 2014-2016**

**Sustentante:**

Roseydy Mariela Soto Alcántara

**Matrícula**

2017-0361

**Asesora:**

Licda. Alicia María Álvares Álvares

**Santo Domingo, Distrito Nacional**

Septiembre-Diciembre 2018

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Porque sin el nada en esta vida sería posible, le agradezco primero la vida y la salud y sobre todo el empeño y los deseos de terminar mi carrera, me ha enseñado a amar, perdonar y a levantarme cada vez con más fe en cada tropiezo que he dado, a mantenerme siempre firme en mis objetivos y a luchar para ver hoy en día este sueño hecho realidad.

### **A mi Madre**

Martha Alcántara, quien como madre ha sabido guiarme y darme un buen ejemplo, quien me brindó todo su apoyo en mi carrera de licenciatura y hoy agradezco el buen consejo y motivación para que continuara con mis estudios y cursara mi Maestría, a quien admiro por ser una mujer luchadora y con escasos recursos ha logrado superarse y prepararse profesionalmente siendo un ejemplo a seguir, hoy digo GRACIAS MADRE?!

### **A la Universidad Apec (UNAPEC)**

Por darme la oportunidad y permitirme lograr este sueño y ser parte de esta distinguida institución la cual además de formarnos académicamente también fomenta la ética y los valores.

### **A mi esposo**

Andrés Hernández, por brindarme su apoyo incondicional, por decir Sí a mi propuesta de iniciar esta maestría asumiendo el compromiso de llegar del trabajo a cuidar nuestra hija pequeña, gracias por no cortar mis alas y acompañarme en cada paso del camino.

### **A mis profesores de maestría y Asesora Alicia Álvarez**

Gracias a todos/as por la dedicación y esmero con la que trataron cada uno de los temas desarrollados, puedo decir que cada asignatura fue una experiencia diferente y aprovechada al

máximo, gracias por los conocimientos compartidos y por cada uno de los desvelos ocasionados que hoy agradezco al máximo.

### **A mis compañeras de Maestría**

Margaret León, Laura López, Kauli Santana, Karoly Ureña, Laura Espinal, Julia, Yahaira Mateo, Jeniffer Calderón, María Meléndez, Teresa Díaz, Rosibel Peralta, gracias a cada una de ustedes por compartir sus conocimientos, por su compañerismo y por hacer el desarrollo de cada asignatura tan ameno.

## **DEDICATORIA**

Hoy llena de emociones y alegrías por ver esta meta cumplida, se la dedico a mis padres, porque este logro también es de ustedes, gracias por darme la vida y brindarme un hogar lleno de Amor, a mis hijos Monserrat y Sebastian, todo esto lo hago por ustedes mis amores, para ser un ejemplo de superación y como madre para que siempre se sientan orgullosos de mí, los amo con todo mi corazón.

## **RESUMEN**

El siguiente proyecto es un estudio de caso, tomando a la empresa BHD León como objeto del mismo, considerando la fusión de las dos empresas. Esta investigación consta de un primer capítulo donde se desarrolla el marco teórico relacionado a la comunicación, los medios más utilizados así como las barreras que presentan las instituciones para que su comunicación sea eficaz, la implementación de estrategias de comunicación, tanto internas como externas, para la empresa, a través del marco teórico de los conceptos relacionados con el tema. Por otro lado, planteamos el problema de investigación, la justificación del mismo y establecemos los objetivos de investigación, tanto general como específica, al igual que la operacionalización de las variables que intervienen en la definición del problema. Un segundo capítulo explica de manera concisa la metodología, técnicas y procedimientos a utilizar, siendo estas herramientas encuestas aplicadas clientes de la empresa, el método de observación y la recopilación de los datos históricos e inherentes a la organización y su mercado. Más adelante presentamos el análisis de la investigación y el proyecto con el análisis de la comunicación utilizada para la fusión de las empresas y las estrategias implementadas que permitieron maximizar la comunicación en la empresa. Al final presentamos las conclusiones y recomendaciones, priorizando la comunicación como principal herramienta para el logro de los objetivos de la empresa.

## INDICE

	<b>Pág.</b>
Agradecimientos	
Dedicatoria	
Resumen	
Lista de Tablas y Figuras	
Introducción	

## CAPÍTULO I

### MARCO TEORICO

### CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANES DE COMUNICACIONES

<b>1.1 La comunicación</b>	<b>5</b>
1.1.1 Los tipos de comunicación	7
1.1.2 La comunicación intangible	9
1.1.3 La comunicación efectiva	11
1.1.4 La comunicación corporativa	14
1.1.5 La comunicación externa	15
1.1.6 La comunicación interna	18
<b>1.2 Las barreras de la comunicación</b>	<b>20</b>
1.2.1 Flujo de la Comunicación en las Empresas	21
1.2.2 Comunicación Descendente	21
1.2.3 Comunicación Ascendente	21
1.2.4 Comunicación Horizontal	21
1.2.5 Comunicación Transversal	21
<b>1.3. Comunicación Corporativa</b>	<b>22</b>
1.3.1. Identidad Corporativa	26
1.3.2 La Filosofía Corporativa	28
1.3.3 Importancia de la Filosofía Corporativa	28
1.3.4 La Cultura Corporativa	30

1.3.5 Influencias sobre la cultura corporativa	30
1.3.6 Responsabilidad Social Corporativa	33
1.3.7 Dimensiones de la RSC	34
<b>1.4 Las herramientas para la gestión de la comunicación corporativa</b>	<b>35</b>
1.4.1 Marketing	35
1.4.2 Publicidad	36
1.4.3 Internet	36

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS INTERNO Y EVALUACION DE LA PERCEPCIÓN DE LOS PÚBLICOS A RAÍZ DE LA FUSIÓN DEL BANCO BHD-LEON

<b>2.1 Análisis interno</b>	<b>39</b>
2.1.1 Identidad Corporativa Productos y servicios ofrecidos por la empresa BHD-LEON	42
2.1.2 Productos y servicios ofrecidos por la empresa BHD-LEON	46
2.1.3 Ambiente Competitivo	48
2.1.4 Análisis FODA	49
2.1.5. Segmentación Mercado Meta	50
2.1.6 Diferenciación	50
2.1.7 Aplicación de la matriz Boston Consulting Group (BCG) para la empresa BHD-LEON	51
2.1.8 Aplicación de la matriz Ansoff para el Banco BHD-León.	52
<b>2.2 Análisis Externo del Banco BHD León</b>	<b>53</b>
2.2.1 Ambiente Cultura y Social del uso del sector financiero	53
2.2.2 Ambiente Político y Legal	54
2.2.3 La base legal sustantiva, está constituida por:	55
2.2.4 Ambiente Tecnológico	55
2.2.6 Población Económicamente Activa	56
2.2.7 Ambiente Económico	56

<b>2.3 Análisis de resultados de la encuesta realizada</b>	<b>60</b>
2.3.1 Resultados del Diagnóstico realizado al Banco BHD-León	61
<b>2.4 Estrategias utilizadas</b>	<b>63</b>
2.4.1 Estrategias competitivas	63
2.4.2 Estrategia de Crecimiento	64
2.4.3 Estrategia de Seguimiento	64
2.4.4 Estrategia de Desarrollo	64
2.4.5 Estrategia de servicio para la empresa BHD-LEON	65
2.4.6 Integrar el servicio automatizado con el asistido por los agentes.	65
2.4.7 Gestionar llamadas de manera más inteligente	65
2.4.8 Iniciar contactos proactivos	66
2.4.9. Estrategia de Promoción	67
2.4.10. Estrategia de Publicidad	67
<b>2.5 Evaluación y control utilizado</b>	<b>68</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>69</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>71</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>72</b>
<b>Anexos</b>	
<b>Glosario</b>	



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla No. 1.-</b> Análisis FODA	50

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura No. 1.-</b> Organigrama institucional del Banco BHD LEON	46
<b>Figura No. 2.-</b> Instituciones Financieras y participación de Activos	49
<b>Figura No. 3.-</b> Matriz Boston Consulting	52
<b>Figura No. 4.-</b> Matriz Ansoff	53

# INTRODUCCIÓN

El auge de nuevas tendencias a nivel organizacional y estratégico ha motivado a las empresas a emprender nuevos rumbos que maximicen el desempeño de sus operaciones, tanto financieras y comerciales, pero también ha potenciado la búsqueda de herramientas que propicien un clima organizacional donde cada uno de sus miembros se desarrolle de manera integral.

La utilidad de esta investigación es de gran trascendencia para la organización, ya que a través de la misma se encontrarán soluciones efectivas a los problemas de comunicación encontrados durante este estudio. Según los resultados obtenidos, la empresa BHD-León necesita un departamento que gestione de forma integral la comunicación interna y externa y que diseñe estrategias que optimicen esta gestión.

Para poder sustentar este trabajo de investigación es necesario explorar la teoría que ordene y valide los objetivos establecidos y que de una forma u otra sirva de modelo de la realidad que estamos investigando.

Como Objetivo general, se plantea analizar el plan de comunicación a partir de la fusión del banco BHD León y el nivel de percepción que tienen los públicos a partir de la misma.

Con el fin de dar respuesta al objetivos general hemos planteado los siguientes objetivos específicos, los cuales nos han llevado a identificar los atributos diferenciadores del banco BHD León, definir los diferentes elementos que componen un plan de comunicación

para la fusión de empresas financieras en República Dominicana y evaluar la percepción de los públicos a raíz de la fusión del banco BHD León.

Los beneficios que se obtendrán del desarrollo de esta investigación es que ampliara el conocimiento que se tiene sobre las transacciones realizadas para la fusión de los Bancos BHD y León, conociendo así, cuales ventajas se tendrán de estas negociaciones, cuales estrategias implementaron y cuál será el beneficio para ambas empresas.

Con esta investigación se beneficiará la empresa que se estudian, ya que podrán conocer cuál es la percepción que tiene la sociedad dominicana de dicha fusión, porque se realizaran las investigaciones pertinentes para conocer el nivel de conocimiento que existe en los clientes de los bancos.

***Idea a defender: Efectividad de la implementación del plan de comunicación utilizado a partir de la fusión del Banco BHD y Banco León.***

Esta investigación surge por la necesidad actual y los beneficios que se derivan de una gestión eficaz de la comunicación a todos los niveles. Conjuntamente con las distintas exigencias de crear una marca nace el imperativo de gestionar la comunicación de éstas y de la empresa de modo conjunto.

Este estudio será importante porque a nivel de la empresa representa una iniciativa para mejorar su imagen corporativa con relación a los productos y servicios que ofrecerán con la nueva fusión de estos bancos. En la medida que la empresa pueda contar con productos innovadores se traduce en una mayor demanda; representando mayores ingresos corporativos

tanto por el consumo como por la mayor vida útil del producto y mayor captación del mercado financiero.

Este análisis servirá de apoyo para futuras empresas que opten por fusionarse, mediante el análisis del plan de comunicación a partir de la fusión del Banco BHD León, de esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, a partir de esta investigación, las empresas podrán tomar las buenas prácticas e implementarlas.

### ***Metodología***

Este método nos apertura una óptica más profunda del objeto de estudio, que nos permite comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías, que al final han sido implementadas en el modelo de gestión propuesto para la empresa.

La información fue analizada de forma cuantitativa y cualitativa, se implementó el Método Analítico, este método de investigación consiste en la descomposición de un todo, desmembrando en partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Para la realización de la encuesta se tomaron en consideración diversos factores entre los cuales se diseñó un cuestionario con 18 preguntas cerradas con la finalidad de poder identificar el nivel de conocimiento que se tiene sobre el sistema de comunicación luego de la fusión del Banco BHD León.

En esta investigación el método deductivo permitió partir de los aspectos generales a los particulares, y mediante el cual se obtuvieron datos e informaciones que condujeron a

lograr el propósito planteado en los objetivos conociendo todo lo referente a planes de comunicación utilizados luego de la fusión del Banco BHD León.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEORICO**

# CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANES DE COMUNICACIONES

En este capítulo se conceptualizan los aspectos generales sobre los planes de la comunicación.

## 1.1 La comunicación

Actualmente se puede encontrar un nuevo escenario de la comunicación, que supera el modelo inicial planteado, donde la forma de comunicar y transformar la información se ha vuelto más compleja.

La comunicación ha evolucionado y sobre todo se ha visto influida en los últimos tiempos por un mundo más globalizado; por la eliminación de barreras lo que provoca un aumento de la competencia; por la apertura de mercado y sobre todo por la convergencia de las tecnologías de la informática, las telecomunicaciones y la audiovisual; que han alterado las relaciones tradicionales entre el emisor y el receptor.

En este sentido no sólo se ha visto alterado el canal, sino que también se han visto alteradas con estos cambios las dimensiones tradicionales del tiempo y espacio. Marín (2013) expresa: “Cuando se comunica, se persuade y se buscan algunos efectos, de esta manera la comunicación Organizacional se está convirtiendo en una herramienta más de gestión orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa” (p.51).

De Castro (2014) sostiene. “La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas” (p.5).

Podemos resaltar que el proceso comunicacional establece pues la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención logros comunes, constituyéndose en un elemento clave en la gestión de empresas e instituciones; ya que una mala comunicación en el ámbito corporativo ocasiona un serio impacto en su cultura y por ende en su clima organizacional, afectando indicadores de excelencia como la productividad y la calidad.

Para que haya comunicación, anteriormente a esto tiene que haber algún tipo de información que se considere el primer estadio de la comunicación. Partiendo de la información más general se puede definir la comunicación como de los diversos procedimientos que existen entre varias personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse e influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción (De Castro, 2014, p.5).

“La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos” (Andrade, 2005, p.25).

Todo ello ha llevado a un nuevo paradigma de la comunicación, cuyos principios básicos se pueden resumir a continuación en:

- Comunicación más participativa
- Interpersonal
- Global: sin barreras de espacio ni fronteras.



- Operativa: volcada a la acción.
- Y para todo el mundo.

### **1.1.1 Los tipos de comunicación**

En la comunicación empresarial existen distintas formas de clasificar la información y la comunicación.

Según la procedencia de la información dentro de la empresa, esta se divide en:

- Ambiental: esta información dice que su procedencia es del entorno.
- Interna: es aquella que procesa y procede de la propia empresa.
- Corporativa: aquella que la empresa procesa y proyecta al entorno exterior.
- Centrándonos en los tipos de comunicación, encontramos según el emisor de la comunicación, esta se puede distinguir en:

**Vertical descendente:** que fluye de los rangos superiores de la empresa (gestión) a los rangos inferiores (empleados). Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa, folletos de la empresa.

**Vertical ascendente:** Fluye de los rangos inferiores a los rangos más altos. Los empleados tienen la oportunidad de expresarse y comunicarse con sus superiores. Ejemplo: encuestas, reuniones de personal.

**Lateral u horizontal:** Se da en los equipos de trabajo, entre las diferentes áreas de la organización que comparten funciones. Los flujos de comunicación entre pares. De acuerdo con la participación del número de socios de comunicación se pueden clasificar en

**Monodireccional:** se transmite únicamente la información en una vía, el receptor no da ninguna respuesta.

**Bidireccional:** es una comunicación de doble vía, permite retroalimentación, el receptor emite su respuesta. Este tipo de comunicación siempre es recomendable.

**Multidireccional:** la creciente complejidad de la sociedad provoca la creación de un cambio en la comunicación, hacia un modelo en el que no sólo participan emisor y receptor, sino que existen respuestas de diferentes grupos. Ejemplo de la multidireccionalidad de la comunicación se encuentra en Internet, donde diferentes personas pueden comunicarse simultáneamente.

**Otras clasificaciones comunes de la comunicación son:**

**Verbal:** aquella que se produce de forma oral, basada en el diálogo, discusión.

Bajo este tipo de comunicación se debe prestar atención al tipo de palabras que el/los interlocutores utilicen.

**No verbal:** aquella que no se produce de forma oral, puede tratarse de comunicación escrita o la que se produce a través de la mirada, las posturas, expresiones, movimientos o la apariencia física. En este sentido Prado (2014) dice: “Cabe destacar que la información sensorial es básica en cualquier proceso de comunicación, y según estudios recientes la mayor parte de la información que retiene nuestro cerebro proviene del sentido de la vista, por ello es importante prestar atención a este tipo de comunicación” (p.63).

**La comunicación también puede dividirse en:**

**Formal o institucional:** Es aquella que se realiza mediante comunicados u otras herramientas oficiales y que contiene un mensaje supervisado por la jerarquía de la organización.

**Informal:** Es aquella que es establecida entre los empleados de una organización. En muchos casos este tipo de comunicación es más fuerte que la formal e ignorarla puede afectar al desarrollo de la organización.

Y, por último, podemos dividir la comunicación en:

**Organizada:** Es aquella que se realiza en base a un plan y herramientas planificadas.

**Improvisada:** es la que tiene lugar cuando no se planifica la comunicación y se produce de forma espontánea sin base a ningún plan.

### **1.1.2 La comunicación intangible**

La empresa debe analizar lo que los intangibles de más valor a que se manejan y se comunican ellos, como si no se informa de sus acciones, su evolución... el mercado no reconoce correctamente. Sobre todo, las PYME deben dejar de ver intangible como un gasto, ya que son una inversión. Para Prado (2014): “La comunicación intangible no se ve, ni se puede tocar, pero produce un valor como ganancia” (p.67).

Los cuatro intangibles más valiosos son la marca (quizás el más tangible de la intangible), reputación corporativa RSC y la comunicación interna.

A pesar de este factor, las tendencias comienzan a mostrar cómo las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de tener una dirección de comunicación bien definida y lograron contribuir a una imagen de un buen negocio y la consecución de resultados. La comunicación es intangible y su evolución está íntimamente ligada al valor que se le da a lo intangible dentro de la empresa. Es difícil abordar la comunicación de algo que no se considera estratégico o de valor. Prado (2014) expresa:

“Generalizar el conjunto de las empresas depende de los siguientes factores: En primer lugar, de que se realice un esfuerzo de información y formación sobre el valor estratégico de los intangibles en un mercado donde los productos se ven amenazados por países con mucha mayor competitividad que el nuestro y por la dificultad de preservar la investigación y desarrollo en la mayoría de los sectores, dada la facilidad y rapidez con la que se copian las innovaciones” (p.39).

Es sabido que la comunicación en una empresa, institución u organización es fundamental para transmitir el mensaje que queremos a la sociedad, vender un producto, posicionarse o transmitir una imagen determinada. Y también constituye una parte sustancial de la realidad de los intangibles.

Prado (2014) continúa sosteniendo: “El valor de una empresa dependerá cada vez más de la capacidad que tengan sus activos intangibles de establecer una diferenciación sostenible en el futuro respecto al resto de empresas”(p.39).

### **1.1.3 La comunicación efectiva**

“Indica que “la efectividad y el éxito de la comunicación depende del correcto entendimiento, la sintonía de las partes y por lo tanto la consecución de los objetivos marcados” (Watzlawic 2013, p.83).

Cuando se habla de comunicación y en este caso de la comunicación empresarial, se ha de entender y buscar la “comunicación efectiva”. Este concepto también puede denominarse como “comunicación exitosa.

El éxito de la comunicación consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor. A este hecho puede resumirse lo que es la comunicación efectiva y que toda empresa ha de buscar. Es en resumen la excelencia en la comunicación, que debe ser la meta de toda empresa.

La comunicación es la mejor herramienta para transmitir la cultura empresarial, Un buen sistema de comunicación permitirá a los empleados conocer mejor el contexto en el que trabajan, pero también será muy útil para que conozcan todo lo relacionado a la cultura de la organización: espíritu empresarial, objetivos, políticas, ética de la organización y todos aquellos aspectos que la definen como una entidad única y diferente al respecto (Balmon 2015, p.63).

De cara al futuro y según la opinión de varios profesionales, los principales cambios que se van a producir en torno a la comunicación empresarial son:

- Su función estará íntimamente ligada a la estrategia de negocio de las organizaciones.
- La comunicación tendrá relación directa con el desarrollo sostenible y con la responsabilidad social.

La comunicación se verá muy condicionada por la evolución digital y la de las redes sociales. Importancia creciente y gestión del valor de los intangibles como la marca y el personal. Está claro que ya no estamos ante un modelo clásico de comunicación y la revolución del sector de la comunicación, ha cambiado incluso el modo de ofrecer la información a los medios, ya que ahora las empresas pueden ofrecer contenidos directamente a gran cantidad de público, reduciendo la dependencia de los canales tradicionales (prensa, radio y televisión). Es partiendo de estas ideas que debe abordarse la gestión de la comunicación (Balmon 2015, p.66).

La comunicación en las empresas ha evolucionado desde el concepto de comunicación como una necesidad dentro de la empresa (la empresa tiene necesidad de comunicar) a la comunicación como una demanda de la sociedad (la sociedad es la que tiene necesidad de comunicación de las empresas). En este sentido cabe ampliar la evolución que ha tenido la comunicación en las empresas, llegando a un modelo basado en la comunicación-acción, que supera el mero hecho de comunicar. Watzlawic (2013) Indica: “La teoría de la comunicación humana y la función de comunicación en la empresa es intangible, compleja y heterogénea” (P. 98).

El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa.

Teniendo en cuenta este principio debemos entender que la comunicación es una política transversal que cruza toda la empresa. Es por todo ello que la comunicación es uno de los principales pilares de la empresa, por lo cual se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial. Su objetivo principal es apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección; y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Así cuando se habla de comunicación en la empresa debemos referirnos a la comunicación estratégica. Se hace imprescindible extender la comunicación a todos los ámbitos de la empresa, no sólo preocuparse por la comunicación externa simplificada a través de la

publicidad que se hace sobre la empresa o sobre sus productos, sino a cada área y actividad de la empresa. El mundo de la comunicación es más grande que el mundo de la publicidad.

En el pasado la empresa vendía una identidad para crear en el mercado una imagen de marca bajo la responsabilidad casi exclusiva de la función de la publicidad. Ahora la empresa comunica su concepto para crear en el mercado una imagen global bajo la comunicación.

#### **1.1.4 La comunicación corporativa**

La comunicación corporativa es la actividad por la cual la empresa premeditadamente emite un mensaje con el fin de transmitir o decir al público lo que la empresa es. La comunicación corporativa es así el discurso o mensaje que la empresa emite de sí misma a sus destinatarios (Rowe, 2014, p.61).

Cabe destacar que la comunicación corporativa engloba el conjunto de acciones necesarias para dar a conocer la actividad de la organización y, en especial, para satisfacer la demanda de aquello que los distintos públicos desean.

Rowe (2014) continúa expresando: “La comunicación corporativa actúa como intermediario entre la realidad corporativa y la imagen corporativa. Este es un proceso dinámico el cual se adapta a la organización, por tanto, la identidad corporativa como reflejo de la realidad de la institución se proyecta inevitablemente hacia los públicos internos y externo a través de lo que se denomina comunicación corporativa”(P. 63).



### **El sistema corporativo está compuesto por:**

- Identidad corporativa: esto quiere decir quiénes somos. La esencia de la empresa expresada a través de su presencia, actuaciones y manifestaciones.
- La identidad conceptual: misión, visión, filosofía, ética de la empresa o responsabilidad social son aspectos que definen la identidad conceptual.
- La identidad visual: logo, tipografía, códigos cromáticos. La identidad visual va desde el diseño del papel corporativo al diseño del uniforme o señalética de una oficina.

En esta sección se convierte en importante contar con un manual de identidad visual corporativa, que es un documento de política y la inclusión por escrito, que refleja todos los aspectos de la construcción del logotipo, su uso, así como las aplicaciones corporativas (folio, sobre, carpeta.).

**Identidad corporativa:** lo que la gente piensa que es la empresa. La imagen corporativa se basa en la percepción de que un público en particular tiene en la empresa. Esta percepción se basa en la personalidad, la cultura corporativa y el comportamiento de la empresa, es decir, lo que la empresa dice, lo que hace y cómo lo dice y cómo. Así, la diferencia entre la identidad corporativa e imagen corporativa es clara, los términos que se utilizan a menudo confusa. El objetivo principal de la persona responsable de la comunicación corporativa es garantizar la integridad de los discursos de la empresa, la comprensión de este tanto en su identidad visual y la identidad conceptual, a fin de lograr la imagen deseada de la empresa.

### **1.1.5 La comunicación externa**

“Toda comunicación contribuye a crear una imagen de la empresa, pero su objetivo en concreto es actuar sobre la imagen y posibilidad de venta de las marcas que crea la empresa”(Marin, 2014, p.21).

La comunicación externa incluye las siguientes sub-áreas: El marketing, la promoción como una de las variables del marketing- y el medio donde se realiza esta comunicación, en este caso abordaremos la publicidad en Internet. El marketing es una forma de comunicación orientada a la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos a través de los productos que comercializa la empresa.

“Padre del marketing lo define como “proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler, 2014, p.35).

El éxito en muchos mercados pasa por hacer llegar la oferta personalizada y adaptada al cliente en el momento adecuado. Para poder ofrecer un mejor servicio y atención al cliente, anticipándose a las necesidades futuras, las empresas necesitan conocer muy bien a sus clientes.

Es así como el desarrollo de una base de datos se convierte en una herramienta fundamental para poder conocer a cada uno de los clientes y el mercado y poder utilizar la

información para la toma de decisiones y la gestión. Tanto a través de estudios como de internet, hoy en día, es posible recopilar información de interés para la empresa.

Aplicaciones de CRM (CustomerRelationship Management) son herramientas que proporcionan gestión integral de relaciones con los clientes, permitiendo que los datos de ventas de discos, la demografía... con el fin de ayudar a la toma de decisiones.

La comunicación publicitaria o la publicidad se refiere a la forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el transcurso de una actividad comercial con el objetivo de promover directa o indirectamente. Herrera (2009) dice: "Que la publicidad es una herramienta de comunicación que tiene como objetivo informar y convencer a los consumidores destinatario del mensaje comercial de la existencia de productos, servicios y convencerlos de comprar"(p.39).

No hay que confundir el marketing y la publicidad, ya que la comercialización se refiere a un conjunto de herramientas, entre las que se encuentra la publicidad. Publicidad por su propia naturaleza tiene algunos elementos específicos:

**La comunicación funcional:** es que cada uno de los personajes que intervienen en el proceso tiene una función.

**La comunicación de masas:** su objetivo es llegar al mayor número posible de personas, a pesar de que está presentando una mayor atención a la publicidad personalizada y

segmentación, los beneficiarios. La comunicación busca la máxima eficiencia a un costo mínimo a cargo, y la comunicación controlada. Uno de los aspectos más importantes de la publicidad es la creatividad.

Según el informe de la comunicación global de marketing, la creatividad española ocupa el cuarto lugar en el ranking de los países más creativos. El diseño de una campaña de publicidad implica una serie de aspectos a tener en cuenta. No hay que olvidar que la realización de una campaña de publicidad debe responder y estar alineada con la estrategia general de comunicación de la empresa.

La empresa es la responsable de dar el briefing o resumen a la empresa de publicidad encargada de desarrollar la campaña (puede ser posible que la misma empresa desarrolle la campaña por sí misma, esto dependerá de los recursos con los que cuente).

#### **1.1.6 La comunicación interna**

“La comunicación interna se centra en el capital humano. Es un proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes/las, directores/las.) de una organización con todos los niveles de trabajadores/ as de la misma” (Marin, 2001, p.88).

Herrera (2009) sostiene: “La comunicación interna se define el principal objetivo de la comunicación interna es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que

conllevará menos conflictos, menos absentismo laboral, en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto empresarial, de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados” (p.45).

Es fundamental para asegurar el éxito de la comunicación interna que se lidere desde el más alto nivel de la empresa, sólo será eficaz cuando esté incorporada en la cultura empresarial. El proceso de comunicación interna, no debe entenderse como un proceso en una única dirección, sino que es la participación de ambas partes la que conseguirá satisfacer las necesidades de ambas y crear un buen clima. Es así muy importante el feedback o retroalimentación que se produzca por ambas partes en la comunicación interna.

A pesar de la importancia de su gestión, la comunicación interna es una de las más descuidadas y que más pérdidas genera, la razón es que en muchas ocasiones distintos departamentos de una misma compañía desconozcan lo que están haciendo unos y otros. A pesar de ello cada vez los directivos de las pequeñas y medianas empresas son conscientes de la necesidad de crear un buen canal de comunicación entre los trabajadores, estableciendo una buena estructura y proceso documental de la información que navegue por la empresa.

El gerente eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo a las necesidades de estos. Uno de los propósitos de la comunicación interna es optimizar la circulación de información descendente y ascendente dentro de la organización. Para ello es preciso desarrollar un buen sistema de gestión de la información y la documentación.

**Dentro de la gestión de la información conviene señalar distintos aspectos a llevar a cabo:**

- Determinar las necesidades internas y externas de información
- Desarrollar la base informativa de la empresa y garantizar la accesibilidad de la información
- Establecer procedimientos de seguridad para la información
- Formar y entrenar a las personas de la empresa en el manejo de la información una correcta gestión de la comunicación interna y la gestión de la información garantizarán la calidad y eficiencia de los productos informativos de la empresa, produciendo beneficios a la organización.

## **1.2 Las barreras de la comunicación**

Capriotti (2014) expresa: “Los Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa, existen diferentes aspectos que provocan errores o dificultan la comunicación, estas barreras o también conocido como ruidos pueden ser:

- **Psicológicas:** son barreras basadas en emociones (el estado de ánimo del receptor incidirá en la interpretación que haga del mensaje), valores propios o percepciones.
- **Físicas:** es el corte en la comunicación, imposibilidad de comunicación, interferencias
- **Semánticas:** símbolos, palabras, imágenes que tienen distinto significado para cada persona en función de su edad, cultura.

- **Otras barreras:** son aquellas provocadas por interrupciones, por no escuchar, interpretaciones erróneas. A menudo muchos de los problemas de comunicación se deben a malos entendidos y malas interpretaciones.

Conviene citar en este apartado lo que se conoce como filtración. Se trata de una manipulación por parte del emisor de la información que llega al receptor. Cuantos más niveles verticales haya en un canal, más posibilidades existen que se produzca una filtración.

### **1.2.1 Flujo de la Comunicación en las Empresas**

#### **1.2.2 Comunicación Descendente**

La comunicación descendente es la que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución e información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir (Katz, 2004, p.164).

### **1.2.3 Comunicación Ascendente**

“Comunicación Ascendente es la que fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas” (Katz, 2014, p.32).

### **1.2.4 Comunicación Horizontal**

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

### **1.2.5 Comunicación Transversal**

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

## **1.3. Comunicación Corporativa**

La comunicación corporativa, por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. De hecho, la comunicación va más allá de la simple transmisión de la información, pues implica siempre una cierta interacción entre personas, que modifican en alguna medida sus actitudes o comportamientos (Castro, 2010, p.98).



Este mismo autor dice que la Comunicación Corporativa es hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo. La cuestión es que, si desarrollamos correctamente nuestra tarea, contribuimos a que la organización funcione de forma adecuada y logre más fácilmente sus objetivos de rentabilidad, económica, social o ambas. La Comunicación Corporativa es ese instrumento sutil que nos otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva que nos diferenciará de los demás competidores en este tiempo de saturación

La perspectiva global de la Comunicación Corporativa justifica la convivencia de la comunicación interna y la externa. Esa visión global exige coherencia, un valor muy importante. Los departamentos de Comunicación manejan y concretan las estrategias básicas para trasladar a los diferentes miembros de la organización los mensajes y contenidos cualitativos que, puestos en circulación, ayudan a alcanzar los objetivos definidos.

La coherencia significa que los mensajes internos, considerados como objetivos a alcanzar, se transforman en las razones externas que sirven para convencer al mercado y, a su vez, lograr los resultados empresariales previstos. Es decir, las mismas ideas que sirven para movilizar dentro, adaptadas adecuadamente, son las que valen para convencer fuera. La aplicación de este procedimiento y su concreción en la realidad se vigila desde la Dirección General, ya que ésta tiene una perspectiva más amplia. A su vez, la Dirección General delega esta tarea en la Dirección de Comunicación Corporativa, quien además la entiende como una misión estratégica de primera magnitud (Castro, 2010, p.102).

**Coherencia significa convencer.** Por eso, plantear una buena estrategia de imagen y difundirla en la mente de los empleados o cuadros directivos, por una parte, y en el mercado por otra, vale para muchas cosas. De entrada, sirve para potenciar nuestra marca, pero también, por ejemplo, para fijar una línea eficaz de relación profesional con los proveedores, o para introducir nuevos productos o servicios, o para reclutar a los mejores profesionales o, incluso, para facilitar la búsqueda de financiación.

**La coherencia tiene una consecuencia última:** la excelencia. Históricamente se ha considerado que la excelencia ha sido un fruto recolectado con el tiempo; una responsabilidad que, en gran medida, se atribuye a un determinado talante de gestión aquilatado durante muchos años. A estas alturas, el salto cualitativo más importante en la evolución de las empresas es el de desarrollar la coherencia como medio para alcanzar la excelencia, estadio ideal para el que hay que poner en movimiento, sin más espera, la gestión de la Comunicación Corporativa como estrategia fundamental de la Dirección.

Hay que tener muy en cuenta que el responsable de Comunicación es el administrador de contenidos cualitativos que tienen que ver con el fomento y desarrollo de la cultura corporativa, internamente, y con la gestión de la imagen, externamente. Estas tareas otorgan a los responsables de la Comunicación Corporativa un papel estratégico, en la medida en que manejan aspectos cualitativos que tienen que ver, por citar un ejemplo, con la motivación, de puertas adentro; o, de puertas afuera, con el cultivo de las relaciones con los principales agentes del entorno.

La Comunicación Corporativa plantea un método de trabajo que busca siempre la consecución de unos objetivos. Su principal apuesta es entender que, una organización bien comunicada, tanto hacia dentro como hacia fuera, es una organización más y mejor preparada para lograr resultados óptimos.

A la hora de buscar las razones del por qué una empresa consigue buenos resultados, podemos encontrar muchas: un buen producto, una buena administración, una exitosa política comercial o, incluso, un auténtico liderazgo. Sin embargo, no es nada habitual reconocer que se han dado unos niveles de comunicación óptimos y éstos han favorecido la obtención de unos logros positivos. Por el contrario, se oye con cierta asiduidad, cuando detectamos un fracaso, que la comunicación ha fallado.

Asumir con plenitud la gestión de la Comunicación Corporativa como vehículo adecuado para poder alcanzar unos objetivos de rentabilidad es algo esencial. Darla por supuesta es un error. Por poner un ejemplo, es como si la capacidad de correr se considerara algo normal en las personas, sin ir a más, obviando que, estimulando esta facultad a través del entrenamiento, podríamos conseguir mejores resultados.

**Algunas tareas necesarias son:** relaciones con los medios, gestión de la publicidad, actos de relaciones públicas, relaciones institucionales, patrocinio y mecenazgo, identidad corporativa, desarrollo de contenidos corporativos para Internet, creación de las bases de la cultura corporativa, Intranet, y confección de publicaciones. Se le pueden añadir más, pero digamos que están implícitas o son colaterales a las citadas.

Como se ha expuesto, la Comunicación Corporativa se vincula al descubrimiento de las ideas que nos definen en lo más esencial, así como a la transmisión de las mismas. Esta segunda misión colabora en el propósito de lograr la mayor determinación y unidad posibles en la lucha interna por unos objetivos compartidos, pero también participa en la tarea de trasladar al exterior unas pautas de comportamiento que nos diferenciarán de los demás.

El gran reto de las empresas modernas es poder responder eficientemente a las necesidades internas de sus organizaciones, con respecto a las manifestaciones de índole interpersonales que se presentan, y a las necesidades externas de sus marcas, pero también a las del entorno al cual pertenecen y que demandan ciertos comportamientos que requieren de objetivos de comunicación claramente establecidos y de estrategias y tácticas competitivas que garanticen el éxito empresarial.

### **1.3.1 Identidad Corporativa**

“La identidad corporativa, vista desde la perspectiva de la Comunicación, es el conjunto de valores y signos que definen y concretan la cultura de una empresa” (Mínguez, 2011, p. 21).

Los valores, por decirlo así, serían como el alma de la organización, fraguada con el paso del tiempo. La identidad corporativa tiene como función, además, conectar esas ideas principales con una serie de signos identificativos que representen nuestra forma de ser y nuestras aportaciones.

En cuanto a las distintas maneras de definir la identidad corporativa, éstas van desde concepciones puramente visuales hasta fórmulas que ponen el énfasis en el resultado perceptual de dicha identidad. Dowling (2014) define: “La identidad corporativa como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas” (p. 51).

“La identidad corporativa como la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros”(Selamé, 2008, p. 94). Olins (1995) dice. “La identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma” (p.78).

**Por lo tanto, la identidad se proyecta de cuatro maneras diferentes:**

- ❖ quién eres?
- ❖ qué haces?
- ❖ cómo lo haces?
- ❖ a dónde quieres llegar?

Esto implica que la identidad se manifiesta en tres áreas claramente visibles y en una cuarta menos visible pero igualmente perceptible:

- ❖ productos y servicios? lo que haces o vendes
- ❖ entornos? los lugares en que desarrollas tus actividades o tus ventas
- ❖ comunicaciones? los modos en que explicas lo que haces

❖ comportamiento? cómo te comportas con tus empleados y con el exterior

Por identidad corporativa entendemos la personalidad de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado.

La definición de la identidad corporativa es el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, ya que constituye su base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa. Es lo que deberemos transmitir a los públicos de la organización.

Podemos trabajar sobre la identidad corporativa de una organización analizándola desde dos perspectivas distintas:

- 1) La filosofía corporativa
- 2) la cultura corporativa.

### **1.3.2 La Filosofía Corporativa**

Se refiere a la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Es, en cierto modo, los “principios básicos” por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas.

La filosofía corporativa, normalmente, viene definida por el fundador de la empresa, ya sea porque esa persona establece como se deben hacer las cosas en la organización, o bien porque esas pautas se observan a través de su conducta y liderazgo. Pero, en muchas ocasiones, no existe ese líder carismático que dirige y marca la dirección a seguir, sino que es la gerencia ejecutiva de la empresa la que debe establecer las pautas fundamentales de comportamiento de la organización, en función de lo que cree adecuado para llevar a la compañía al éxito.

Para el desarrollo adecuado de la filosofía corporativa es necesario que todos los estamentos directivos superiores (dirección general y direcciones funcionales). Por esta razón, la filosofía corporativa debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos.

### **1.3.3 Importancia de la Filosofía Corporativa**

Si una empresa dispone de una filosofía corporativa claramente establecida facilitará la labor del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en ese proyecto empresarial, ya que la filosofía corporativa:

- a) Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites.
- b) Señala los objetivos finales y globales de la compañía.
- c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
- d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- e) Facilita la evaluación de la actuación de la compañía y de sus miembros.

- f) Facilita la labor de las personas implicadas en la comunicación corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos.

Por último, es importante que la filosofía corporativa responda a estos enunciados:

- ❖ La filosofía corporativa tiene que ser comunicable: tiene que comunicar de forma fácil, clara y unívoca, ya que de esa manera todos los miembros de la compañía podrán reconocerla, interiorizarla y transmitirla.
- ❖ La filosofía corporativa debe ser útil: tiene que ayudar a unificar esfuerzos, a señalar la dirección a seguir por los miembros de la organización, y la forma de ir haciendo el camino.
- ❖ La filosofía corporativa debe ser asumible: la organización debe poder asumir los costos que se desprenderán de su aplicación.
- ❖ La filosofía corporativa debe ser creíble: si los miembros de la organización no creen en la filosofía corporativa, no existe ninguna posibilidad de que ella actúe como elemento dinamizador de la identidad.



### **1.3.4 La Cultura Corporativa**

Es el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es ese conjunto de códigos compartidos por todos, o por la gran mayoría de los miembros de una organización. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de una organización hacen de las normas formales y de todos los valores establecidos por la filosofía corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo.

La cultura corporativa es un aspecto fundamental en el trabajo sobre la imagen corporativa de la organización, ya que lo que vemos diariamente de una empresa (sus productos, sus servicios, la conducta de sus miembros, etc.) está influido y determinado por la cultura de la organización. Si la filosofía corporativa representa “lo que la organización quiere ser”, la cultura corporativa es “aquello que la organización realmente es en este momento”.

Además, las creencias y valores imperantes influirán decisivamente en la conducta de los empleados de la organización, que asumirán dichas pautas como “formas correctas de hacer” en la entidad. Y la forma como se manifieste el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la formación de la imagen corporativa de la organización.

### **1.3.5 Influencias sobre la cultura corporativa**

- ❖ La personalidad y normas del fundador.
- ❖ La personalidad y normas de personas clave.
- ❖ La evolución historia de la organización.
- ❖ Los éxitos y fracasos de la organización.

- ❖ La personalidad de los individuos.
- ❖ El entorno social.

**Aspectos a tener en cuenta:**

- a) Toda organización posee una cultura corporativa: por el solo hecho de establecerse una interacción y relación entre los miembros de una organización, estas interacciones se irán planteando dentro de unas determinadas formas, a la vez que la propia interrelación entre las personas irá marcando como se deben hacer.
- b) La cultura corporativa es una estructura “supra personal”: al igual que la cultura de una sociedad, la cultura corporativa está “más allá” de las personas que la asumen, y se establece como un conjunto de pautas por encima de los miembros del grupo.
- c) La cultura corporativa es un factor de integración: todos los miembros de la organización, sean recién llegados o lleven tiempo en ella, deben aceptar y asumir las pautas culturales existentes en la organización.
- d) La cultura corporativa supone la existencia de “subculturas”: en una organización existe una “cultura global” con unas pautas genéricas aceptadas por todos sus miembros, pero está claro que no todos los miembros interaccionan entre sí en la organización, sino que el trabajo cotidiano hace que las personas interactúen más con el grupo de individuos más próximos.

Por lo tanto, el concepto de identidad corporativa no tiene un carácter simplemente visual, sino que su ámbito posee mucha más amplitud abarcando también los aspectos culturales,

ambientales y de comportamiento. En suma, la identidad corporativa posee una dimensión esencial, pues alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador y estratégico.

Teóricamente, la organización es un grupo de personas que tienen una misión y que desarrollan según unos planes y tal vez una ideología una serie de actividades para cumplir dicha misión. El comportamiento de esas personas, la cultura de la organización y su manera de expresarse constituye, todo ello, una realidad que, aunque heterogénea, es objetivable en mayor o menor grado. De esa realidad la organización tiene su propia percepción, de modo que cada uno de sus componentes, al percibirse a sí mismo y a los otros miembros, ejecuta su propia representación de la organización. La suma de todas esas representaciones constituye una forma de autoconciencia de la organización, que necesariamente tendrá un carácter subjetivo y heterogéneo. Dicha autoconciencia coincide con la definición restringida de identidad corporativa, es decir, con el concepto de identidad corporativa interna.

Este concepto deriva en buena medida de la trayectoria experimentada por la organización desde su fundación y del cúmulo de éxitos y fracasos habidos a lo largo de su historia y, por tanto, está relacionado con aquellas características que los miembros de la organización consideran definitorias y duraderas dentro de la empresa. Mínguez (2011) sostiene: “La realidad corporativa y la identidad corporativa interna rara vez son perfectamente coincidentes, pues la identidad corporativa interna, como cualquier otra representación, está sometida a un proceso de selección y a veces incluso a un proceso de transformación” (p.189).

Cuando representamos un objeto elegimos unos rasgos y descartamos otros valiéndonos de distintos criterios: lo más definitorio, lo que más nos gusta, lo más sorprendente o lo que

inexplicablemente resulta más atractivo. Esto mismo sucede con la identidad corporativa interna al no ser una representación de todos y cada uno de los rasgos que componen la realidad de la organización, sino sólo de algunos de ellos. Es posible incluso que algunos de esos rasgos seleccionados, antes de formar parte de la identidad corporativa interna, hayan sido transformados, produciendo una autoconciencia distorsionada y muy alejada de la realidad.

### **1.3.6 Responsabilidad Social Corporativa**

Considera la Responsabilidad Social Corporativa es una nueva estrategia corporativa que implica el compromiso de las empresas, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades de la empresa (accionistas, trabajadores, proveedores, distribuidores y la comunidad en su conjunto), alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno (Mínguez, 2011, p.193).

Responsabilidad social es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que esta se convierta en co-responsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos no únicamente de los accionistas o propietarios (Instituto EthosBrasil, p.204).

“RSC es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad loca y sociedad en general” (Holme y Watts, 1993).

RSC es el compromiso de una compañía de operar de manera económica y ambientalmente sostenible mientras reconoce los intereses los intereses de sus públicos de interés. Los públicos de interés incluyen inversionistas, clientes, empleados. Socios de negocios, comunidades locales, el ambiente y la sociedad en general" Canadian Business for Social Responsibility. Lograr con éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeto por la gente, comunidades y el ambiente natural. Conduciendo las expectativas legales, éticas, comerciales y otras que la sociedad tiene de los negocios, y haciendo decisiones que balancean de modo justo las demandas de todos los públicos de interés clave" Business for Social Responsibility.

### **1.3.7 Dimensiones de la RSC**

De las definiciones se desprenden principalmente 3 dimensiones del término "Responsabilidad Social Corporativa", las cuales son: la sociedad, la responsabilidad y la corporación o empresa.

#### **1. La sociedad.**

Constituye el entorno dentro del cual adquiere sentido la RSC. La sociedad democrática actual es pluralista y tienen su base en el respeto de ciertos derechos y libertades públicas, así como en la prevención acerca de la excesiva acumulación de poder por parte de cualquier pequeño sector de la población.

## **2. La responsabilidad.**

Un aspecto esencial de esta responsabilidad y que caracteriza la RSC es que tal responsabilidad ha de ir más allá de aquella exigida en virtud de la regulación aplicable en materia social y ambiental. Consecuentemente, la observación rigurosa de la legislación vigente es el punto de partida de la RSC. Pero en modo alguno este concepto puede utilizarse como forma de sustituir o evitar la exigencia de regulación en materia social y ambiental. (Instituto Ethos Brasil, p.209).

### **1.4 Las herramientas para la gestión de la comunicación corporativa**

Dentro de los tres ámbitos de la comunicación externa: marketing, publicidad y web, las herramientas para la gestión de la comunicación más relevantes son:

#### **1.4.1 Marketing**

- Buzoneo.
- Publicidad en el lugar de venta (PLV).
- Animación en el lugar de venta.
- Juegos promocionales.
- Tarjetas de fidelización.
- Vales descuentos.
- Premios.
- Reembolso.
- Muestras.

- Marketing de guerrilla o street marketing
- Telemarketing
- Marketing telefónico
- Marketing móvil
- Fuerza de ventas
- Merchandising
- Catálogos.
- Escaparatismo.
- Mobiliario, señalización, displays, cartelería en el lugar de venta...

#### **1.4.2 Publicidad**

- Publicidad en el teléfono móvil
- Publicidad en TV, prensa y radio.
- Publicidad en mobiliario urbano y vallas exteriores.
- Publicidad en packaging.
- Virales

#### **1.4.3 Internet**

- Programas o servicios de publicidad a través de googleadwords o Microsoft advertising.

- Anuncios: banners (pequeños rectángulos que contienen imágenes), pop up window (ventanas emergentes que contienen un mensaje publicitario y se activan de forma automática al consultar una página), pop underwindow (ventanas que se abren detrás de la que está en uso y sólo pueden visualizarse cuando se cierra esta), superstitials (spots publicitarios multimedia que se ejecutan en ventanas independientes), layers (logos o imágenes que se desplazan por la pantalla), advertorials (mensajes de texto que se muestran desplazándose en un recuadro dentro de la página web seleccionada), productplacement (botones y/o texto insertado en la página web con el nombre del producto), patrocinio (presencia destacada del anunciante en una determinada sección del web contratado).
- Publicidad en buscadores: enlaces patrocinados o enlaces espontáneos.
- Microsites
- E-mail marketing
- Redessociales y profesionales: Tuenti, Facebook, Twitter, Xing, Linked in...
- Juegos y Skype, Menéame, Culturízame, googlemaps.
- Blogs y videoblogs o Vlogs
- Webs de vídeos y fotos: Flirck, youtube, picassa.
- Otros recursos: RSS, Twitter, webs de intercambio, buscadores (google, yahoo..).



## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS INTERNO Y EVALUACION DE LA PERCEPCIÓN DE LOS PÚBLICOS A RAÍZ DE LA FUSIÓN DEL BANCO BHD LEÓN.**



## **En este capítulo se realiza un análisis interno y se evalúa la percepción del público a raíz de la fusión del Banco BHD LEON**

Esta investigación intenta entender el trabajo de comunicaciones BHD-León para mantener a sus miembros informados y saber si el mensaje ha sido recibido por un trabajo de comunicación eficaz mediante el diseño del plan de comunicación implementado con la intención de persuadir o buscar efectos que hacen que la imagen BHD-León este en la mente de la gente, así como también evaluar las diferentes herramientas de gestión orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Luego de lo antes expuesto será interesante valorar lo siguiente:

Definir los diferentes elementos que componen un plan de comunicación para la fusión de empresas financieras en República Dominicana, con el fin de evaluar si fueron implementados conceptualmente los aspectos fundamentales de la empresa y estructuradas las estrategias que contemplan el plan de comunicaciones, a raíz de esta investigación vamos a diagnosticar el nivel de percepción que tienen los públicos a partir de la fusión del banco BHD-León.

## **2.1 Análisis interno**

El Banco BHD León, antes Banco BHD, es pionero en la banca de servicios múltiples de República Dominicana, fue fundado el 24 de julio de 1972. Nació como Banco Hipotecario Dominicano, el primero en su rama, gracias a la iniciativa de un grupo de empresarios del país, presidido por el ingeniero Samuel Conde, Antonio P. Haché, Manuel Tavares Espailat, Sebastián Mera, Juan Bautista Vicini, Carlos SullyFondeury José Antonio Caro Álvarez.

Su liderazgo en la promoción de importantes cambios en el sistema financiero tuvo un nuevo repunte en 1992, cuando participó activamente en el proceso de reforma financiera de República Dominicana y realizó los preparativos para integrar, por fusión, las empresas financieras del BHD, convirtiéndose en el primer banco múltiple del país.

El primero de enero de 1993, inició sus operaciones como multibanco, dando paso a un proceso de transformación que abarcó cambios tanto en su estructura organizacional como en la plataforma tecnológica.

El 10 de junio de 1999, anunció su alianza estratégica con el Banco Sabadell, el cuarto más importante de España. Esta alianza tuvo una vigencia de 15 años.

En el 2000, la entidad bancaria hizo público un acuerdo de fusión por absorción, con el Banco Fiduciario, y en junio de 2001, se formalizó una alianza con el Popular International Bank, Inc., de Puerto Rico.

Siete años después, en abril de 2008, la Corporación Financiera Internacional (IFC), organismo multilateral de crédito e inversión del Grupo Banco Mundial, se convirtió en accionista y socio estratégico del Centro Financiero BHD tenedora de las empresas BHD- coronando de este modo una relación que inició en el año 2003, cuando IFC hizo su primera inversión de capital secundario en el Banco BHD.

Respaldo por sus socios estratégicos, el Banco se convirtió en la entidad financiera nacional con mayor respaldo internacional. Es así que el Centro Financiero BHD quedó conformado por tres grandes socios: Grupo BHD; Banco Popular de Puerto Rico y La Corporación Financiera Internacional (IFC).

La política de alianzas y de adquisiciones del Banco BHD contempla entre sus logros, la adquisición de la cartera de negocios de personas del Republic Bank (DR), el 4 de octubre del año 2006, y un año después, la compra de los préstamos y depósitos de los clientes de Banca de empresas de esa entidad financiera.

El 4 de diciembre el Centro Financiero BHD y el Grupo Financiero León anunciaron un acuerdo de fusión por aporte accionario, que implica la integración del Banco BHD y el Banco León, en una sola entidad, el Banco BHD León.

El Banco BHD León continúa con el desarrollo de su estrategia de ampliación de mercados y apertura a nuevos negocios, para lo cual refuerza sus canales de servicio al cliente, amplía la

red de sucursales, y dispone de un equipo de ejecutivos y gestores especializados, a fin de garantizar un servicio personalizado, una relación de negocios a largo plazo y el afianzamiento de su importante posición en el mercado financiero dominicano.

Para el año 2013 los principales ejecutivos de los bancos BHD y León anunciaron la fusión de ambas entidades, que en lo adelante se llamarán Centro Financiero BHD León. Está previsto que, a partir del cierre de esta operación, el Centro Financiero BHD León tendrá un patrimonio de 23 mil millones de pesos, y estará conformado por las empresas Banco BHD, Banco León, BHD International Bank Panama, BHD Valores, Valores León, AFP Siembra, ARS Palic Salud, Mapfre BHD, Fiduciaria BHD, BHD Fondos, Tecnocom, y la Compañía Nacional de Seguridad (CONASE).

El Grupo Financiero León pasará a ser accionista del Centro Financiero BHD León. En adición, los accionistas del Centro Financiero BHD, así como la familia León están en proceso de adquirir las acciones que el Banco Sabadell posee en el Centro Financiero BHD, reafirmando así su compromiso con el sector financiero dominicano.

Asimismo, al concluir el proceso de autorización correspondiente, el Banco BHD León, con activos ascendentes a 182 mil millones, se consolida como el segundo banco privado del país- con una participación de mercado de un 20%- y el quinto banco privado de Centroamérica.

La operación tiene el visto bueno y la no objeción de los organismos encargados de regular el sistema financiero nacional, quedando sujeta a la aprobación final de los mismos, así como de

las asambleas extraordinarias de accionistas de los dos grupos. Se explicó que, al concluir el proceso de autorización, el Consejo de Administración del Centro Financiero BHD León estará presidido por el ingeniero Molina Achécar y el vicepresidente será el señor Carlos Guillermo León. En lo que respecta al Banco BHD León, la presidencia estará a cargo del Ing. Luis Molina Achécar, y la Gerencia General la ocupará el señor Steven Puig.

Carlos Guillermo León expresó que "con esta operación los accionistas del Grupo Financiero León pasarán a ser accionistas del Centro Financiero BHD, ratificando así la determinación de la familia León de seguir invirtiendo a través de alianzas de negocios fructíferas para el país".

### **2.1.1 Identidad Corporativa** Productos y servicios ofrecidos por la empresa BHD-LEON

#### **Misión**

Ser la institución financiera dominicana de mejor desempeño, reconocida por la estrecha relación con sus clientes y por tener la mejor gente del mercado manteniendo un estricto apego a los principios éticos y de responsabilidad social.

#### **Visión**

Ser el segundo banco de mayor tamaño en el mercado financiero dominicano manteniendo retornos superiores al costo de capital, y profundizando las relaciones con sus clientes para convertirse en su banco principal.

La adopción de un modelo de Gobierno Corporativo ha representado grandes beneficios para el Banco BHD-LEON, tanto en lo que se refiere al crecimiento y a la expansión de sus negocios, como para su proyección nacional e internacional. Entre otros logros, puede citarse:

Una mayor integración de los accionistas a la entidad y mayor conocimiento de las particularidades del negocio por su participación en el Consejo y en los diferentes comités de trabajo, en particular el Comité de Auditoría, de Crédito y Riesgo y de Estrategia y Desempeño.

Mejoramiento del “rating” en las evaluaciones realizadas por las empresas internacionales de calificación de riesgo, las cuales destacan este punto en sus análisis. La calificadora internacional de riesgo, Fitch Rating, dice en su reporte de 2007 que el Banco BHD –LEON “se constituye como el banco más avanzado en términos de gobierno corporativo en República Dominicana”.

El modelo de gobierno corporativo del Banco BHD-LEON ha permitido las relaciones entre los accionistas y los administradores, funcionarios y empleados con el fin de que las actividades y los compromisos de la empresa respondan a los objetivos de los accionistas con la mayor transparencia y con el mejor uso de los recursos.

### **Valores del Banco BHD-LEON**

En el BHD-LEON el valor del dinero de sus clientes es el que ellos le dan, el valor de sus principios, por eso en el BHD-LEON los valores esenciales que recrean la institución están fundamentados en bienes valiosos para el bienestar de sus clientes.

Los valores son al mismo tiempo, normas, metas, pautas y características a las que aspiramos y las que nos aproximamos cotidianamente. Los valores básicos son concebidos como los de mayor importancia, los imprescindibles, los más destacados y alrededor de los cuales se organiza todo lo que queremos decir. Tal y como la estrella polar, es el punto de referencia para el navegante, es por ello que estos valores se representan de la siguiente manera:

**Satisfacción al cliente:** A través de agilidad, trato amable y atención esmerada para que el cliente pueda experimentar una atención bancaria superior y al mismo tiempo de tipo mundial. También compromiso con la búsqueda rápida y ágil de máxima satisfacción de sus clientes brindando información segura y confiable, con miras al mejoramiento competitivo del mercado.

**Integridad:** Manifestación de sí mismo con autenticidad, claridad y sin dobleces. Capacidad de asumir las consecuencias de sus acciones con entereza.

**Productividad:** Tener la capacidad y dedicación al trabajo y a la organización, entregando diariamente la milla extra que se necesita para poder brindar esa experiencia bancaria superior de clase mundial que anda buscando la entidad. Capacidad de rendimiento en términos de tiempos y realización e el logro de las metas pautadas. Determinación en poder discernir adecuadamente en términos de las prioridades entre sus tareas y actuar en consecuencia.



**Figura No. 1**

**Organigrama institucional del Banco BHD-LEON**



**Fuente:** Dirección de Planificación y Proyectos, Departamento de Estructura Organizacional.

## 2.1.2 Productos y servicios ofrecidos por la empresa BHD-LEON

### BANCA PERSONAL

» Promoción TC Mujer BHD	<b>Banca a Distancia</b>	<b>Ahorro e Inversión</b>
» ReComienza BHD	» Bancasa BHD	» Multicuenta BHD
» Ofertas Club Beneficios Tarjeta Crédito Mujer BHD	» TeleÁgil BHD	» ¿Cómo completar los cheques?
» Tarjeta MC Mujer BHD	» Cajeros Ágiles BHD	» SuperCuenta
» Aero Ambulancia	» Tarjeta de Claves	» Cuentas de Ahorros
» Tarjetas de Crédito Lidom	<b>Servicios Internacionales</b>	» Cuentas Premium
» Tarjeta MasterCard MLB-BHD	» BHD International Bank Panama	» Cuentas Interesantes
» Tarjetas de Crédito BHD	» Remesas Dominicanas	» BHDEuros
» Tarjeta Visa Platinum	» Mercado Libre de Divisas	» BHDÓlares
» Tarjeta MovilCard Personal	<b>Otros Servicios</b>	» Cuentas Corrientes
» Tarjetas Marcas Compartidas	» B-Móvil BHD	» Pago de Nómina
» Estrellas BHD	» Pago de servicios	» Certificados Financieros
» SuperLímite BHD	» Pago de Pólizas Mapfre BHD	» Transferencias de Fondos
» Verifiedby Visa	» Asistencia BHD	» Estandarización de los Cheques
» Tarjetas de Remesas	» Depósitos nocturnos	» Bienes en venta
» Beneficios Tarjetas de Crédito	» Cheques de administración	» Cuentas abandonadas de junio – diciembre 2012
» Consumo Inteligente	» Certificación de cheques	» Cuentas inactivas junio 2013
» Medidas de Seguridad	» Pago de Remesas de Vigo	
» Tarifario Tarjetas de Crédito		
» Infórmanos siempre antes de usar tu tarjeta en dólares		
» Tarjeta Visa Débito BHD		

## **Financiamiento**

- » Ruta Hogar NUEVO
- » Etapas BHD | Préstamos Personalizados
- » Préstamos Ágiles para el hogar
- » Fleximóvil BHD – Vehículos
- » Flexihogar BHD – Hipotecarios
- » Credicuenta BHD

## **Calculadoras Financieras**

- » Préstamos personales
- » Préstamos vehiculos
- » Préstamos hipotecarios

## **Tarifario de Servicios**

- » Cuentas Corrientes
- » Cuentas de Ahorro
- » Otros Servicios

## **BANCA DE EMPRESA**

### **Financiación**

- » Préstamos BHD
- » Líneas de Adelanto
- » Líneas de Crédito en Pesos
- » Línea de Crédito en Dólares
- » Crédito al Promotor Inmobiliario
- » Plataforma Medios de Pago
- » Credicuenta Empresarial Premium

### **Tarjetas**

- » Tarjetas de Crédito Corporativas
- » Visa Flotilla MóvilCard BHD
- » Visa Business BHD

### **Previsión y Seguros**

- » Previsión y Seguros

### **Servicios Internacionales**

- » Carta de Crédito Documentaria
- » Carta de Crédito Stand-By
- » Cobranza Documentaria
- » Aval de letras
- » Descuento de Letras
- » Financiamiento de Comercio Ext.
- » Financiamiento a Mediano y Largo Plazo
- » Factoring Internacional BHD
- » Compra y Venta de Divisas
- » Transferencias Internacionales

### **Cuentas e Inversión**

- » Cuenta Corriente Empresarial
- » Cuenta Interesante
- » Cuenta Corriente Premium
- » Cuenta de Ahorros Empresarial
- » Cuenta BHDólares
- » Cuenta BHDEuros
- » Centralización de Cuentas: Cash Pooling BHD
- » Certificados Financieros
- » Productos de Inversión
- » Mercado de Valores
- » Documentación Legal para Apertura de Cuentas

### 2.1.3 Ambiente Competitivo

Dentro de lo que es el ambiente competitivo del BHD-LEON, aquí se muestran algunos de los bancos que se mantienen en la vanguardia como el Bancamérica, Banco Caribe, Banco Popular, Banco Santa Cruz, Banreservas, BDI, López de Haro, Progreso, Promérica, BancoVimenca.

**Figura No. 2 Instituciones Financieras y participación de Activos**



Fuente: Superintendencia de Bancos, participación financiera

### 2.1.4 Análisis FODA

FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El examen de situaciones controlables (la debilidad y fortaleza que son internas de la institución y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), de variables incontrolables (las oportunidades e intimidaciones las presenta el contexto y la mayor acción que se pueden tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

**Tabla No. 1 Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>La sinergia de dos Bancos Juntos, esto lo hace más sólido.</p> <p>Es el único Banco que recibe transferencias internacionales de Bancos extranjeros en tan solo 24 horas.</p> <p>Un servicio de remesa que se le deposita directamente a la cuenta del cliente.</p> <p>Contamos con dos bolsas de valores.</p> <p>Incremento del capital ya que se fusionan las inversiones</p> <p>Aumento de la credibilidad por ser dos empresas líderes en el mercado financiero.</p>	<p>Se tiene el beneficio del encaje legal donde aprovechamos para ofrecer una tasa más baja.</p> <p>Con la fusión ahora contamos con sucursales donde antes no teníamos.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Con el tema de la fusión los procesos son más lentos y toscos.</p> <p>En la parte de ubicación geográfica rural se dificultad para algunos usuarios</p> <p>Falta de personal en algunas áreas.</p>	<p>Posibilidad de que otros bancos incursionen en la adaptación de este sistema de servicio de transacción bancario.</p> <p>Vulnerabilidad de la seguridad de las contraseñas para salvaguardar de los hackers las cuentas de los usuarios.</p> <p>Formulación de nuevas exigencias por parte de los usuarios de este servicio.</p> <p>Amplia gama de servicios sustitutos.</p>

### **2.1.5. Segmentación Mercado Meta**

El Banco BHD- LEON está dirigido a todo el público Población en General, Hombres y Mujeres 18 años en adelante de nivel socioeconómico ABCDE, personas que disfrutan de los servicios bancarios y de los valores ofrece el banco, que le den las garantías de sus finanzas y las mejores tasas del mercado para sus préstamos y tarjetas de créditos.

### **2.1.6 Diferenciación**

La diferenciación que tiene el Banco BHD León es la el desarrollo de su estrategia de ampliación de mercados y apertura a nuevos negocios, para lo cual refuerza sus canales de servicio al cliente, amplía la red de sucursales, y dispone de un equipo de ejecutivos y gestores especializados, a fin de garantizar un servicio personalizado, una relación de negocios a largo plazo y el afianzamiento de su importante posición en el mercado financiero dominicano.

Un elemento vital que los diferencia es el éxito humano, institucional y de negocios en el Banco BHD León es la implementación del gobierno corporativo. Cuando, en abril del 2007 la Junta Monetaria aprobó el Reglamento sobre Gobierno Corporativo en las entidades de intermediación financiera, ya la entidad bancaria, en ese momento Banco BHD, al igual que las demás empresas del Centro Financiero, operaba con este modelo.

Otro renglón que destaca al Banco BHD León es su política de responsabilidad social empresarial sustentada en tres áreas: Responsabilidad social intrínseca: Relativa a “hacer bien lo que se tiene que hacer”, es decir el cumplimiento de las regulaciones y normativas, políticas

de gobierno corporativo. Responsabilidad social moral: Basada en la solidaridad con los problemas de las comunidades y con las dolencias de la sociedad; y Responsabilidad social estratégica: se trata incorpora a su estrategia de negocios, proyectos que dan respuestas a necesidades de la sociedad.

### **2.1.7 Aplicación de la matriz Boston Consulting Group (BCG) para la empresa**

#### **BHDLEON**

Esta matriz de análisis interno aclara en cuales de las unidades estratégicas de negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Es una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para cada una de las unidades de negocios. **Figura No. 3 Matriz Boston Consulting**

Productos Estrellas Prestamos Hipotecarios	Productos Interrogantes Prestamos de Vehículos
Productos Vaca Banca Seguro	Productos Perros Prestamos Personales

Matriz Boston Consulting aplicada al BHD LEON.

El Banco BHD-León se encuentra en el cuadrante de estrella y mediante la matriz de Boston Consulting Group ya que su participación en el mercado es alta pero no le permite ser líder en el mercado.

El Banco BHD León se considera una empresa retadora debido a que está trabajando fuertemente para incrementar su posición en el mercado con los diversos productos que ofrece el banco.

### 2.1.8 Aplicación de la matriz Ansoff para el Banco BHD-León.

La Matriz producto/mercado de Ansoff es un modelo que ha demostrado ser muy útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio. **Figura No. 4 Matriz Ansoff**





De acuerdo a la matriz, los segmentos banco BHD-León persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales, también un aumento en el incentivo económico para que haya un aumento en el consumo. BHD León, Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimientos intensiva.

## **2.2 Análisis Externo del Banco BHD León**

### **2.2.1 Ambiente Cultura y Social del uso del sector financiero**

La cultura dominicana en cuanto al sector financiero en los últimos años ha tenido un cambio de gran magnitud, el crecimiento del uso de tarjetas de créditos, préstamos hipotecarios y transacciones bancarias ha ido creciendo de manera vertiginosa, los bancos han creado confianza y solidez. Los niveles de transacciones bancarias según las estadísticas ofrecidas por la Oficina Nacional de Estadísticas, indican que han aumentado el 30% en los últimos 5 años, debido a la estabilidad económica, la decisión que tiene la sociedad en cuanto a confianza en los bancos y la alta tasa de delincuencia que ha llevado a las personas a no usar el efectivo.

En República Dominicana ha surgido la necesidad de que se explore el mercado a nivel turístico y otras demandas como zona franca y de los principales países emisores de todos el continente Europeo, Canadá y Estados Unidos de América y la República Dominicana se vio

en la necesidad de incurrir en todo tipo de pagos y servicios bancarios para satisfacer la demanda de sus visitantes y del comercio nacional dándole el surgimiento a las tarjetas de créditos y al uso de todas las transacciones bancarias que existen en la actualidad.

### **2.2.2 Ambiente Político y Legal**

El régimen legal de los Bancos se rigen leyes e instituciones entre los cuales están: La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, el cual programa, dirige y fomenta las actividades bancarias del país y el Banco Central de la República Dominicana. Es quien autoriza y avala todas las actividades financieras y tiene el control de las actividades y negocios bancarios, establecimientos bancarios y las transacciones que se dan entre bancos. Asimismo, el Banco Central es el regulador de la moneda nacional, de las transacciones entre bancos y el manejo de las finanzas a nivel gubernamental.

La Superintendencia de Bancos es una entidad que aplica y administra el régimen legal de los Bancos y entidades financieras de República Dominicana. Depende de la Secretaría de Estado de Finanzas. Fundada en 1947, tiene como función analizar mensualmente los bancos y vigilar preventivamente los principales indicadores de alerta de cada entidad con el fin de evitar la amenaza del sistema financiero de este país.

La supervisión de las entidades de intermediación financiera, con el objetivo de verificar el cumplimiento, por parte de dichas entidades, de lo dispuesto en las leyes y normativas vigentes relativas al sistema bancario.

Asegurar la estabilidad, solvencia, transparencia y eficiencia del sistema financiero y cambiario, y proteger a los usuarios de los servicios financieros y cambiarios mediante una supervisión integral y efectiva, contribuyendo de esta manera al desarrollo socioeconómico de la República Dominicana.

### **2.2.3 La base legal sustantiva, está constituida por:**

1. Ley del Código Monetario y Financiero, No.183-02, del 21 de noviembre del 2002, y demás Leyes complementarias que sean dictadas por las autoridades competentes;
2. Ley de Inversión Extranjera No.16-95, del 20 de noviembre de 1995;
3. Ley del Mercado de Valores No.19-2000, del 8 de mayo del 2000;
4. Ley sobre Comercio Electrónico y Firmas Digitales, No.26-02;
5. Ley sobre Lavado de Activos No.72-02;
6. Ley sobre Prevención de Riesgos No.92-04;
7. Ley complementaria de la Ley Tributaria No.147-2000;
8. Ley No.483 sobre ventas condicionales de Muebles;
9. Ley No.6183 de Fomento Agrícola;
10. Ley No.2849 de Cheques
11. Reglamentos Complementarios de la Ley No.183-02
12. Resoluciones y Reglamentos que dicte la Junta Monetaria
13. Reglamentos, Instructivos y Circulares que emita el Superintendente de Bancos en el marco de sus atribuciones legales.

#### **2.2.4 Ambiente Tecnológico**

El crecimiento tecnológico que ha implementado el sector financiero en los últimos años ha sido de manera vertiginosa, con la entrada de las nuevas tecnologías como son los aparatos inteligentes, las plataformas wifi y los sistemas online que realizan transacciones en tiempo real y en cualquier punto geográfico del país.

Los cambios profundos que está sufriendo el sector financiero se acelerarán por tres factores, los externos (globalización), las demandas de los clientes y la aceleración tecnológica. La banca del futuro estará en dos grandes procesos de intermediación, la financiera y la de información, El acelerón tecnológico ha forzado al sector financiero a tres grandes orientaciones, una banca de gestión multicanal, una banca de información y personalización masiva y una banca participando en la nueva cultura online, que se ya está vigente. Como en otras muchas ocasiones, esto es un reto y una oportunidad, y somos optimista acerca del posicionamiento que se encuentra el BHD- y LEON en cuanto a la tecnología se refiere.

#### **2.2.6 Población Económicamente Activa**

La población económicamente activa (PEA), son las personas de 18 años o más que laboraban o están dispuesto a laborar durante la semana previa. La población económicamente Activa (PEA), por actividad en el año 2015 fue de 4,682,897. Y haciendo una observación en las actividades de hoteles y restaurantes tuvo para el 2015 una población económicamente activa de 266,482 en esa área (ONE, 2015, p 81).

### **2.2.7 Ambiente Económico**

La República Dominicana cuenta con uno de los mercados consumidores más grande y dinámico en Centroamérica y el Caribe. Parte del consumo privado se produce en base a créditos, los cuales son emitidos según el ingreso y el riesgo del cliente. Este modo de financiamiento ayuda a las personas, e incluso a las empresas, adquirir un poder adquisitivo mayor en el corto plazo, al poder recibir un adelanto de parte de sus ingresos potenciales a futuro. También el creciente uso de este medio de pago es indicativo del crecimiento de los ingresos y de la clase media en particular, debido a que las personas con los requisitos para que le emitan una tarjeta de crédito, en su mayoría pertenecen a ese sector en adelante.

La cartera de crédito de consumo en el 2013 ascendió a RD\$111,735 millones (US\$2,865 millones), representando un aumento de 12.4% respecto al 2010, y equivalente a 1.9% del Producto Interno Bruto, 6% del consumo privado y 78% del sector financiero.

En 2013, la República Dominicana tenía alrededor de 2 millones de tarjetas de créditos emitidas, representando un tercio de todas las tarjetas (crédito, débito, prepago, etc) en circulación, al igual que la mitad de la fuerza laboral. El volumen de operaciones realizadas con tarjetas de crédito superó las 4.3 millones de transacciones en noviembre de 2013, con un promedio de 391 mil transacciones por mes. Por tanto, al finalizar el año el monto adeudado equivalió al 27% de la cartera de crédito de consumo, o sea RD\$30,263 millones (US\$776 millones). Esto representó un aumento de 17.2%, una cifra que resulta ser inferior al 21.7% registrado durante el año 2010; reflejando el impacto de la nueva política monetaria del Banco

Central que enfatiza reducir la demanda interna. También equivale a 1.4% del Producto Interno Bruto, 1.7% del consumo privado y 21% del sector financiero.

La economía dominicana concluyó el 2013 con un crecimiento moderado y baja inflación, en medio de un panorama global complejo, y si bien toda una maquinaria mediática ha pretendido vendernos la idea de un país en crisis, lo cierto es que los fundamentos de la economía son sólidos, que hubo un déficit fiscal, más que magnificado y satanizado, sin embargo, en una simple corrección en el presupuesto del año próximo se comienza a reducir drásticamente y a fortalecer la sostenibilidad fiscal (Ramírez, 2013, p.22).

Los estimados y las cifras preliminares a septiembre proyectan un crecimiento del PIB entre 3.9-4.0%, en una economía global donde los EU crecerán alrededor del 2%, la unión europea en plena recesión con una caída de 0.5% en el Caribe y América Latina con un crecimiento promedio de 2.9%.

El programa monetario del Banco Central para este año, que por primera vez adoptó el esquema de "metas de inflación" (inflación targeting), estableció como meta 5.5% más un punto hacia arriba y hacia abajo, es decir una franja entre 4.5-5.5% y todo apunta a que el aumento del índice de precios este 2012 no va a superar 3.5%. El tipo de cambio se ha mantenido relativamente estable y la variación diciembre 2012 con 2013 apenas refleja una depreciación de 3.7%, en línea con la variación del IPC.

La inversión extranjera directa rompió otro récord en este 2013, superando los us\$3,100 millones con un crecimiento cercano al 40%; comportamiento que es un reflejo de los altos niveles de confianza de los inversionistas en el clima de estabilidad que preservó la administración del Dr. Leonel Fernández y que continúa la del Lic. Danilo Medina. El presupuesto aprobado para 2013, con un déficit del gobierno central, en el entorno del 2.8%, refleja un fuerte ajuste fiscal y revela el compromiso del presidente con el fortalecimiento de la sostenibilidad fiscal, la reducción gradual de la relación deuda/PIB y privilegiar el gasto social, y lo que se invierte en el sector agropecuario y las pymes, así como también una distribución más equitativa a nivel nacional.

El Año 2013 fue un año marcado por un ajuste y consolidación fiscal, con una economía mundial cuyo crecimiento se estima en 2.7%, los EU 1.9% y en el mejor de los escenarios la UE tendrá un crecimiento nulo, mientras al y el caribe van a experimentar una recuperación y un crecimiento promedio de 3.7%. Los estimados de crecimiento, conservadores, apuntan a un aumento del PIB en 3.0%, inflación ubicada en una franja entre 4.0-6.0% y un comportamiento del sector externo que va a permitir una reducción del déficit en cuenta corriente entre 1.5-1.9 puntos porcentuales y un superávit global en la balanza de pagos.

El nivel de confianza de los agentes económicos, reforzado por un gobierno cumpliendo con la meta del déficit y mayor calidad del gasto, una política monetaria en línea con la política fiscal, un aumento de las exportaciones, estabilidad en los precios mundiales del petróleo, va a permitir que en 2013 la economía dominicana preserve por noveno año la estabilidad y se

sienten las bases para retornar a niveles de crecimiento cónsonos con el potencial de nuestra economía que ronda el 6%.

El conjunto de la producción turística dominicana representa en torno al 7% del producto interior bruto. El impacto o contribución al PIB, aplicando el efecto multiplicador del análisis “input-output” eleva dicho porcentaje hasta el 15,66%.

### **2.3 Análisis de resultados de la encuesta realizada**

El 73% de los encuestados indican que utilizan los servicios del Banco BHD-León y mayormente utilizan los servicios de tarjeta de Crédito y Debido, una minoría tiene préstamos tanto hipotecarios como personales y empresariales.

Una gran parte de los entrevistados indica que conoce los medios de comunicación utilizados por el Banco BHD-León, ya que frecuentemente ven promociones y publicidad del Banco.

La utilidad de los servicios por parte de los encuestados en un 70% es mensual, ya que la mayoría de transacciones, cierres y pagos de nómina quincenal. Entre las características que más le gustan a las personas que utilizan los servicios del Banco BHD-León indican que es la rapidez en la solicitud en sus servicios, la baja tasa de interés y los distintos plazos de pagos que le ha ofrecido el banco.



Al momento de solicitar algún servicio del BHD-León en su mayoría no han presentado ningún tipo de inconveniente expresándolo el 93% de estos, solo un 7% indican que en ocasiones han tenido alguna problemática.

En lo relativo a las mejoras que debe poner en marcha el Banco BHD León sus clientes entienden que deben mejorar la divulgación de informaciones de sus servicios (38%), mientras que un 33% indica que tiene que tener acercamiento al cliente y mejorar el servicio al cliente, ya que entienden que las promociones llegan al público deseado.

En cuanto al nivel de influencia relacionado al sistema de comunicación del banco BHD-León es alto con un 80%, indicando estos que por las promociones, las ofertas y las publicaciones que realiza el banco influyen directamente en la utilidad de los servicios.

Cuando los usuarios asisten a una sucursal la mayoría indica que nunca se le informa sobre las ofertas o nuevos servicios que ofrece el banco, mientras que un 29% indica que a veces se le informa.

La publicidad del Banco BHD-León es vista y escuchada por el 100% de los que utilizan sus servicios. Mayormente esta publicidad es visualizada por los medios Televisivos, con un 88%, otros indican que han visto por internet, vallas y escuchado por Radio.

### **2.3.1 Resultados del Diagnóstico realizado al Banco BHD León**

Luego de la fusión realizada por estas dos entidades bancarias de República Dominicana BHD y León, las cuales siempre han gozado de reconocimiento y respeto dentro del mundo financiero, podemos identificar que los medios de comunicación utilizados para comunicar la fusión en un primer plano fueron los medios tradicionales como lo fue la prensa escrita y medios televisivos y en un segundo plano los medios digitales.

La adopción de un modelo de Gobierno Corporativo ha representado grandes beneficios para el Banco BHD LEON, tanto en lo que se refiere al crecimiento y a la expansión de sus negocios, como para su proyección nacional e internacional.

Ha sido muy acertada la estrategia de comunicación utilizada, ya que siempre han resaltado que dicha fusión no ha sido por el quiebre de una de las dos entidades bancarias, sino que ha sido una alianza estratégica para lograr un mejor posicionamiento a nivel financiero, lograr una mayor cobertura y para el crecimiento de su cartera de clientes, así como también brindándole cierta tranquilidad a los colaboradores y resaltando que son parte importante para ambas entidades bancarias.

La misma entidad Bancaria es la que se encarga de diseñar y desarrollar las estrategias de comunicación de la institución y de las áreas de negocio de manera particular, como una manera de fortalecer sus relaciones con los diferentes públicos externos. Dicho departamento también tiene a su cargo la gestión de Responsabilidad Social Empresarial y la organización de eventos, pues cuentan con un equipo altamente creativo, receptivo y orgulloso de sus productos y servicios. Coordinan la ejecución de la estrategia publicitaria para el posicionamiento de la marca Banco BHD León e impulsar así los negocios de la empresa.

BHD León ha trabajado para crear y contribuir a las iniciativas estratégicas que realiza la empresa, mediante la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios y el desarrollo e implementación de herramientas que permitan el seguimiento y evaluación de resultados de la gestión institucional.

Las estrategias utilizadas han sido efectivas para lograr una buena posición, pero no la mejor posición, pienso que ya es hora de adoptar mecanismos diferentes para ser la entidad modelo del país, es la unión de dos fuerzas, dos capacidades con ideas distintas, entonces se le debe sacar un mejor provecho a esa alianza estratégica y no con conformarse con una segunda o tercera posición.

Implementar nuevas estrategias de comunicación e innovación en sus ofertas de productos podrá contribuir satisfactoriamente a lograr una mejor posición como entidad financiera.

## **2.4 Estrategias utilizadas**

### **2.4.1 Estrategias competitivas**

El Banco BHD-LEON es una empresa con gran trayectoria y posicionamiento sin embargo en lo que concierne al recaudo de tarjetas donde se viene trabajando hace cinco años, no ha tenido el suficiente interés por parte de éste, por lo tanto es un producto que está en crecimiento y busca aumentar el número de clientes afiliados al sistema de tarjetas, en cuanto a los clientes potenciales que tienen actualmente cuenta de ahorros y/o corriente se busca abonar todas sus ventas con tarjetas al Banco y no a otras entidades Financieras

#### **2.4.2 Estrategia de Crecimiento**

Aumentar la fidelización de los clientes al Banco BHD- León en sus productos por medio de un mejoramiento en los procesos operativos, una comisión muy atractiva para los comerciantes afiliados y darle una mejor funcionalidad al programa de CRM de acuerdo a la base de datos esto con el fin de aumentar las posibilidades de inclusión de nuevos clientes y no descuidar a los existentes haciendo programas de fidelización de la siguiente manera: Entrega de certificado de excelencia por buena facturación y fidelidad con el producto, tele mercadeo evaluando la atención y servicio al cliente evitando posibles deserciones e insatisfacciones, marketing afectivo en fechas especiales (cumpleaños, Navidad, amor y amistad entre otros).

#### **2.4.3 Estrategia de Seguimiento**

Los ejecutivos del Banco deberán conocer de manera detallada los clientes que tienen a cargo, evaluando la potencialidad de cada uno de ellos respecto a la facturación, tiempo de permanencia con el Banco, que otros productos tiene con el Banco, gustos del cliente, el estilo social.

#### **2.4.4 Estrategia de Desarrollo**

Para lograr los objetivos se realizan actividades como feria de préstamos con diferentes empresas inmobiliarias y constructoras con la finalidad de captar clientes en esta cartera de préstamos.

#### **2.4.5 Estrategia de servicio para la empresa BHD-LEON**

Las nuevas estrategias que se ofrecen en este plan estratégico para la empresa BHD-LEON son esenciales para mejorar la experiencia del cliente, maximizar las oportunidades de cross-selling y up-selling y promover la productividad y satisfacción de los clientes entre las cuales se ejecutaran las siguientes:

- Facilitar las interacciones entre canales de manera consistente e integrada.
- Ofrecer una “puerta de entrada” atractiva para el cliente.
- Integrar el servicio automatizado con el asistido por agentes.
- Gestionar llamadas de manera más inteligente.
- Iniciar contactos proactivos.
- Usar los datos y la segmentación de clientes de manera más eficaz.

Utilizar marketing inbound para acceder a aquellos clientes que se encuentren fuera de la sucursal. Optimizar los perfiles demográficos a fin de entablar relaciones más personales con los clientes. Crear un equipo de trabajo eficaz a través de la virtualización del centro de contacto. Mejorar la ejecución de los procesos de negocio.

#### **2.4.6 Integrar el servicio automatizado con el asistido por los agentes.**

La integración de estas dos modalidades de servicio permitirá a los clientes interactuar con el banco y seguir recibiendo la misma atención personalizada que en la sucursal. Mientras los clientes buscan información y hacen transacciones online, se les ofrece la asistencia de un agente para que la interacción le resulte más sencilla.

Por ejemplo: María inserta su clave de usuario a su cuenta, verifica el saldo de la cuenta de ahorro, y luego cliquee sobre un vínculo que la lleva a la página de créditos hipotecarios. Allí, comienza a leer la información sobre las distintas opciones de préstamo. A medida que avanza en la lectura, aparece una ventana de chat que la invita a chatear o hablar con un especialista en préstamos. María acepta la sesión y comienza a formular las preguntas que le surgieron después de haber leído el material online.

#### **2.4.7 Gestionar llamadas de manera más inteligente**

El sistema automatizado del call center no solo identifica clientes, también indica los motivos por los que llaman, por medio de la información que recaba el IVR. Con estos datos, es posible determinar si se rastreará la llamada al autoservicio o se la direccionará al agente mejor calificado para resolverla. La gestión inteligente incluye el ruteo por habilidades y garantiza que cada cliente sea direccionado a un agente con las habilidades para resolver su inquietud; es decir, a una persona que hable su idioma y responda preguntas acerca de un determinado producto o consultas específicas sobre el servicio, la venta o la facturación.

El sistema de gestión inteligente de llamadas permite a los bancos combinar las prioridades de atención según el valor del cliente. Por ejemplo: a los clientes Premium, que son los clientes más rentables para el banco, se les ofrece prioridad de atención. Para ello, se implementa el ruteo por prioridades que le permite al banco priorizar las llamadas sobre la base de una variedad de factores (además del valor del cliente), tales como canales disponibles, tiempos de espera.

Cuando en un período pico de tráfico, María, una clienta Premium, llama al banco, es direccionada directamente a un agente. Los clientes de menor valor, por otra parte, reciben una

excelente atención a través del canal de autoservicio o del sistema de devolución de llamadas; es decir, el cliente recibe una llamada cuando un agente está disponible para atenderlo.

#### **2.4.8 Iniciar contactos proactivos**

Para alcanzar la excelencia en la atención, BHD-LEON establecerá contactos proactivos; por ejemplo, utilizar las preferencias establecidas por el cliente (correo electrónico, teléfono, SMS) para hacer notificaciones, en forma anticipada. Estas notificaciones contribuirán a mejorar la atención, puesto que los clientes podrán responder a determinadas situaciones antes de que ocurran, como ser: tendrán la opción de maximizar una oportunidad financiera o minimizar el impacto negativo que pudiera producirse.

La gestión proactiva de contactos también opera como telemarketing automatizado, ya que permite al centro de contacto generar operaciones de cross-selling y up-selling. Gracias a esta solución, los bancos no solo notifican, de manera proactiva, a sus clientes de altos ingresos nuevos productos y servicios o promociones especiales, sino que también orientan a nuevos clientes.

#### **2.4.9. Estrategia de Promoción**

La promoción es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta del servicio, para reforzar esta actividad se utilizarán productos promocionales tales: Llaveros, Bolígrafos, Vasos Cromados entre otros productos que mantendrán a los clientes prestos a las actividades del banco.

Utilizar los medios masivos de comunicación nacional tales como: Televisión, La Radio, Prensa Escrita, Vallas, Paradas de autobús, entre otros.

Patrocinar eventos que el blanco de público ve en los medios masivos de comunicación o que de una u otra manera asisten.

Incentivar a los clientes y personas en general que asistan al banco con regalos de Gorras, Lapiceros, Llaveros, Pozuelos con el arte impresa con la nueva identificación de BHD-LEON

#### **2.4.10 Estrategia de Publicidad**

La publicidad consta de todas las actividades necesarias para lograr la consistencia en la fidelidad en el mercado de las transacciones bancarias, las cuales estarán compuestas por anuncios de Radio, anuncios de televisión, publicidad en periódicos, Revistas y Vallas.

Informar y persuadir a los clientes del Banco BHD-LEON a que utilicen los servicios, confiando en las garantías que ofrece el banco y además en las facilidades en los diversos servicios que ofrecen.

El objetivo de la promoción es lograr que el 80% de los clientes del banco BHD-LEON utilicen los servicios para realizar sus transacciones bancarias con mayores beneficios.

#### **2.5 Evaluación y control utilizado**

Como medida de control para evaluación del plan de marketing y la efectividad de la campaña publicitaria de Banco BHD-LEON realizada se ha tomado algunas acciones:



Se realizara un monitoreo Bimensual en el crecimiento de los clientes o del número de usuarios.

Una encuesta en donde se le estará preguntando al cliente, si ha recibido alguna información reciente con relación al uso y beneficio de los servicios del BHD-LEON.

Si existe una desviación inferior al 10% sobre los objetivos marcados del plan propuesto, se acudirá a un plan de emergencia para controlar las deficiencias del mismo. También se observará las tendencias, desarrollando acciones alternativas para compensarlas.

Si el plan de medios no logra las expectativas esperadas, se examinará y se implementará nuevos métodos para que el público meta esté más motivado, si es necesario, se rediseñara los anuncios radiales, televisivos y los medios impresos.

Todos los meses se realizará una investigación de mercado para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios del BHD-LEON.

## CONCLUSIONES

Se pudo observar que la institución debe realizar una promoción que impacte a los clientes y les motive a realizar negociaciones, la emisión de tarjetas de crédito viene a dar respuesta a ese mercado que desea la satisfacción de realizar sus sueños, pero que a la hora de obtener los productos bancarios estos no se preocupen, con la variación constante de la tasa de interés, con el mal servicio, entre otros.

Los planes estratégicos de marketing, orientados hacia entidades o empresas del sector financiero, revisten una importancia capital en estos tiempos donde predominan los avances tecnológicos, la diversificación de los medios de comunicación y el interés creciente de la sociedad en el uso de la información disponible en beneficio propio.

El proceso del plan de marketing para la fusión del BHD LEON pretende cumplir con su principal objetivo que es satisfacer las necesidades de sus clientes en un mercado competitivo.

BHD LEON esta acondicionado a ofrecer a los clientes, una serie de transacciones sin la necesidad de utilizar un personal físico del banco, nuestra investigación identifico que el banco posee unas series de debilidades que pueden ir mejorando cada día, satisfacer necesidades y exigencias de un público que demanda cada día mejoras y soluciones en los servicios que reciben.

Para que se cumpla dicho objetivo y metas establecidas se formuló un plan de estratégico para reforzar el posicionamiento de BHD LEON, utilizando estrategias y tácticas específicas de fácil comunicación y comprensión, para asegurar la fidelidad de los clientes actuales y

potenciales, con este plan se pronostica alcanzar y crear un concepto innovador e inigualable en la mente de cada cliente potencial.

Por otra parte BHD LEON, posee una excelente filosofía corporativa y ello se basa en una calidad y representación de sus servicios, es por ello que su filosofía se basa en valores y principios corporativos.

Este plan se ha estudiado con seriedad y profundidad, La misión es promover este servicio con la más alta eficiencia, calidad y menor costo, que excedan las expectativas de los clientes, de tal manera que sus colaboradores y accionistas crezcan y prosperen, permitiéndole ser la mejor empresa del mercado bancario en la República Dominicana.

## RECOMENDACIONES

- La empresa BHD León requiere fuertes acciones promocionales y mejoramiento de los procesos operativos ya que se encuentra en crecimiento por su nueva alianza y debe lograr un mayor posicionamiento para generar mayor rentabilidad al banco.
- Definir claramente el papel de un departamento que dé seguimiento constante al cumplimiento de estrategias de comunicación claramente definidas. Es por esto que proponemos la creación de dicho departamento según la propuesta presentada en esta tesis.
- Manejo de la comunicación desde otra perspectiva y el seguimiento constante al flujo de la comunicación hacia todos los niveles. A nivel externo contribuiría con el desarrollo de estrategias que consoliden la imagen actual de la empresa en el mercado.
- La existencia de un Dircom en el organigrama de la empresa agregaría un valor agregado a la empresa y sus marcas, diferenciándolas dentro del entorno competitivo
- Definición de los objetivos de comunicación interna y externa a corto y largo plazo.
- Diseño e implementación de estrategias de comunicación más innovadoras.

## BIBLIOGRAFIA

- Benassini, Marcela. (2009). *Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América latina*. 2da. Edición. Editora; Pearson Prentice Hall.
- Borello, Antonio. (2011). *El Plan de Negocios, guías de Gestión de las Pequeñas Empresas*. Ediciones Díaz Santos S. A. España.
- Capriotti Peri, Paul. (2009). *Comunicación Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Ed. Libros de la Empresa.
- De la Mora, Maurice Eyssautier. (2012). *Metodología de la Investigación, desarrollo de la inteligencia*. 5ta. Edición. International Thomson Editores, S.A. México.
- Díaz Santil, Milciades. (2009). *Mercadeo Teoría y Práctica*. 2da. Edición. Editora Corripio. República Dominicana.
- Hernández, A. (2013). *Análisis la Gestión de comunicación interna y externa aplicada en la Clínica Bonilla con su personal administrativo*. (Tesis inédita de maestría). PUCMM Santiago.
- Herrera, J. M. (2009, noviembre 25). *Comunicación interna en Chile*. Retrieved from [comunicacioninterna-enchile.blogspot.com](http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com):<http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com>
- Kinnear, Thomas C. y James R. Taylor. (2008). *Investigación de Mercado, un Enfoque Aplicado*. 5ta. Edición. Mc Graw-Hill. Colombia.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) *Administración una perspectiva global*. 11ª edición,
- Kotler, Phillip. (2009). *“Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control”*. 8va. Edición. Prentice-Hall Hispanoamérica. S.A. México.
- Lambin, Jean-Jacques. (2009). *Marketing Estratégico: 5ta Edición*. MC Graw-Hill Interamericana de España, S.A. Colombia.
- Lucas Marín, Antonio. (2001) *Comunicación Organizacional*. Ciudad de La Habana, Cuba: Irene Trelles, compiladora. Editorial Félix Varela. México. Editorial Mcgraw Hill
- Prado, Carlos (2014). *Comunicación empresarial*. Revista electrónica empresarial. Consultado el 31 de mayo 2014.

Roger J. Best (2009) “*Marketing Estratégico*”, 6ta.Edición, Prentice Hall.

Sorrel, Costa (2003). *Estudio sobre la evolución de la comunicación organizacional*. España  
Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (2009). *Fundamentos de Marketing*.  
10ma Edición. Mc Graw-Hill. México.

Thomas C. Kinnear y James R. Taylor.(2009). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. 5ta. Edición. MC Graw – Hill. México.

Watzlawic, Paul (1993), *Teoría de la comunicación humana*. Versión española. Editorial Herder.

William G .Zikmund, Barry J. Babin.(2008). *Investigación de mercados*.9na. Edición.

## **ANEXOS**

## **Anexo I**

### **Resultados de la entrevista realizada a la Enc.de Comunicaciones del Banco BHD León**

Se realizó una entrevista a Alicia Puello, Enc. Comunicaciones del Banco BHD León con la finalidad de obtener informaciones relacionadas al sistema de comunicación utilizada en el banco luego de la alianza estratégica de ambos bancos, está manifestando lo siguiente:

El departamento de comunicaciones depende exactamente de la presidencia ejecutiva del Banco BHD León, el cual se divide en tres direcciones, una de comunicación externa e imagen corporativa, otra dirección de comunicación interna y relaciones institucionales y finalmente una dirección de eventos. Estas son las que agrupan prácticamente todas las partes importantes del equipo.

También existe una dirección que se encuentra vinculada con el ámbito de patrocinios y una gerencia que está encargada de la gestión del presupuesto de comunicaciones.

India que lo que tiene más valor para BHD León en este momento es la reputación y la confianza del Banco. Durante años el sector financiero vivo en una especie de paraíso, donde los resultados eran fantásticos siempre y se ganaba muchísimo dinero, y hace unos años, esto ha empezado a cambiar, las empresas deben ser más competitivas, tener buena comunicación con sus clientes y dar seguimiento continuo a cada caso que pueda afectar la imagen del banco.

La dirección de Comunicaciones del BHD León está obligada a trabajar más arduamente en los contenidos vinculados al ámbito de reputación, confianza, generar una propia imagen y representación del servicio ofrecido. Así que Banco BHD León



ha cambiado el sistema de publicidad, comunicación con las campañas que se han hecho, buscando aspectos vinculados a proyectos sociales, deportivos, un mensaje global representando valores y adaptando la comunicación al cambio digital producido durante los últimos años.

Hasta hace unos años una página en un periódico tenía una repercusión determinada y realmente tenía un efecto, ahora es necesario complementarlo con presencia en redes sociales, medios digitales o cubriendo un aspecto mucho más amplio.

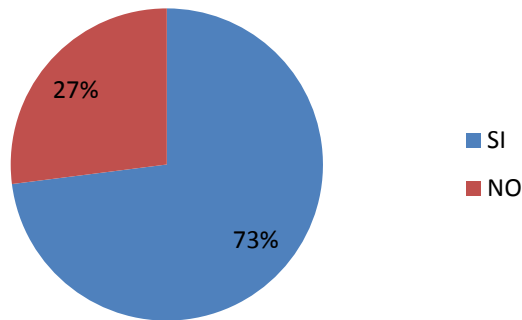
BHD-León ha incorporado en los últimos tiempos a personal muy joven, vinculado al mundo digital, y a la gestión de todos los ámbitos inclusive de las redes sociales. Es una de las claves que para la gestión el modelo considerado en combinación por lo menos hasta este momento.

## Anexo II

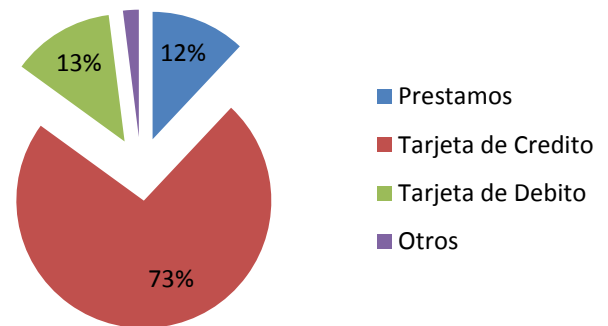
### Resultados de la Encuesta realizada a clientes del Banco BHD-León

Para lograr un diagnostico de la situacion acutal del sistema de comunicación del Banco BHD-León, se realizó una encuesta a 384 personas que equivalen a una gran parte de la representacion diaria que busca servicios del banco BHD-Leon, la cual arrojó los siguientes datos:

Utiliza usted los servicios del BHD-León?

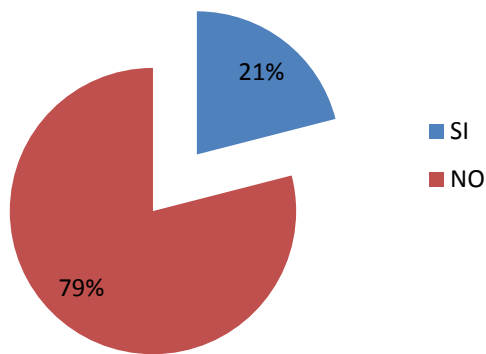


Conoce usted los sistemas de comunicación utilizados por BHD León?

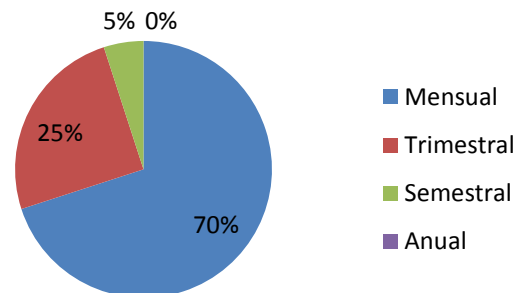


Se pudo determinar que el un alto porcentaje de los entrevistados utiliza los servicios del Banco BHD Leon, mientras que un gran porcentaje tambien utilizan lo servicios de Tarjeta de Creditos, y prestamos asi como las tarjetas de debito.

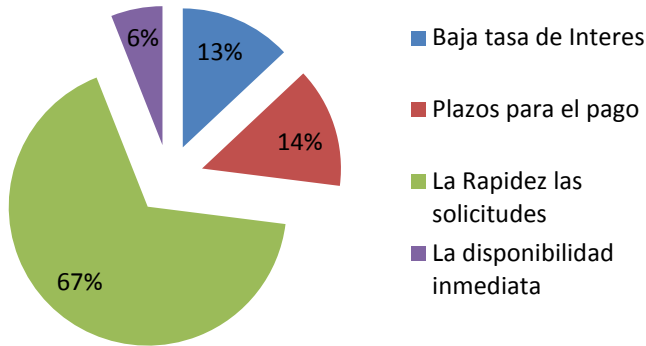
¿Ha utilizado los medios de comunicación de BHD León para expresar alguna inquietud?



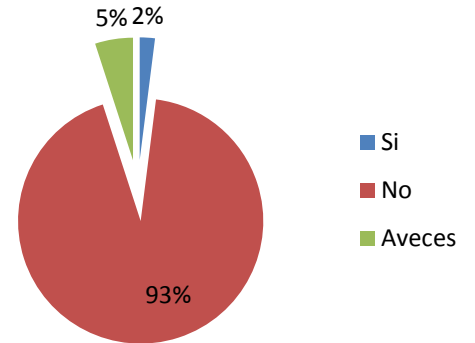
¿Con qué frecuencia utiliza los servicios BHD León?



¿Qué es lo que más le gusta del BHD León?

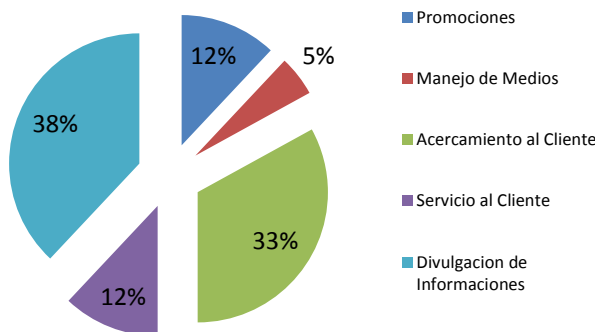


¿Al momento de solicitar algún servicio del BHD Leon ha tenido algun inconiente?

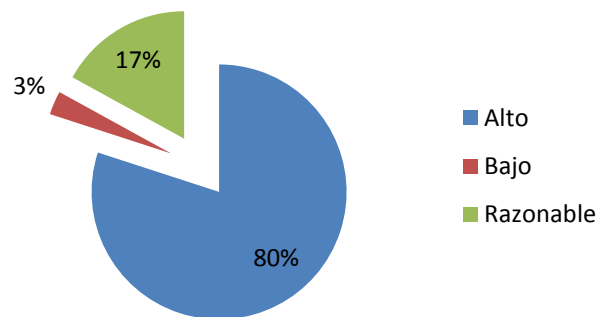


En lo relativo a la preferneica del Banco BHD-Leon la mayoría con un 67% indican que por la rapidez en la solicitud y un 14% indica que por los plazos de pagos que le da el banco, asi como la disponibilidad inmediata al momento d cualquier solicitud. En cuanto a las problematicas que han presentado los clientes la mayoría un 93% indica que no han preentado problemas.

¿Cuáles de estas características cree usted que debe mejorar BHD León?

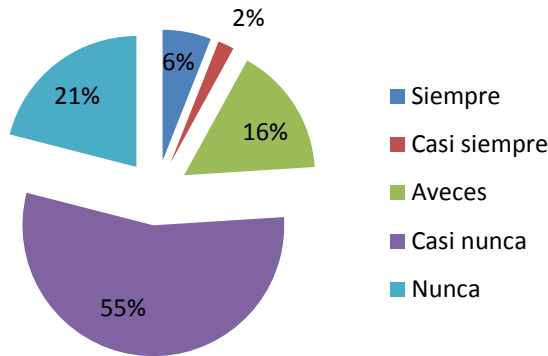


¿Cuál es el nivel de influencia que ha tenido el sistema de comunicación del BHD León hacia usted?

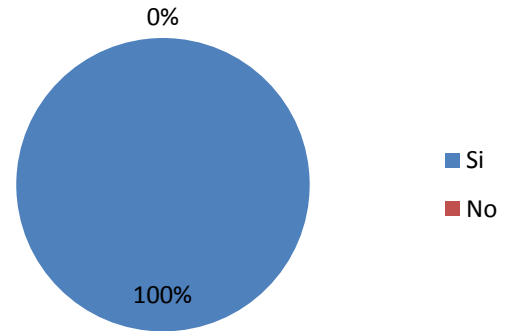


En relacion a las mejoras que tiene que hacer el banco los entrevistados indican que deben mejorar la calidad del servicio y la divulgacion de las informaciones, mientras que un 12% indican que el servicio al cliente y el manejo de medios. En lo relativo a la influencia la mayoría con un 80% indican que han sido influidos por la promcion y publicidad del banco.

¿Al acudir a una sucursal del BHD León se le informa de las ofertas o nuevos servicios que ofrece el Banco?

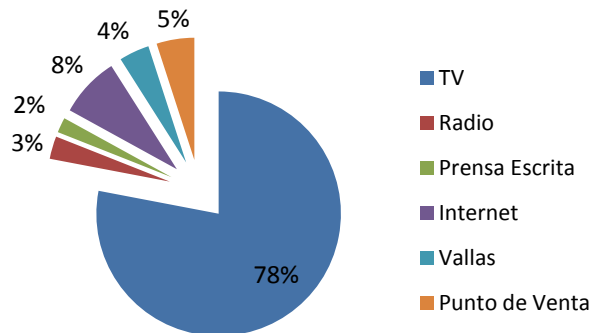


¿Ha visto o escuchado publicidad de BHD León?

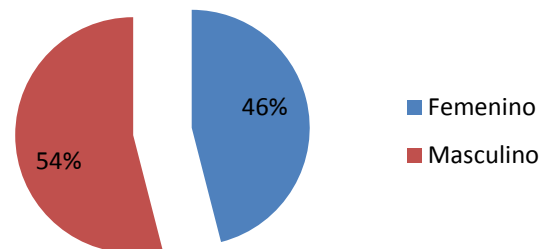


En cuanto a la información sobre las ofertas que tiene el Banco, la mayoría 55%, indican que casi nunca son informados, un 21%, indica que nunca es informado, y solo un 16% indica que a veces le informan, mientras que un 100% de estos indican que han visto publicidad y promociones relacionadas con el Banco BHD-León.

¿A través de cuales medios ha visto o escuchado la publicidad de Bhd-Leon?



Sexo



En cuanto a los medios por el cual se ha visto o escuchado la publicidad del Banco su mayoría indica que por los medios televisivos, mientras que un 8% indica que en las redes sociales e internet y un 5% en el punto de venta. La mayoría de entrevistados fueron de sexo Masculino con un 54% y un 46% de sexo femenino.

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

**Comunicación externa:** Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con estos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.

**Comunicación interna:** Acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, y entre ellos mismos, a favor de las buenas relaciones (interacciones rentables por la organización) a través de medios específicos para ello.

**Comunicación organizacional:** Comunicación que se gesta dentro de una organización. Sistema que constantemente sufre ajustes, complejo por sus relaciones con diversos públicos (tanto internos como externos).

**Diagnóstico:** DÍA (a través) y gnosis (conocer). Descripción de la situación de una organización con base en la recolección, sistematización e interpretación de la información respecto a ella.

**Dirección:** Persona o grupo de personas con el poder de tomar decisiones estratégicas y trascendentales en la organización.

**Estrategia de comunicación:** Planificación de la gestión de flujos comunicativos de la organización, acorde a los objetivos y valores de la esta.

**Flujos de información:** Son la transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos) y son el fomento de la comunicación para el desarrollo.

**Identidad cultural:** Todo aquello que implica la cultura y las dimensiones organizacionales que define a la organización, repercute en la percepción que los públicos tengan de esta.

**Identidad visual:** Unidad gráfica (nombre, logotipo, tipografía y colores) que diferencia, representa, comunica y hace reconocible a la organización.

**Imagen:** En el sentido corporativo se refiere a la percepción de los públicos acerca de una organización y la idea general que forman respecto a esta y sus productos o servicios.

**Redes de comunicación:** Concreción técnica de los flujos de información, sus objetivos por lo tanto son prácticos y se refieren a lograr una capacidad óptima en la transmisión de datos, posibilitar la comprensión del mensaje, y así fomentar la comunicación para el desarrollo.



Buenas tardes, somos estudiantes de la Universidad Apec y estamos analizando el sistema de comunicación de BHD León a partir de su fusión, le agradeceremos brindarnos 10 minutos de su tiempo para responder la siguiente encuesta.

---

1-¿Utiliza usted los servicios del BHD-León?

1-a) Si\_\_\_ 1-b) No\_\_\_

2-¿Cuál de estos productos usted consume con el BHD León?

2-a) Préstamos\_\_\_ 2-b) Tarjeta de Crédito\_\_\_ 2-c) Tarjeta de Debito\_\_\_ 2-d) Otros\_\_\_

**3-¿Conoce usted los sistemas de comunicación utilizados por BHD León?**

1-a) Si\_\_\_ 1-b) No\_\_\_

**4-¿Ha utilizado los medios de comunicación de BHD León para expresar alguna inquietud?**

1-a) Si\_\_\_ 1-b) No\_\_\_

**5-¿Con qué frecuencia utiliza los servicios BHD León?**

5-a) Mensual\_\_\_ 5-b) Trimestral\_\_\_ 5-c) Semetral \_\_\_ 5-d) Anual \_\_\_

**6-¿Qué es lo que más le gusta del BHD León?**

6-a) Baja tasa de Interés\_\_\_ 6-b) Plazos para el pago\_\_\_ 6-c) la rapidez en la solicitud\_\_\_ 6-d) La Disponibilidad inmediata\_\_\_

**8-¿Al momento de solicitar algún servicio del BHD Leon ha tenido algún inconiente?**

Si\_\_\_ No\_\_\_ A veces\_\_\_

**9-¿Cuáles de estas características cree usted que debe mejorar BHD León?**

a) Promociones\_\_\_ b) Manejo de Medios\_\_\_ c) Acercamiento al cliente\_\_\_  
d) Servicio al cliente e) Divulgación de Informaciones\_\_\_

**10-¿Cuál es el nivel de influencia que ha tenido el sistema de comunicación del BHD León hacia usted?**

a) Alto\_\_\_ b) Bajo\_\_\_ d) Razonable\_\_\_

**11-¿Al acudir a una sucursal del BHD León se le informa de las ofertas o nuevos servicios que ofrece el Banco?**

11-a) Siempre\_\_\_ 11-b) Casi siempre\_\_\_ 11-c) A veces\_\_\_ -d) Casi nunca\_\_\_  
11-e) Nunca

**12-¿Ha visto o escuchado publicidad de BHD León?**

12-a) Sí\_\_\_ 12-b) No\_\_\_

**13-¿A través de cuales medios ha visto o escuchado la publicidad de BHD-León?**

13-a) Tv\_\_\_ 13-b) Radio\_\_\_ 13-c) Prensa escrita\_\_\_ 13-d) Internet\_\_\_ e)  
Vallas\_\_\_ 13-f) Punto de venta\_\_\_

**14- ¿Sexo?**

a) Femenino\_\_\_ b) Masculino\_\_\_

**15 ¿Edad?**

a) Menos de 25\_\_\_ 16-b) Entre 25 y 36\_\_\_ 16-c) Entre 37 y 47\_\_\_  
16-d) 48 o mas \_\_\_

**18-¿Ocupación?**

18-a) Estudiante\_\_\_ 18-c) Profesional\_\_\_ 18-d) Empleado Privado\_\_\_ - 18-d)  
Ama de casa\_\_\_ 18-e) Otros\_\_\_\_\_

**Observaciones:**

---

---



