



Vicerrectoría de Postgrado

**Trabajo Final para Optar por el Título de:
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

**DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y SU IMPACTO
EN EL SECTOR BANCARIO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA.**

(PERÍODO 2011-2014)

**CASOS: ASOCIACIÓN POPULAR DE AHORROS Y PRÉSTAMOS (APAP) Y
BANCO ADEMI.**

Sustentante:

Yira Mabel Santos Tavárez
2001-3087

Asesora:

MSC. Alicia Ma. Álvarez

Santo Domingo, D.N.

14 de Abril, 2015

RESUMEN

El desarrollo de la comunicación corporativa es un factor primordial en la consecución de los objetivos organizacionales. El avance de esta área, ha ido de la mano del surgimiento de las nuevas tendencias y los cambios que ha generado la globalización. El objetivo principal de este estudio, es analizar el desarrollo de la comunicación corporativa en el sector bancario de la República Dominicana, en el período 2011-2014, seleccionando a dos empresas del sector como caso de estudio: APAP y Banco Ademi. La banca, representa uno de los sectores empresariales más importantes del país, ya que además de canalizar los recursos económicos de la nación y englobar un gran poder financiero, también repercuten directamente en otros ámbitos como el social y el político. Este estudio pretende analizar el crecimiento de la comunicación corporativa, estudiando los distintos hechos que abordan precisamente la comunicación dentro del contexto empresarial como indispensable para mejorar la competitividad en las empresas.

ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	v
DEDICATORIA.....	vi
LISTA DE TABLA.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	6
1.1. ANTECEDENTES COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA.....	6
1.2. TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	10
1.3. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.	15
1.4. VALOR ESTRATÉGICO DE LA IMAGEN PÚBLICA.....	18
1.5. LA COMUNICACIÓN EN OPERACIONES FINANCIERAS	20
1.6. ROL DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y FINANCIERA EN EL SECTOR BANCARIO.	21
1.7. AUDITORIA DE LA IMAGEN EMPRESARIAL, MÉTRICAS DE MEDICIÓN.	26
1.8. MANEJO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN TIEMPOS DE CRISIS.	30
1.9. ROL ESTRATÉGICO DEL DIRCOM.	33
CAPÍTULO II. DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS LAS EMPRESAS DEL SECTOR BANCARIO EN REPÚBLICA DOMINICANA.	36
2.1. ANÁLISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BANCO ADEMI ..	37
2.1.1. Unidad de Comunicación de Banco Ademi.	40
2.1.2. Comunicación Interna Banco Ademi	42

2.1.3. Comunicación Externa Banco Ademi.....	44
2.2. IMPORTANCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR BANCARIO.	46
2.2.1. Identidad Visual Banco Ademi.....	48
2.2.2. Filosofía institucional y corporativa Banco Ademi.....	50
2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BANCO ADEMI	52
2.4. ENFOQUE Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BANCO ADEMI Y SU IMPACTO.....	56
2.5. ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA APAP.....	59
2.6. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE COMUNICACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS DE LA EMPRESA APAP	60
2.6.1. Manejo de la comunicación externa APAP.	63
2.6.2. Responsabilidad Social empresarial. Caso: Obra Social APAP	64
2.6.3. Importancia de un clima organizacional saludable en la construcción de la imagen empresarial. Caso: “un techo por nuestra gente”	67
2.7. DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN EL SECTOR BANCARIO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, PERÍODO 2011-2014. CASOS DE ESTUDIO: BANCO ADEMI Y APAP.....	70
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS.....	87

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por darme protección y guía en cada paso, reconociendo que sin ÉL nada es posible.

Muy especialmente a mi padre Sogres Santos, porque me enseñaste que con amor y esfuerzo todo es posible. A mi madre Daysi Tavárez y mi tía Odette Tavárez, por incentivar siempre en mí la búsqueda del conocimiento. A mí prometido Cristhofer Montilla por convertirse en el promotor del entusiasmo, el ánimo y la dedicación en los momentos en que más lo necesitaba. A mis compañeras de estudio Gina Terrero, Julissa Díaz y Angelina Ureña, por haber aligerado la carga y convertirse en las mejores aliadas en este caminar del aprendizaje. A mi hermana Greysi Santos por su apoyo incondicional y la ayuda brindada.

Agradezco a la MESCyT por haberme otorgado el apoyo y las oportunidades para el desarrollo de esta maestría. A mis tutores dentro y fuera del campo universitario, especialmente al Sr. Raúl Bartolomé y Alicia Álvarez, por sus críticas constructivas y el apoyo mostrado.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a toda mi familia, a todas las personas que creyeron en mí y me apoyaron dándome la mano a través de la educación, especialmente a mis padres este es el fruto del amor, la dedicación y el esfuerzo que en el transcurso de mi vida, me han transmitido, moldeando mi formación e incentivándome a ser mejor persona. Papi tu legado queda en mí.

LISTA DE TABLA

Tabla 1: Componentes de la Ciudadanía Corporativa.....12.

Tabla 2: Elementos Tangibles e Intangibles de la Imagen Pública.....19.

INTRODUCCIÓN

La Comunicación Corporativa en la República Dominicana es un arma estratégica con la que pocas empresas cuentan hoy en día, el desarrollo de la misma se ha dado gradualmente, en vista de la necesidad de hacer efectiva la relación de la empresa actual con los públicos relacionados, pero sobretodo de mantener una adecuada imagen empresarial. La Comunicación Corporativa, tiene que ver con la gestión de las percepciones, una imagen positiva, una eficaz y oportuna difusión de la comunicación y una efectiva relación con todos los públicos relacionados a la empresa.

El propósito de esta investigación es demostrar a través del estudio de casos, la necesidad de analizar el nivel de desarrollo que ha tenido la comunicación corporativa en las instituciones bancarias de la Republica Dominicana, estudiando dos entidades del sector con perspectivas y estrategias de comunicación diferentes: Banco Ademi y Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

A través del análisis de la trayectoria de comunicación de estas entidades, se busca conocer cómo ha evolucionado la comunicación corporativa en el sector, enmarcado en un lapso de tiempo desde el año 2010 hasta 2014, haciendo una retrospectiva, conociendo sus antecedentes, pero sobre todo profundizando sobre el impacto que ha tenido el desarrollo de las estrategias de comunicación implementadas por estas organizaciones.

Esta investigación busca identificar el estado actual de la comunicación corporativa, a manera de definir su rol y lo relevante de una adecuada gestión de la imagen empresarial. Este estudio se propone investigar desde una perspectiva más amplia el reconocimiento de la comunicación corporativa por parte de las entidades bancarias, así como también sus aportes. Además de conocer cómo crece, interactúa y cuál es la realidad de la misma en el mercado de la banca nacional.

Esto se determinará a través de un plan de estudio, implementando las técnicas para análisis y recolección de datos tales como: entrevistas, cuestionarios, encuestas y análisis documental y bibliográfico, los cuales permitirán conocer los aspectos relevantes en el diagnóstico, partiendo del objetivo general de la investigación hasta conocer el valor estratégico que tiene la comunicación corporativa dentro de las organizaciones.

A partir del presente análisis, se busca poder cuestionar la importancia de la comunicación estratégica en las empresas dominicanas del sector bancario, como una pieza fundamental para la consecución de los objetivos económicos, mercadológicos y sociales, pero sobre todo en la creación y mantenimiento de la reputación e imagen empresarial. Estudiando los procesos de comunicación implementados en empresas del sector de la banca nacional en el periodo 2011-2014 y sus principales resultados. Así como también, identificando los problemas de comunicación frecuentes que imposibilitan una efectiva implementación de los planes estratégicos en las empresas.

Durante el desarrollo del estudio fueron reveladas situaciones reales que se presentan hoy en día en las instituciones, al mismo tiempo se presentaron las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuál ha sido el nivel de desarrollo que ha tenido la comunicación corporativa en el sector bancario de la República dominicana y como esto ha repercutido en la imagen de las empresas Banco Ademi y Asociación Popular de Ahorros y Préstamos?

¿Cómo se correlacionan los procesos comunicacionales implementados por las empresas del sector bancario de República Dominicana y el logro de estrategias vinculadas a los procesos productivos?

¿Cuáles son los problemas de comunicación frecuentes que afectan directamente la planificación estratégica de la empresa?

El esquema del contenido está basado en un planteamiento general en el primer capítulo, abarcando el tema de los antecedentes de la comunicación corporativa, para conocer el surgimiento y sus trayectorias en el país, señalando acontecimientos que enmarcan los inicios de las relaciones públicas como punto de referencia. Luego de esto, se hace énfasis en las tendencias actuales develando cuales son las variables de mayor auge dentro de la comunicación corporativa actual. Inmediatamente se hace referencia a la comunicación interna, la cual hoy en día representa una variable de gran importancia dentro de la estrategia de comunicación de cualquier empresa.

El contenido de este primer capítulo, engloba los temas de imagen pública, definiendo su valor estratégico y los elementos que la conforman. Por otro lado, se conceptualiza, el término de comunicación financiera, separándolo del contexto de la comunicación corporativa y definiendo su rol en las operaciones financieras. Por último, se abarcan tres temas de gran impacto dentro del área de la comunicación, los cuales son: el rol estratégico del DIRCOM, la comunicación en tiempos de crisis y la auditoria empresarial.

Este estudio, se adentra luego en el desarrollo de un segundo capítulo, con un análisis más descriptivo, enfocándose en un diagnostico general de la comunicación corporativa en las empresas seleccionadas como caso de estudio, Banco Ademi y la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos, con el fin de demostrar que las empresas dentro de este sector deben reconocer el especial cuidado que deben tener en el desarrollo de los planes de comunicación empresariales, para que los mismos logren transmitir los valores y principios implantados por la empresa.

Las entidades del sector bancario en nuestro país, tienen la responsabilidad y el compromiso de gestionar una comunicación efectiva, en vista de que históricamente ha sido un sector marcado por crisis, problemas de solvencias, clima de desconfianza, transiciones y fusiones entre entidades y altos niveles de competitividad. Reconociendo que es uno de los sectores empresariales más importantes del país, ya que además de canalizar los recursos económicos de la nación y englobar un gran poder financiero, también repercuten directamente en otros ámbitos como el social y el político.

El propósito señalado es analizar el desarrollo de la comunicación corporativa en la República Dominicana como un tema trascendental para el sector bancario. Es por esta razón, que a través de este análisis se procura develar la situación real del sector en la República Dominicana, en cuanto al desarrollo de las estrategias de comunicación efectivas que cumplan con los objetivos perseguidos y transmitan factores tan importantes en este sector como la transparencia, la confianza, solvencia y prestigio que vinculen a sus públicos de interés, estrechando lazos y formando una sólida reputación.

Los resultados arrojados en el estudio, demuestran que las empresas del sector están tomando conciencia acerca de la importancia de fomentar una efectiva comunicación, tanto a nivel interno como externo. Varias empresas hoy en día, reconocen a la comunicación corporativa como parte fundamental en las estrategias empresariales. Aunque en el país la Comunicación Corporativa en el sector bancario es un área que está en crecimiento y muchas empresas aun no poseen una adecuada estructura comunicacional, es evidente que la preocupación está latente en el empresariado de la banca nacional y por ende el área de la comunicación y relaciones públicas se ha convertido hoy en día en una herramienta fundamental para la persecución de los objetivos empresariales.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El primer capítulo abarca de una forma genérica la valoración de Comunicación Corporativa. Analizar la historia de la misma permite entender cada uno de los elementos que la conforman y tener también una comprensión más amplia; partiendo desde lo general hasta lo particular, intentando entender las variables actuales que influyen en la misma. Contiene temas como la imagen pública, su valor estratégico y herramientas que la integran. Por otro lado, se introduce el concepto de comunicación financiera, marcando la desigualdad que existe entre esta y la comunicación corporativa. Por último, se presenta el contenido de tres temas que imperan en el área de la comunicación, los cuales son: el rol estratégico del DIRCOM, la comunicación en tiempos de crisis y la auditoría empresarial.

1.1. ANTECEDENTES COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

La Comunicación Corporativa es el proceso de transmisión y recepción de mensajes efectivos entre la empresa y sus públicos de interés. A nivel global la comunicación corporativa no cuenta con una referencia histórica definida en el tiempo, existen varias teorías que afirman sus inicios y su evolución desde la revolución industrial hasta el inicio de las relaciones públicas.

En los años 90 los autores Kreps y Álvarez, definen la comunicación como una rama que comparte con la sociología y la psicología la responsabilidad de dar explicación a los componentes vivenciales y del comportamiento de la organización como un todo social. (Extraído de: http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional).

La **Comunicación Corporativa** es definida según Gerald, Goldhaber ed. (2000) como el flujo de información dentro de una red de relaciones interdependientes. Otros autores precisan esta comunicación como el conjunto de técnicas y actividades interdependientes que buscan facilitar el proceso de la comunicación entre los miembros de la organización y entre ésta y su ambiente, con el objetivo de que la organización cumpla lo más fielmente y rápida con sus objetivos.

En la República Dominicana el desarrollo de la comunicación corporativa va muy de la mano del surgimiento de las Relaciones Públicas, según Rojas, Luis ed. (2014), esta evolución se ha inclinado en el aspecto cualitativo, enfocadas en mantener buenas relaciones con sus grupos de interés y otras funciones estratégicas. En este sentido, el autor enmarca la fecha de 1950 en el contexto del inicio de la comunicación corporativa en el país señalando “La empresa Astilleros Dominicanos creó un área con el nombre de Relaciones Públicas, siendo este el primero con ese nombre” (Rojas, Luis, 2014, p. 48).

Rojas, Luis ed. (2014), elabora un marco donde figura de manera cronológica los principales antecedentes en el país de esta gestión, en el mismo enmarca las fechas de 1959 que es cuando se instala formalmente la primera oficina de Relaciones Públicas en el país, así como también señala el período del 1978 que es cuando se crea la primera Asociación Dominicana de Relaciones Públicas (ADOREP).

Continuando con la evolución cronológica, en 1988 surge la empresa CICOM con el nombre de Centro de información y Comunicación S.A., siendo la pionera en todo el caribe en ofrecer servicios de relaciones públicas y comunicaciones, ya para 1995 existían en el país más de 150 empresas privadas y 50 oficinas gubernamentales que contaban con un departamento de relaciones públicas.

“La gestión de la comunicación actual nace y se desarrolla como consecuencia del peso de la información, de la comunicación, de los servicios de valor añadido, de los intangibles, que en los últimos treinta años se estabilizan como un factor estratégico en todo tipo”. (Álvarez Jesús, 2013, p. 3). Esto señala que la comunicación organizacional se trata de relaciones colaterales positivas. “Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización”. (Ocampo Villegas, María Cristina, 2007, p. 54).

Todo lo anteriormente señalado, visto desde una perspectiva más amplia señala que la comunicación corporativa va más allá del surgimiento de una herramienta de comunicación, ya que la misma en su totalidad implica la participación de múltiples disciplinas que en conjunto y aplicadas bajo los criterios y objetivos empresariales forman la comunicación organizacional. Todo esto da como resultado un panorama más estratégico que repercute tanto a lo interno como a lo externo de la empresa.

El empresariado dominicano está constituido por un número importante de empresas nacionales e internacionales, lo que constituye una fortaleza que favorece el ámbito de la comunicación empresarial, Rojas, Luis ed. (2014). Instituciones tanto públicas como privadas en el país se preocupan cada vez más por mejorar las relaciones con sus públicos, un ejemplo de esto es el consejo Económico y Social de la República Dominicana (CES), que cuenta desde julio del 2013 con una unidad de Comunicación Corporativa. (Extraído de: http://www.ces.org.do/2013_07_01_archive.html).

Otro hecho significativo que ha marcado un nuevo horizonte para impulsar el desarrollo y la profesionalidad de los servicios de relaciones públicas y comunicación en el país, ha sido la formación de la primera Asociación de Empresas de Comunicaciones y Relaciones Públicas (ADECORP), conformada por un grupo de reconocidas empresas dedicadas a esta actividad en República Dominicana. (Extraído de: <http://telenoticias.com.do/empresas-de-comunicacion-y-relaciones-publicas-crean-asociacion-profesional/>).

Todos los hechos descritos anteriormente, apuntan a un mayor crecimiento y reconocimiento por parte de las empresas e instituciones en el país, reconociendo la importancia de entrar en una etapa más estratégica, donde se persiga el cumplimiento de los objetivos empresariales, con el respaldo de sus públicos de interés, y el reconocimiento de la sociedad en general.

1.2. TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación ha generado un impacto positivo en aquellas empresas que han implementado un correcto uso de ella para su gestión de negocios. En el panorama actual empresas de diferentes índoles recurren al uso de esta herramienta apostando a la misma como una pieza clave en la consecución de los objetivos empresariales. La elaboración de planes de comunicación se ha vuelto muy habitual en diario vivir de las empresas. Sin embargo, el autor, Rojas, Luis, ed. (2014) señala que para entender el marco estratégico en que se desenvuelven socialmente las empresas en la actualidad se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- Globalización de la Imagen Pública.
- Profesionalidad del talento humano.
- Leyes que protegen a los consumidores.
- Ética empresarial.
- Gestión de la Opinión Pública.
- Calidad como Cultura Corporativa.

Capriotti, Paul, ed. (2010) señala que la ejecución de **Responsabilidad Social Empresarial** es integral y compleja, ya que repercute e impacta en todas las acciones de la empresa. El autor describe que la primera responsabilidad comienza en el preciso momento en que la empresa valora la calidad y la eficiencia que presentan los bienes y servicios que las empresas proveen a la comunidad.

Visto desde una perspectiva más amplia, esta primera tendencia debe de ser considerada como una norma que toda empresa debe considerar, ya que se trata de actuar de manera equilibrada entre lo que conlleva los intereses del negocio y el servicio de forma justa y razonable a la sociedad. Se hace difícil cuantificar los beneficios que puede otorgar la implementación de la RSE, sin embargo los mismos van desde mejorar la imagen de la empresa hasta aspectos financieros.

Otra tendencia dentro del mundo de la comunicación empresarial es la globalización de la imagen pública. Para las empresas es de vital importancia las efectivas relaciones con sus públicos, ya que de esto depende la percepción que los mismos tengan de la organización y cuando hablamos de percepciones nos referimos a imagen corporativa, que no es más que en el panorama general todo lo relacionado a la empresa, Capriotti define la **Imagen Corporativa** como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”. (Capriotti, Paul, 2013, p. 29).

De este modo, la imagen corporativa juega un rol muy importante y va muy de la mano de otros elementos que forman el conjunto de percepción, como lo son la Identidad Corporativa, Reputación empresarial, la Responsabilidad Social y sobre todo las formas de comunicación interna y externa.

Por otro lado, el avance de las nuevas tecnologías y la globalización de los mercados, son fenómenos a nivel mundial que pueden generar valor a la imagen pública, las empresas se constituyen con una visión que por lo general va de la mano del crecimiento y la expansión, por ende, a la hora de llegar a esta etapa de crecimiento deben considerar a la competencia y a los canales internacionales. Por ende, las empresas que cuidan su imagen pública, tanto en el plano nacional como en el internacional, tienen más posibilidades de insertarse en los mercados mundiales y aprovecharse de las oportunidades que ellos derivan.

La tercera tendencia, es la profesionalidad del talento humano y también representa un norte dentro del mundo empresarial, ya que las empresas que poseen recursos humanos con mayores capacidades poseen una ventaja competitiva diferenciadora. En ese mismo orden, continuando con la descripción de las tendencias de comunicación corporativa actuales, existen dos de estas que van muy de la mano, las cuales son: las leyes que protegen a los consumidores y la ética empresarial.

Según Capriotti ed. 2010, la ética empresarial se sustenta en dos aspectos:

Ética Corporativa	Gobierno Corporativo	La gestión ética y transparente en el gobierno de la empresa.
	Ética de Negocio	La producción y comercialización ética de los productos y servicios de la compañía.

Tabla 1: Componentes de la Ciudadanía Corporativa (Capriotti y Moreno, 2005).

Considerando como referencia la tabla figurada por Capriotti y Moreno ed. (2005), la **ética empresarial** es una normativa que permite un mejor cumplimiento de todos los entornos en condiciones que supone el respeto de los derechos reconocidos por la sociedad y valores vinculados a la misma. Por ende, se relaciona directamente con las leyes que protegen al consumidor, ya que a través de la ética de negocios las empresas, aseguran la correcta comercialización de los productos y servicios ofrecidos y el cumplimiento de las leyes que protegen a los consumidores.

En cuanto a la generación de **opinión pública**, podría decirse que las empresas han asumido este nuevo rol, dejando de un lado las relaciones públicas unidireccionales y enfocando sus esfuerzos en gestionar una identidad corporativa y administrando y salvaguardando la imagen empresarial ante los diferentes públicos, tanto interno como externo. En la actualidad, es un objetivo primordial para cualquier empresa intervenir de manera directa en la opinión pública, manteniéndose informada e informando a través de la gestión comunicativa.

Considerando lo anteriormente descrito, esta última vertiente de gestión de la opinión pública, se relaciona directamente tanto con la **Comunicación Interna**, la cual dentro de la acción comunicativa de la organización puede ser definida como todo programa de comunicación o difusión de información dirigida al público que integra la empresa. “El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización.” (Capriotti, Paul, 2013, p. 84).

También abarca, la **Comunicación Externa** que como su nombre lo indica es toda información dirigida a los públicos externos de la empresa, ya sea de forma comercial, institucional, industrial, social o de cualquier otra índole. De esta forma, se genera una mejor relación y armonía en la gestión de comunicación empresarial.

Como última tendencia podemos citar la calidad en la **Cultura Empresarial**, el concepto de cultura es definido como “el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse”. (L. Daft, Richard, 2011, p. 374). Tomando esto como referencia podría decirse que la cultura representa el alma y los sentimientos de la organización. La misma proporciona un sentido de identidad y genera un compromiso con las creencias y valores, por esto es tan importante el éxito de la misma, ya que a través de las ideas y valores que se implementen en la empresa, con una filosofía empresarial bien definida, se logra el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Cada una de las tendencias mencionadas, juegan hoy en día un importante rol en la dirección empresarial y si son bien ejecutadas y consecuentes con las metas u objetivos empresariales pueden ser herramientas poderosas que logren un elemento diferenciador en el mercado. Según Rojas, Luis, ed. (2013) el surgimiento de estas nuevas tendencias, los acontecimientos en los mercados y en los procesos internos de las organizaciones, son una realidad que obligará a la comunicación a reenfocar la manera como se gestiona.

1.3. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

“En toda organización empresarial la **comunicación interna** es una herramienta de trabajo indispensable para conseguir los objetivos de negocio planteados por la dirección”. (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC), 2003, p. 71). Este tipo de comunicación es imprescindible para las empresas en la actualidad, ya que a través de la misma se logra una armonía entre los objetivos perseguidos por la empresa y el cumplimiento de los mismos por parte de quienes representan a la empresa. Es por esto que es de vital importancia la gestión adecuada de la comunicación interna, ya que la misma abarca diferentes aspectos como clima, cultura empresarial, productividad, servicio y sobre todo imagen. Según ADECEC, ed. (2003), la comunicación interna tiene diferentes objetivos:

- Comunicar y consolidar la filosofía empresarial.
- Difundir efectivamente las estrategias y políticas empresariales.
- Generar compromiso e integrar al público interno en los proyectos corporativos.
- Transmitir confianza.
- Indagar acerca de los intereses, actitudes y expectativas de los empleados.
- Contribuir al clima organizacional, a la mejora y conocimiento y las buenas relaciones interdepartamentales.
- Fomentar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.

Considerando cada una de estas aristas, la comunicación interna toca cada punto neurálgico de la relación empleados-empresa. Un empleado, motivado y comprometido en cumplir con los objetivos empresariales, se convierte en un ente multiplicador de la filosofía empresarial, haciendo ejemplo de la misma a través de sentimientos de orgullo y pertenencia, lo que repercute e impacta de manera positiva en la imagen empresarial.

Para promover la comunicación interna en una empresa, es necesario considerar tres aspectos, el primero de ellos es el ambiente organizativo y la cultura empresarial. “Las culturas sirven a dos funciones críticas en las organizaciones: 1) integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo” (L. Daft, Richard, 2011, p. 377). Por otro lado, el segundo aspecto es la manera como fluye la comunicación dentro de la empresa, a través de cuales canales, vías y medios se comunica la empresa. Estos canales y vías de comunicación, son todos los medios que permite a la empresa el intercambio de información con respecto a los objetivos empresariales.

“El sentido de comunicación interna debe ser tanto vertical, a través de la línea jerárquica, como horizontal, dentro de cada uno de los niveles. Solo de este modo se conseguirá que la cultura natural empresarial sea aceptada por todos” (ADECEC), 2003, p. 72). Además, la comunicación interna debe de manejar en dos vías, descendente y ascendente. “La **comunicación interna vertical** en sentido descendente viene determinada por la necesidad de comunicar el estado actual de la empresa en su entorno político, social y laboral”. (ADECEC, 2003, p. 73).

Este tipo de comunicación contribuye a fomentar el sentido de pertenencia y confianza dentro de la organización, ya que a través de la misma se mantiene informado a todo el personal sobre los planes y proyectos corporativos. ADECEC, ed. 2003, la comunicación interna no es efectiva si solo fluye en una sola dirección, para lograr la efectividad en la comunicación interna y poder completar el proceso de información efectiva es necesario complementarlo con una **comunicación vertical ascendente** por parte de los empleados de la empresa, ayudando a contribuir con los objetivos empresariales y con una comunicación horizontal entre los miembros de los mismos niveles jerárquicos de la empresa.

Adicional a los canales de comunicación, se deben implementar herramientas y planes de comunicación acordes a la estructura empresarial. Para ello es necesario generar estrategias alineadas a los objetivos empresariales, considerando y estudiando todos los aspectos relacionados al público interno de la empresa.

La comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos del panorama empresarial actual. Muchas empresas, aun no la consideran como una inversión rentable dentro de su estructura, dejándola en un tercer plano y muchas veces obviando su importancia, concentrando sus esfuerzos, presupuestos y tiempo en acciones que van dirigidas a otros públicos de interés . Es necesario reconocer este gran activo y el valor añadido que implica la inserción de la comunicación interna dentro de la estructura de una empresa.

1.4. VALOR ESTRATÉGICO DE LA IMAGEN PÚBLICA

Villafañe, ed. 1992, habla de la imagen corporativa: la autoimagen, la imagen intencional y la **imagen pública**. Esta última, se ha convertido en los últimos años en una pieza fundamental en el desarrollo de cualquier estrategia de comunicación. “La imagen pública es la reputación que tiene la empresa, la impresión que da al público por sus productos y servicios”. (López, Bernat y Ruíz, Pinto, 2001, p. 91).

Este concepto ha trascendido más allá del campo de la comunicación empresarial, vinculándose con herramientas tales como marketing, publicidad y relaciones públicas. Cuando hablamos de imagen pública hablamos de percepción y valoración. “Es un compuesto de cómo se percibe una organización por sus diversos públicos: clientes, proveedores, empleados, accionistas, instituciones financieras, diferentes gobiernos, poblaciones... a estos grupos se debe añadir la prensa”. (López, Bernat y Ruíz, Pinto, 2001, p. 91).

Según la firma Llorente y Cuenca, ed. 2012, todo empresario va forjando su imagen en cada contacto con sus públicos, cada trato con un proveedor, con un cliente, un empleado, etc., condiciona directamente la imagen pública de su empresa. Además, de dichos públicos, para el desarrollo estratégico de la imagen pública, es fundamental mantener una relación fluida y efectiva con los medios de comunicación. Desde la perspectiva de las Relaciones Públicas “En la coyuntura actual gestionar coherente y profesionalmente los componentes tangibles e intangibles de la imagen se ha convertido en una de las funciones estratégicas de las relaciones públicas del presente siglo” (Rojas, Luis, 2013, p. 226).

Tabla 2. Rojas, ed. 2013, enmarca los elementos tangibles e intangibles que forman la imagen pública:

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Filosofía Corporativa	Misión. Visión. Valores.
Identidad Conceptual	Posición en el mercado. Atributos funcionales. Atributos emocionales.
Identidad Verbal	Forma en como habla la organización. Nombre y Slogan.
Identidad Visual o Gráfica	Logo. Colores. Tipografías. Iconos. Línea gráfica o estilo visual.
Identidad Cultural	Estándares de calidad en la prestación de servicio.
Identidad Arquitectónica o estructura	Toda la estructura externa e interna de la empresa y su uniformidad.
Identidad Comunicacional	Publicaciones. Señalética. Publicidad de marca e institucional. Uniformes. Flotilla de vehículos. Promoción.
Psicología Ambiental	Abarca todo el aspecto sensorial como la música, los colores, el aroma, la iluminación, etc.

Considerando cada uno de estos elementos se logra entender que la imagen pública va más allá y trasciende en cada aspecto de la estructura empresarial, una imagen puede forjarse desde un elemento tan simple como un color hasta aspectos más profundos como una filosofía empresarial. Es por esto que la imagen pública, debe ser considerada cualquier plan estratégico ya que existen una línea muy delgada entre la imagen y la reputación empresarial.

1.5. LA COMUNICACIÓN EN OPERACIONES FINANCIERAS

El término **operación financiera** se refiere “a aquella en la que dos sujetos económicos intercambian capitales en tiempos distintos, de tal manera que el sujeto que cede el capital adquiere el carácter de acreedor del otro, que actúa como deudor”. (Extraído de: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/operacion-financiera.html>). A pesar de que en el mundo de las finanzas se realizan diferentes tipos de operaciones, es difícil establecer una relación directa con la comunicación. Sin embargo si la hay, “una de las claves de toda operación financiera bien diseñada radica en la estrategia de Comunicación con la que la compañía se disponga a lanzarla al mercado”. (Berceruelo, Benito, 2013, p. 35).

Según Berceruelo, ed. 2013, las empresas que manejan correctamente la Comunicación dentro de las operaciones financieras, logran obtener mayores beneficios como una mejor imagen pública, mayores poderes de negociación y un mejor posicionamiento frente a sus competidores.

Las empresas que consideran la comunicación dentro de su estrategia comercial, logran proyectar transparencia y esta estrategia debe ser adoptada desde los niveles más alto de la jerarquía hasta la puesta en marcha de las tareas más esenciales. La comunicación hoy en día tiene diferentes aristas y perspectivas, el mercado actual demanda mayor información, es por esto que la comunicación ha evolucionado y se ha adentrado en campos que anteriormente no se consideraban como el aspecto financiero.

“Berceruelo, Benito, 2013, plantea que: Por eso, los empresarios deben ser conscientes de que es un instrumento útil y eficaz en la gestión de sus productos financieros, al igual que lo es de sus productos comerciales. En un contexto donde los mercados financieros evolucionan hacia la internacionalización, sólo una empresa más global, más transparente y más responsable tendrá éxito”. (p.35).

1.6. ROL DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y FINANCIERA EN EL SECTOR BANCARIO.

Hoy día, en la sociedad dominicana y en el mundo, las finanzas representan uno de los temas sociales más importantes y de mayor relevancia. A través del tiempo hemos observado la evolución de las entidades financieras, la deuda pública y privada, cierre de bancos, fusiones entre entidades, etc., lo que ha generado un cambio en el panorama informativo convirtiendo el sector bancario en un protagonista que genera una alta audiencia ante un público sensible a los cambios y mejor informado que épocas anteriores.

Berceruelo, Benito, ed. (2013) La **Comunicación Financiera** recopila bajo una misma sombrilla, todas las técnicas de comunicación y configura de forma integral todos los elementos que forman el amplio abanico de la Comunicación Empresarial: desde la Comunicación Corporativa, que avala y enmarca la imagen de solvencia y prestigio de las entidades ofertantes de productos financieros, hasta la Comunicación Publicitaria y de Marketing, en su objetivo de estimular el interés y llevar a la acción a los potenciales compradores.

En este sentido, para poder entender más ampliamente el concepto de comunicación financiera, se hace necesario definir los principales públicos vinculados, según ADECEC, ed. (2003), estos son:

Accionistas actuales y futuros, señalando que se puede llegar a ellos de manera indirecta a través de una opinión pública favorable y la presencia en medios especializados, así como también el dictamen de analistas financieros y prensa especializada. El mercado financiero en general, que constituye todo el conglomerado de entidades y organismos que forman parte, regulan y dirigen el sector financiero.

El público interno de las entidades, que son los que representan a la empresa y proyectan la imagen en primera instancia. Con el objetivo de entender los cambios que han surgido y sobre todo de asimilar que la comunicación con respecto al lenguaje financiero dejó de ser uso exclusivo de algunos, es necesario realizar una retrospectiva del sector.

En el año 2010, se publicó un artículo en el blog Economista Dominicano, que hace referencia a esta evolución. Antes de 1962 la República Dominicana contaba con cinco bancos, uno de los cuales era propiedad del Estado (Banco de Reservas), luego en 1962 surgen los bancos especializados como los bancos de ahorro y créditos, y los bancos de desarrollo. (Extraído de:

<https://economistadominicano.wordpress.com/2010/10/18/el-sector-financiero-de-la-republica-dominicana/>).

En este artículo del 2010 de Economistas Dominicanos, también se señala que a partir de la década de los 70's surgen los Bancos hipotecarios y de construcción y en 1980, debido a la crisis internacional, las autoridades comienzan a implementar reformas financieras enfocadas en la diversificación de los bancos especiales.

Del 2001 al 2013, nuestro país pasa por un sin número de transformaciones en el sector de la banca, desde el surgimiento de nuevas entidades en el 2001, crisis financiera en el 2003 con la quiebra de uno de los principales bancos, en el 2009 el aumento de un 7% de empresas foráneas en el sector y en el 2013 la fusión de dos de las principales entidades financieras del país.

Berceruelo, Benito, ed. (2013), hace referencia a que el mundo empresarial debe ser consciente de que la economía y el lenguaje de las finanzas han venido tomando protagonismo en la sociedad, dejando de ser un espacio privado para profesionales. En el proceso actual, la propagación de confianza es tan importante como para considerar que la reputación y el éxito de una compañía dependen de que dicha entidad sea capaz de transmitir el mensaje adecuado, correcto, y transparente, a quien lo recibe.

“Estamos entrando en un nuevo ciclo económico al que podríamos denominar «economía de los intangibles y de la reputación corporativa»”. (Alloza, Ángel, Carrera Enrique y Carrera, Ana, 2013 p. 27). Esto último, hace referencia que los activos más importantes de las empresas y los valores de mayor relevancia en la actualidad apuntan a aspectos impalpables, valores agregados que van relacionados al servicio y la vivencia o experiencia del público para con la empresa.

La comunicación corporativa apunta a fortalecer estos valores a través de las relaciones efectivas con sus públicos de interés. “Se trata de un nuevo contexto en el que cambia el rol de la empresa y la relación de poderes tradicionales; implica entender que el poder hoy está en manos de los grupos de interés opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc.” (Alloza, Ángel, Carrera Enrique y Carrera, Ana, 2013 p. 28).

En el panorama actual de las empresas del sector bancario en el país, la Comunicación Corporativa juega un rol fundamental, facilitando crear vínculos más sólidos con el entorno interno y externo. Este rol de las empresas y de las instituciones es estar al servicio y brindando especial cuidado a sus grupos de interés (stakeholders).

Por otro lado, desde la perspectiva de la comunicación financiera, el valor de la empresa y la reputación se desprenden directamente de la fidelización de grupos de interés cada vez mayor dentro del sector financiero. En la actualidad “el éxito empresarial debe medirse como la capacidad de identificar y fortalecer la relación con esos grupos que tienen intereses en la organización antes y mejor que los competidores”. (Alloza, Ángel, Carrera Enrique y Carrera, Ana, 2013, p. 28).

Para que la comunicación pueda desempeñar su rol y cumplir con los objetivos definidos por la organización, la misma debe de definir claramente los canales, vías y medios por los que se administrara dicha comunicación y asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y canales, priorizando y precisando los públicos objetivos y controlando y midiendo toda comunicación interna y externa, estos planes deben ser manejado a través de un estrategia con un perfil adecuado que pueda asesorar, dirigir e implementar planes acordes a las necesidades de la empresa.

Según ADECEC, ed. (2003), una buena estrategia de relaciones públicas financieras debe iniciarse con algunos puntos básicos: El primer paso es a través de una completa auditoria tanto a nivel interno como externo, con el objetivo de evaluar la imagen de la empresa con respecto a sus públicos. Luego de este primer paso, se desarrollará un plan estratégico, dirigido especialmente a los medios de comunicación financiera, definiendo claramente los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo de la Comunicación Corporativa es establecer el marco de contenido a comunicar, a través de la coherencia y consistencia en la transmisión de los mensajes y el de la Comunicación Financiera es establecer un vínculo o fidelización con los públicos relacionados al sector. El área de Dirección de Comunicación, es la responsable de desempeñar este rol, dirigiendo e implementando las comunicaciones en el ámbito institucional, la misma debe depender de la dirección general o la presidencia. “En las actividades empresariales la comunicación es un activo inmaterial o, en lenguaje más común, un factor de valor añadido”. (Álvarez, Jesús, 2013, p. 2).

Considerando todo lo anteriormente descrito podría decirse que la comunicación financiera representa para las entidades empresariales y para la dirección de comunicación de las mismas un campo de suma importancia, que demanda conocimientos financieros, con el objetivo de mantener un activo flujo de comunicación involucrando a todos los públicos relacionados y basada en la credibilidad y la confianza.

1.7. AUDITORIA DE LA IMAGEN EMPRESARIAL, MÉTRICAS DE MEDICIÓN.

“La auditoría de comunicación se puede definir como el instrumento que permite obtener los datos para el desarrollo de un análisis detallado de la situación actual de la comunicación de la empresa” (ADECEC, 2003, p. 31). A través de esta herramienta la empresa puede medir y evaluar su imagen ante los distintos públicos con quienes tiene relación permanente.

La auditoría de imagen es fundamental para el desarrollo de los planes estratégicos, ya que la misma te permite un punto de partida de hacia dónde direccionar las estrategias a implementar. “La elaboración de planes de comunicación, hace un tiempo poco usual, es hoy en día habitual en la mayor parte de grandes y medianas empresas. Sin embargo, es menos frecuente encontrar organizaciones que auditen su comunicación periódicamente”. (ADECEC, 2003, p. 31).

Según ADECEC, ed. (2003) a través de la auditoria de la comunicación se examinan un sin número de elementos que repercuten directamente en la empresa, desde la imagen interna, la imagen comercial, imagen financiera y la imagen pública, considerando aspectos tales como:

- Comunicación cara a cara y comunicación escrita.
- Pautas de comunicación e interacción interdepartamentales, así como pautas dirigidas a la audiencia externa.
- Canales de comunicación, su frecuencia e interacción.
- Efectividad de la comunicación y sus contenidos.
- Necesidades de informaciones requeridas.
- El impacto de la tecnología de la información como herramienta de transmisión de conocimiento.

Otros factores de importancia son la identificación, evaluación y estudio de los recursos de la imagen de una organización, así como también los puntos fuertes y débiles de sus políticas empresariales. Mediante el estudio de cada uno de estos elementos o factores se obtendrá un mapa del clima organizacional que permitirá definir la cultura y sobre todo establecer la diferencia entre la imagen percibida y la que se desea proyectar.

Sin embargo para lograr el análisis de estos elementos se deben considerar ciertas técnicas para la obtención de la información deseada. Es fundamental la etapa de recolección de datos, en la que se utiliza la combinación de técnicas de investigación sociológica – como los focus-groups, las entrevistas, los test, la observación de conductas y otras técnicas más propias del ámbito de la comunicación, ADECEC, ed. (2003). El proceso de auditoría puede contar con diferentes fases, a continuación se presenta un ejemplo del mismo:

Primera fase: proceso de investigación y análisis.

- Estudio de la imagen desde la perspectiva interna, desde la percepción de los empleados, hasta la auto imagen, considerando aspectos tales como clima interno, responsabilidades, normas, políticas y subcontrataciones externas.
- Antecedentes de la empresa.
- Los símbolos que representan a la empresa, logo, nombre, icónico, todo lo que engloba la Imagen visual, así como también el estudio de la identidad visual en la estructura de la empresa , elementos de trabajo y comunicación.
- Evaluación de la Imagen Pública, percepción ante los medios y la opinión pública y ante la sociedad mediante la RSE.
- Valoración de los servicios, productos y marcas ofertadas por la empresa, imagen comercial.
- Reputación e imagen financiera.
- Estudio del blanco de público con la necesidad de segmentar y realizar una adecuada segmentación del mismo.
- Estudio de la competencia y realización de comparativa.
- Identificación objetiva de los públicos interno y externo.
- El último paso, de esta primera fase es desarrollar la imagen corporativa, considerando cada uno de los puntos estudiados con el objetivo de lograr una coherencia en lo que se desea comunicar.

Segunda Fase: Ejecución, considerando los aspectos estudiados.

- Elaboración de un manual de identidad corporativa en caso de que lo amerite.
- Selección de los canales y medios de comunicación interna.
- Considerar la web en caso de ser necesario.
- Personalización de la comunicación.
- Utilización de herramientas como publicidad y promociones.
- Relación efectiva con la prensa.
- Planificación adecuada de todos los canales de comunicación, considerando el entorno y los públicos internos y externos.

Tercera Fase: Seguimiento y control de calidad.

- Cerciorarse de la implementación de una correcta identidad que proyecte la imagen deseada por la empresa, logrando coherencia ante los diferentes públicos de interés.

(Extraído

de:

<https://montsemarketing.wordpress.com/2010/08/03/%C2%BFque-es-la-auditoria-de-imagen/>).

ADECEC, ed. (2003), es imprescindible considerar que la auditoría es un proceso de comunicación de información, análisis y emisión de un informe que recopila las conclusiones de la investigación, con el resultado del estado de la comunicación actual y los objetivos a alcanzar, estas conclusiones vienen acompañada de recomendaciones orientadas a la implementación, que deben servir como parámetro para la puesta en marcha de los planes de comunicación.

1.8. MANEJO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN TIEMPOS DE CRISIS.

En los planes de comunicación de cualquier empresa, las estrategias son diferentes y responden cada una a un problema, una necesidad específica u objetivo, pero por lo general van muy orientadas a los procesos del día a día, muchas empresas se olvidan de elaborar planes estratégicos orientados a situaciones de crisis. Las crisis son situaciones que se pueden presentar en cualquier sector o área de negocios y por lo general se presentan en momentos no planificados, lo que puede causar, confusión, alto estrés y daño a la imagen empresarial.

“Una **crisis**, es una situación que desestabiliza el ritmo diario de la entidad, supone, al mismo tiempo un riesgo pero también una oportunidad y requiere de forma imprescindible una gestión de comunicación adecuada”. (López, Miguel, 2007, P.17). En las organizaciones las crisis, son situaciones que se presentan de forma inesperada alterando el curso normal de la empresa o institución y que por lo general pasan a ser del dominio público, representando una amenaza directa a la reputación de la empresa. Al momento de presentarse una situación de crisis, suelen surgir varias interrogantes y la más básica de todas es cómo actuar.

Ante estas situaciones, la manera en como una organización reaccione y la capacidad de respuestas efectivas garanticen el éxito en esta difícil etapa. En la actualidad las empresas han desarrollado planes y manuales de crisis que forman parte de las estrategias establecidas, señalando como se debe responder ante cualquier eventualidad y designando roles estratégicos.

Para el 2003 el país pasa por la peor crisis económica en la historia de la nación ocasionada por la caída del banco *Intercontinental* (Baninter), dando origen no solo a una crisis económica, sino más bien al inicio de la desconfianza y dudas en el sector bancario. En esta época, el sector bancario entra en una interesante fase, en un plan de contingencia que va cargado de estrategias y escenarios de crisis, todo esto abordado desde la perspectiva de la Comunicación Corporativa. (Extraído de: <https://economistadominicano.wordpress.com/2010/10/18/el-sector-financiero-de-la-republica-dominicana/>).

Tomando como referencia el panorama de la historia de la banca nacional, la planificación estratégica en la comunicación constituye un factor que va orientado a generar confianza, a transmitir transparencia, a un manejo más óptimo de los mensajes que las entidades muestran a sus públicos. Desde esta óptica, a través de la planificación se obtienen buenos resultados y se logra huir de la improvisación, un mal que puede generar una crisis en cuestión de segundos.

En el mundo de la banca se presentan un sin número de sucesos que requieren estrategias diversas como: empresas que se fusionan, lanzamiento de nuevos productos, entidades que se incorporan en nuevos mercados, nuevos canales de distribución, etc., cada una de estas acciones responde a una necesidad y va de la mano de una estrategia que debe ser canalizada a través de tácticas de comunicación eficaces y oportunas.

El autor Díaz, José, 2010, señala que existen tres fases dentro de una situación de crisis, la primera es la etapa previa a la crisis, una segunda etapa que es donde se desarrolla la crisis y una última que es la postcrisis, estas tres etapas van precedidas de una cuarta que es la etapa de la No Crisis, donde la empresa u organización se encuentra en un momento de ausencia de ningún tipo de situación catalogada como crisis.

“La pre-crisis corresponde con la fase en la que se manifiesta los primeros síntomas, los indicios de una previsible situación de crisis”. (Lozada Díaz, José Carlos, 2010, P. 37). La crisis, definida anteriormente como la etapa donde se desarrollan a plenitud los conflictos y contratiempos dentro de la organización y la tercera etapa que es la Post-Crisis “momento en el que la crisis está cerrada y, también, las causas que la han provocado. Es un momento de balance, de análisis de la situación resultante y de ajuste de las medidas técnicas y humanas previsiblemente útiles para sucesivas ocasiones similares”. (Lozada Díaz, José Carlos, 2010, P. 37).

En definitiva lo ideal es que las empresas estén conscientes que no están exceptas de las crisis, las mismas en la mayoría de los casos no se ven venir y pueden surgir de un momento a otro. Por consiguiente, las entidades deben valorar dentro de sus planes estratégicos la elaboración de un manual de crisis o un plan de contingencia que ayude a la prevención y al manejo efectivo de las situaciones de crisis.

1.9. ROL ESTRATÉGICO DEL DIRCOM.

Cuando hablamos de comunicación corporativa, se engloban un sin número de elementos, herramientas y estrategias que forman parte de los planes de comunicación. Sin embargo, se hace interesante adentrarse en ese aspecto estratégico y conocer quién es el responsable, autor original que está detrás de dichos planes.

Joan Costa, escritor de más de 40 libros relacionados a la comunicación empresarial, señala en un artículo publicado en enero del 2012 en la revista Imagen y Comunicación, que el DIRCOM o Director de Comunicaciones, funge como un estratega y profesional del área de la comunicación, que reporta directamente a la directiva de una organización, haciendo visible una comunicación integral que comprende todos los procesos, involucra a diferentes áreas de la empresa y logra alinear las acciones de comunicación con los objetivos perseguidos por la empresa.

Según la firma Llorente y Cuentas ed. 2012, el surgimiento de la figura del DIRCOM se remonta a los años 80 con el crecimiento de la prensa de contenido exclusivamente financiero y su principal función era proteger a los máximos ejecutivos de las compañías del creciente escrutinio al que esa nueva prensa financiera les sometía. Sin embargo, en una entrevista realizada a Joan Costa en el 2011, establece que la posición de Director de Comunicaciones, nace en los 70's, se extiende en los 80's y crece en el continente Europeo en los 90's. También señala que desde 1994 existe formación superior que avala la demanda de DIRCOMS en las empresas.

Lo contraproducente es que la figura del DIRCOMS a pesar de los cambios y el desarrollo en el mundo empresarial, aún sigue siendo de desconocimiento para muchos. Pese a que esta dirección es una necesidad latente para las empresas, no muchas la consideran.

Algunas empresas se manejan bajo la orientación de profesionales de las relaciones públicas, considerando esto, el autor Rojas, Luis ed. 2013 indica que la perspectiva y el enfoque gerencial de las relaciones públicas cambia de forma y contenido, las organizaciones en la actualidad están centrada en aspectos tales como: market share, posicionamiento, la integración, la satisfacción de los clientes, así como el reconocimiento público por parte de la sociedad a la que pertenece. “las relaciones públicas de hoy deben ser capaz de crear estrategias y tácticas que aseguren el seguimiento de relaciones sostenibles entre la empresa y sus grupos de interés”. (Rojas, Luis, 2013, p. 76).

Según Costa, ed. 2011 el perfil del DIRCOM debe tener un sin número de características como estratega, creativo, asesor interno, generalista, polivalente, político, planificador, defensor de conductas, animador de grupos, evidente liderazgo, abogado de público, ingeniero de emociones y por ultimo gestor de los activos intangibles. Sin embargo para poder entender porque el DIRCOM debe cumplir con estas características se hace necesario mencionar cuáles son sus funciones. Esto dependerá de las necesidades de cada empresa:

- **Función Normativa:** Analizar que lo que quiere comunicar y lo que comunica sea coherente para los públicos.
- **Función de Servicio:** apoya y presta servicio a todas las áreas de la organización.

- **Capacitación:** mantener capacitados a los empleados para dar el mejor servicio.
- Debe estar continuamente observado el entorno que rodea a la organización.

(Extraído de: <https://rrppsoluciones.wordpress.com/2006/10/31/el-papel-del-dircom/>).

Por otro lado, Carlavilla, Rumschisky y Carlavilla ed. 2013, señalan otros aspectos con una perspectiva más amplia:

- **Imagen Corporativa:** Gestión de Marca y Branding. Publicidad y Relaciones Públicas. Reputación e Identidad.
- **Relaciones con la Prensa** y los Medios de Comunicación.
- **Comunicación Interna:** Recursos Profesionales, Recursos Humanos, Gobierno Corporativo, Comunicación de Conflicto, Poder, Cambio y Crisis. Comunicación Organizacional.
- **Eventos y Protocolo:** Patrocinio y Mecenazgo.
- **Relaciones Institucionales:** Relaciones con los Poderes y el Sector Público/Administración Estatal, Relaciones con las empresas del sector, Lobbies y Grupos de Presión.
- **Responsabilidad Social Corporativa/Empresarial.**

(Extraído de: http://es.wikipedia.org/wiki/Director_de_comunicaci%C3%B3n).

En definitiva está latente y es evidente cada vez más la necesidad de una dirección de comunicaciones en las empresas, las empresas que gozan de esta unidad poseen mayor coherencia y proyectan una mejor imagen. El DIRCOM es el estratega que hace esto posible y logra la armonía en la comunicación y la efectiva relación entre la empresa y sus públicos.

CAPÍTULO II. DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN

CORPORATIVA Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS

LAS EMPRESAS DEL SECTOR BANCARIO EN

REPÚBLICA DOMINICANA.

Este capítulo se propone medir la evolución que ha tenido la comunicación corporativa en el sector bancario de la República Dominicana. La investigación se profundiza en el estudio de dos instituciones financieras activas actualmente en el país: Banco Ademi y Asociación Popular de Ahorros y Préstamos. En las mismas se evaluará la comunicación interna y externa que poseen, el manejo de la comunicación y el impacto que ha tenido. Además, se indagará en la filosofía empresarial, responsabilidad social empresarial con la que se comprometen estas instituciones y la repercusión que tiene la comunicación que mantienen para la construcción sólida de su imagen.

Es propio resaltar que Banco Ademi tiene un corto periodo ofertando los servicios múltiples de la banca nacional, ya que en comparación con la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos podemos decir que esta última, tienen a favor la trayectoria y que esta le ha sumado a su reputación financiera.

2.1. ANÁLISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

BANCO ADEMI

Desde Mayo 2013, Banco Ademi ofrece los servicios múltiples de la banca nacional, ofertando diferentes productos y servicios en 5 zonas del país, divididas de la siguiente manera: Zona Metropolitana, Zona Sur, Zona Este, Zona Norte I y Zona Norte II. Actualmente posee más de 60 oficinas a nivel nacional y para junio del 2012 contaba con más de 900 empleados. Este banco se presenta sobre varios niveles jerárquicos dentro de la organización. Hamann, Jacinta & Álvarez, Edgardo consultores, ed. (Agosto 2012).

Según el informe del Gobierno Corporativo de Banco Ademi S.A., desde Mayo 2014, cuenta con un grupo de accionistas muy comprometidos con su desarrollo, como sociedad anónima, el órgano de gobierno más importante es la junta de accionista o consejo de administración, representando el primer eslabón de la pirámide jerárquica de la empresa. Esta junta está conformado por hasta 11 miembros, esta entidad es responsable conjuntamente con la presidencia ejecutiva, del control y de la gestión económico-financiera y administrativa del banco. Actualmente está conformado por:

- Manuel Arsenio Ureña C. Por A.
- Palm Fund Investment Insurance, S. A.
- Llubet Holding Corporation, SRL.
- Asociación para el desarrollo (ADEMI).
- Banco Europeo de Inversiones (BEI).
- Inversiones Mutualistas, S. A.
- International Trading.

- Manuel Cáceres Troncoso.
- Bayaha, S. A.
- Anónima, S. A.

Este órgano de dirección se rige por comités de administración, que se encargan del cumplimiento de políticas de diferentes áreas. El primer comité es el de auditoría, que tiene como objetivo principal velar por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en los reglamentos y políticas internas, así como el mantenimiento del control y la calidad de las operaciones del banco en las políticas vigentes.

Por otro lado, está el comité de Nombramientos y remuneraciones, que tiene como principal función asesorar en el proceso de nombramiento y cambios de la conformación de la junta directiva. Por otro lado, está el comité Ejecutivo de Crédito, quienes se encargan de analizar el comportamiento de la cartera de créditos con el fin de proponer políticas y estrategias de manejo de los riesgos crediticios. Por último, está el comité de Riesgo, tiene como objetivo administrar los diferentes riesgos a los que se ve expuesto el banco, con el fin de resguardar el patrimonio y resultados de la entidad.

Otro eslabón dentro de la pirámide jerárquica está el gobierno del presidente ejecutivo (Gerencia General), dirigido hoy en día por el Sr. Guillermo Rondón, visionario con más de 24 años en la institución. Esta posición permite separar la función directiva de la Junta y la gerencia. En ese mismo orden, debajo de la presidencia se encuentran tres vicepresidencias, distribuidas en diferentes áreas neurálgicas de la empresa, las cuales son: Vicepresidencia de Negocios, Vicepresidencia de Administración y finanzas y un grupo de áreas que se reportan directamente a la presidencia ejecutiva (auditoría, gestión humana, tecnología y operaciones).

Debajo de las vicepresidencias, están los directivos de cada una de las áreas conformados por: el Director de Riesgo y Cumplimiento, Director Legal, Director de Mercadeo y Desarrollo de Producto, Director de Captaciones y Director de Sobros y Normalización.

Luego de la dirección, en el organigrama de Banco Ademi, se desprenden otras posiciones gerenciales, integradas por los gerentes de las sucursales, agencias y los gerentes de la parte administrativa. Por último, el nivel más bajo está conformado por los intermedios: personal de apoyo administrativo, operacional y de servicio.

Banco Ademi, como toda organización formalmente constituida cuenta con una estructura organizacional definida, la misma es fundamental para el desarrollo del flujo de la información dentro de la empresa. A través de esta estructura se logra asegurar que cada unidad, departamento e individuo canalicen la comunicación a través de esfuerzos integrados. En la actualidad la estructura de Banco Ademi, ha sufrido cambios, como es la incorporación de la gerencia de Relaciones Públicas dentro de la estructura empresarial, es posible que continúen estas modificaciones debido al crecimiento de la empresa o ajustes necesarios para el efectivo funcionamiento de los diferentes departamentos. Lo importante de esto, es que una estructura definida permite regularizar y administrar los recursos humanos de la empresa y sobre todo asegura un manejo más efectivo de la comunicación interna.

2.1.1. Unidad de Comunicación de Banco Ademi.

Actualmente el engranaje de comunicación de Banco Ademi, funciona en dos vertientes tradicionales, tanto a nivel interno, como a nivel externo. Esta empresa, utiliza diferentes vías, canales y medios de comunicación para comunicarse con todos los públicos relacionados. Según una entrevista realizada a la Gerente de Relaciones Públicas (**Ver Anexo 1.**), el banco cuenta con una dirección de comunicación y mercadeo, que se encarga de manejar los programas de comunicación externos basados en publicidad, promoción y otras herramientas de marketing y bajo esa sombrilla está el área comunicación interna y manejo de redes sociales. Por otro lado, el banco cuenta con una gerencia de relaciones públicas dirigida por la Sra. Vianca Abreu, la cual se reporta directamente a la presidencia y se encarga de la relaciones con los medios.

La comunicación interna, es una estructura pequeña, la cual tiene apenas dos años de conformada. El objetivo principal de esta unidad es canalizar y dar tratamiento a diferentes informaciones de las distintas áreas del banco, con el compromiso de que la comunicación llegue de manera efectiva. En ese sentido, todos los temas específicos a difundir y la planificación de las actividades de comunicación interna son definidos bajo los lineamientos de la gerencia comunicación interna, bajo la sombrilla de la unidad de comunicación y mercadeo.

Banco Ademi, siempre ha tenido una relación directa con sus diferentes públicos, en el caso de los organismos internacionales como el banco interamericano de desarrollo, se realizaba a través de finanzas y a nivel estratégico directamente desde la presidencia. En la actualidad con la nueva gerencia de relaciones públicas, ha comenzado con sus aportes en la comunicación con estos organismos internacionales, gremios e instituciones, direccionando la comunicación estratégicamente según los objetivos perseguidos por el banco.

La gerencia de relaciones públicas, brinda apoyo a diferentes áreas de la empresa, como es el caso del área de mercadeo, donde hace eco de las acciones que esta unidad realiza como participación en ferias y en diferentes actividades relacionadas al sector financiero y de la banca, en los medios de comunicación. El objetivo según la Gerente de Relaciones Públicas del banco, la Sra. Vianca Abreu, es detectar las oportunidades y direccionar estratégicamente la comunicación, sirviendo como apoyo a las distintas áreas del banco.

En cuanto a las acciones de Responsabilidad Social empresarial, son manejadas directamente por la fundación, es el brazo social del banco y es quien ejecuta esas acciones de cara a la sociedad. Este año se trabajará un proyecto con UNICAN y al mismo tiempo un proyecto de sostenibilidad empresarial a nivel interno para que las operaciones que se realicen dentro del banco sean armoniosas y tengan un impacto positivo en todas las actividades de cara a sus públicos de interés. Actualmente se está trabajando una estrategia de comunicación interna con el tema del reciclaje.

2.1.2. Comunicación Interna Banco Ademi

Toda comunicación interna de Banco Ademi, es gestionada y canalizada por la gerencia de comunicación interna que trabaja en conjunto con la dirección de comunicación y mercadeo. Los planes de comunicación internos son revisados anualmente con el fin de evaluar su contenido. El área de comunicaciones, cuenta con medios escritos y electrónicos a través de los cuales se establecen los programas de comunicación interna y una comunicación descendente, tales como Boletín electrónico AdemiNews, Buzón electrónico Comunicación interna Ademi y la pagina Intranet Ademi, entre otros medios de difusión. Informe Gobierno Corporativo, ed. Mayo 2014.

Para la comunicación ascendente cuenta con los medios siguientes: visitas a sucursales y áreas administrativas, encuentros con el presidente, buzón de comunicación interna, extensiones telefónicas unidad comunicación interna, reunión integración ejecutivos, reunión general empleados y otras estrategias y actividades diseñadas con fines de propiciar una comunicación efectividad diseñada por la unidad de comunicación interna. La comunicación descendente también pudiera apoyarse en otro tipo de medios, tales como: talleres, reuniones departamentales, volantes, afiches, folletos etc.

Banco Ademi, cuenta con una plataforma localizada en la página de Intranet Ademi, llamada ADEMITEscucha, donde los empleados pueden entablar una comunicación con la empresa, referente a productos o servicios que utilice por esta vía, otros canales de comunicación son el buzón de comunicación interna, utilizado como canal de comunicación ascendente, donde el 96% de los empleados del banco están conectados a la red y pueden expresar sus opiniones, comentarios y sugerencias. Así como también vía telefónica a través de la unidad de comunicación interna y directamente a la administración.

El área de comunicaciones canaliza estas informaciones de manera confidencial si lo amerita y es referida de acuerdo al área, además procura disponer de la viabilidad en la utilización de dichos medios para todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Sin embargo, a pesar de los canales de comunicación interna existente resulta un poco inquietante que una unidad conformada por apenas una persona pueda manejar una plataforma de comunicación para 900 empleados, además es también peculiar el hecho que desde esta estructura se manejen las redes sociales de la entidad y la misma este bajo la sombrilla del departamento de mercadeo. Por lo que lleva a pensar que a mediano o corto plazo esta estructura podría sufrir cambios con el fin de asegurar un mejor funcionamiento del flujo de comunicación interna de la empresa.

2.1.3. Comunicación Externa Banco Ademi

Para poder entender la relación de Banco Ademi con sus públicos externos, es necesario realizar una retrospectiva. En un principio la dirección de mercadeo de Banco Ademi, manejaba la parte de relaciones públicas subcontratando los servicios apoyados en una agencia y además maneja toda la parte de negocios. Cuando Banco Ademi pasa a ser banca múltiple, como una exigencia de la superintendencia de banco se crea la gerencia de relaciones públicas, la cual se reporta directamente a la presidencia, cuya función es la relación con los medios de comunicación, específicamente prensa durante el primer año. Anterior a esta gerencia, existía un área de comunicación interna la cual reporta a mercadeo. Información suministrada por la Gerente de Relaciones Publica Banco Ademi, Sra. Vianca Abreu. **(Ver Anexo 1).**

En la actualidad la gerencia de relaciones públicas está involucrada en otros proyectos que van de la mano de otras áreas, desarrollando algunos mapas de público para crear estrategias de comunicación efectivas alienadas a los diferentes públicos. Según el Informe de Gobierno Corporativo de Banco Ademi S.A., ed. 2014, la comunicación de la entidad hacia los clientes, proveedores organismos reguladores y otras partes interesadas se realiza a través de los siguientes medios:

- Comunicación escrita (cartas, contratos, reportes, entre otros).
- Asamblea de accionistas.
- Correo electrónico.
- Página web.
- Pantallas de información de las oficinas.
- Televisión, radio, perifoneo, brochure y volantes.

- Estados de cuentas y recibos.
- Redes sociales.
- Sistemas que permiten el intercambio de información entre el banco y organismos reguladores y gubernamentales.

Banco Ademi, posee una amplia cobertura geográfica, llegando a 5 zonas del país, con más de 60 sucursales, también complementa su distribución con la red de tarjeta VISA (para debito o crédito), red de cajeros disponibles en el mercado para el acceso de sus clientes y el caso del e-banking como de la red de agentes bancarios. (Extraído de: <http://www.bancoademi.com.do/Pages/Sucursales.aspx>).

Como toda entidad bancaria, Banco Ademi cuenta con política regulatorias para el flujo de información, tanto a nivel externo como interno, velando por los intereses corporativos, de sus empleados y sobretodo de sus clientes y relacionados. Con el objetivo de analizar la comunicación de Banco Ademi, con sus públicos externo se realizó una encuesta, tomando como base una muestra de 50 clientes de Banco Ademi, donde el 48% de los clientes calificaron como buena y 10% como muy buena, la comunicación de Banco Ademi con sus clientes, esto da un panorama positivo de la gestión de comunicación externa realizada por el banco. **(Ver Anexo 7.)**

2.2. IMPORTANCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR BANCARIO.

En el 1995 Collins y Porras, señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. En el 2009 Capiottri en su libro Branding Corporativo, manifiesta que el término identidad corporativa ha sido tema de controversia generando diferentes opiniones, sin embargo el autor abarca la Identidad Corporativa desde dos perspectivas, la primera es el enfoque del diseño y una segunda el enfoque organizacional.

El primer enfoque es conceptualizado como la identidad visual corporativa “la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades. Esta noción vincula la Identidad Corporativa con “lo que se ve” de una organización.” (Capriotti Paul, 2009, P. 19). Básicamente este término hace alusión a la parte sensorial dentro de una organización, todo lo que se ve y puede ser percibido en representación de la empresa.

Por otro lado, el enfoque organizacional plantea un panorama más extenso, trazando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización (Simoes et al., 2005). “En este sentido, la Identidad Corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen de las demás.” (Capriotti Paul, 2009, P. 20). Lo importante a considerar es que ambos enfoques están estrechamente relacionados uno del otro y se complementan.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, queda evidenciado que el mundo corporativo de hoy en día va más allá de una fachada empresarial y de un simple intercambio comercial, es cuestión de construir una identidad enfocada a lograr los objetivos perseguidos por la organización y a desarrollar una correcta imagen empresarial.

El sector de la banca es uno de los más competitivos en la actualidad, es por esto que las entidades bancarias deben diferenciarse y conectar con sus públicos no solo a través de los productos y servicios que ofrecen, sino más bien mediante a las experiencias perdurables y trascendentes en la mente de los consumidores uniendo aspectos tangibles como intangibles.

Las entidades del sector se manifiestan básicamente a través del servicio y por ende estas empresas deben ver más allá e identificar como quieren ser percibidos por sus públicos, considerando aspectos que van desde la construcción de una personalidad corporativa hasta la creación de opinión pública favorable. Trabajando aspectos como: la cultura organizacional, el espíritu de liderazgo y pertenencia, la filosofía y la simbología de la empresa.

El valor de una fuerte identidad corporativa es indiscutible y constituye un factor imprescindible en el éxito de la gestión empresarial, dentro del ámbito de la comunicación corporativa va desarrollándose y perfeccionándose, por ende, las entidades conscientes del sector deben validarla como una herramienta útil y eficaz en la gestión de sus productos financieros. Es por esto que la identidad de una empresa, no debe ser dejada al azar y por la naturaleza de las empresas del sector bancario, debe contemplarse bajo un contexto analítico, donde se planifique y se estudie la visión estratégica a seguir.

2.2.1. Identidad Visual Banco Ademi

La identidad de Banco Ademi, va muy alineada a la filosofía que predica la empresa, su signo de identidad está basado fundamentalmente en su nombre y su icono, el cual ha sufrido alteraciones a través del tiempo, desde el 1997 cuando surge como Banco de Ahorros y Crédito, hasta el 2013 cuando se convierte en Banca múltiple.

El logotipo utilizado en la actualidad, representa dos personas tomándose de las manos, como símbolo de ayuda. Las manos proyectan esa calidez que identifica al banco. La tipografía es de fácil lectura y el objetivo es transmitir los valores que representan a la empresa. La fuente corporativa del logotipo de Banco Ademi es la Gotham Book Regular y toda su familia con la cual se debe componer los títulos y subtítulos.

Las tipografías para ser utilizadas en cartas, faxes, correspondencias, publicidad informativa, presentaciones en PPT, plantillas de Word y textos en internet se pueden utilizar otras fuentes. La composición del logotipo no debe comprometerse, para mantener la armonía entre ambos elementos (logo y nombre). El logo nunca debe ser utilizado por separado (sin el nombre de la empresa a su derecha). Manual de Identidad Corporativa de Banco Ademi, ed. 2013.

El logotipo consta de 3 colores, los cuales representan una degradación del color verde azulado. En la palabra Banco el tono es más sutil que en el nombre de la empresa, con el fin de resaltar más este último. Donde se presenta una degradación de color es en la esfera de la letra A. El turquesa según la psicología del color es envolvente, refrescante y tranquilizante. Es un color que está asociado al conocimiento, lo mental, la integridad, poder, seriedad, generosidad, salud y limpieza. (Extraído de: <http://psicologiadelcolor.net/que-significa-el-color-azul-turquesa/>).

Banco Ademi, cuenta además con un personaje llamado “Remy”, este es un búho de color azul, que tiene en pecho la esfera de la letra A que representa el logotipo de Banco Ademi. (Extraído de: http://bancoademi.com.do/Pages/Consejos_Remy.aspx). El búho es un animal que representa sabiduría e inteligencia, El búho fue un importante animal simbólico totémico en la antigua Grecia donde era representación de la Diosa Atenea, diosa de la sabiduría. (Extraído de: http://es.wikipedia.org/wiki/Mochuelo_de_Atenea).

Este personaje dentro de la institución tiene personalidad propia y es denominado como un emprendedor, que contagia a todos con sus conocimientos, de manera fácil y divertida con sus capsulas educativas. Este personaje surge, como parte de las iniciativas implementadas por Banco Ademi para la expansión de los proyectos de educación financiera.

“El Banco que da la mano”, es el slogan utilizado por Banco Ademi, esta frase o lema conecta con el compromiso que tiene el banco de ayudar y brindar asistencia al micro, pequeño y mediano empresario. Esta identificación y este compromiso es lo que les permite decir con gran confianza que son el único banco que ha centrado su apoyo en el fortalecimiento de las pymes.

2.2.2. Filosofía institucional y corporativa Banco Ademi

Banco Ademi fue, en el país, el banco que tuvo la visión de abrir un nicho entre los micro y pequeños empresarios que no eran tomados en cuenta para ser bancarizados. Banco Ademi, los asesoró y los hizo objetos de crédito ayudándolos a crecer, a realizar sus deseos de progreso, a concretizar sus sueños. Según el reporte de COP en el 2011, esta institución nace y se acopia bajo la siguiente filosofía:

Misión: somos una institución bancaria que oferta productos y servicios de alta calidad, con especial atención al micro, pequeña y mediana empresa, para lo cual contamos con probada tecnología y un excelente equipo humano. Estamos comprometidos con el desarrollo económico y social del país, y con la promoción de los valores fundamentales de la comunidad.

Visión: consolidar en los próximos cinco años nuestro liderazgo como Banco de Ahorro y Crédito en el ámbito nacional, con un crecimiento sostenido en el volumen de negocios, la cantidad de clientes, así como la ampliación de la oferta de productos y servicios, con especial atención, a la micro, pequeña y mediana empresa.

Dentro de la filosofía empresarial de Banco Ademi, están valores institucionales que van desde la Responsabilidad Social hasta el trabajo en equipo, alineando la misma a la trayectoria que ha tenido la historia del banco como una empresa que nace desde una ONG y que tiene como enfoque la colaboración y ayuda a sus públicos relacionados. A continuación detalle:

- **Responsabilidad Social:** Nuestra institución trabaja activamente para promover el bienestar social y económico de las comunidades a las que servimos.
- **Excelencia en el servicio:** Logramos la satisfacción y lealtad de nuestros clientes, ofreciéndoles productos y servicios de alta calidad en tiempo oportuno y a precios competitivos.
- **Integridad:** Realizamos nuestras operaciones bajo las más estrictas normas éticas y morales.
- **Rentabilidad:** Basados en la oferta de productos y servicios de alta calidad, el trabajo en equipo y la eficiencia operacional, nos esforzamos para obtener la rentabilidad esperada por los accionistas, fundamentados en una visión de largo plazo.
- **Trabajo en Equipo:** Fomentamos la participación y compromiso de todos nuestros colaboradores internos.

De cara a la sociedad, es una empresa identificada con el país y preocupada por contribuir con el desarrollo de áreas que mejoren el desarrollo de los pequeños y micros empresarios dominicanos, de ahí el apoyo constante que ha manifestado desde sus inicios, a través de sus aportes a la fundación y como entidad bancaria. Es importante recalcar que la filosofía organizacional de Banco Ademi, corresponde desde sus inicios a las prácticas de ayuda y colaboración a las pymes, esta filosofía y ese compromiso se predica tanto a nivel externo como interno y está contemplado en su lema: “El Banco que da la mano”.

2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BANCO ADEMI

La Fundación ADEMI es la génesis del Banco, esta institución bancaria se desprende en 1998 de su exitosa experiencia en programas de créditos y conforma la entidad financiera regulada. A pesar de que esta fundación nace en 1983 como una organización sin fines lucro con un patrimonio inicial de RD\$110,000 (US\$5,650), la fundación sigue siendo hoy día parte de Banco Ademi con una relación fundación-banco-fundación, siendo un modelo único para toda Latinoamérica, sirviendo como brazo social y de donde se desprenden los programas de RSE manejados por Banco Ademi. Hamann, Jacinta & Álvarez, Edgardo consultores, ed. (Agosto 2012).

Esta fundación surge como apoyo a la microempresa, con el objetivo de impulsar la empleomanía, financiar proyectos de cooperación técnica para las comunidades y democratizar el crédito de los dominicanos. Para el año 1997 el patrimonio aumenta a RD\$220 millones y en 1998 Ademi deja de ser una institución crediticia y se convierte en banco Ademi y la Fundación Ademi es accionista del Banco Ademi. En la actualidad Fundación Ademi, sigue siendo una institución privada, sin fines políticos y religiosos, dedicada a ofrecer apoyo a obras de interés social en beneficio de familias pobres. Hamann, Jacinta & Álvarez, Edgardo consultores, ed. (Agosto 2012).

El alcance de esta fundación, abarca comunidades en todo el territorio de la República Dominicana. La fundación invierte en proyectos que promuevan la cohesión comunitaria por medio al trabajo en equipo, la organización y creatividad. Colaborando con 60% del presupuesto destinados a proyectos ejecutados por comunidades según sus necesidades y el 40% restante se distribuyen a través de organizaciones al servicio público. (Extraído de: <http://www.ademi.org.do/nosotros/preguntas-frecuentes.aspx>).

Fundación Ademi, tiene como misión “Ademi integra, evalúa y promueve programas que apoyan el desarrollo comunitario sostenible en las áreas de educación y cultura, salud medio ambiente y equidad de género para mejorar la calidad de vida en la República Dominicana”. (Extraído de: <http://www.ademi.org.do/nosotros/mision.aspx>).

Los programas de responsabilidad social gestionados a través de Fundación Ademi, se basan en cuatro vertientes: Educación y Cultura, Salud, Medio Ambiente y Género. En cuanto a educación, Fundación Ademi, desde enero del 2011 ha beneficiado a más de 21 mil personas con el proyecto educativo de un sistema micro financiero integral, donde busca educar en finanzas básicas y promover una cultura financiera ética y clara en los clientes del banco con el objetivo de contribuir a mejorar su calidad de vida. (Extraído se: <http://www.listindiario.com/economia-y-negocios/2012/10/3/249579/Ademi-extiende-plan-financiero-a-zonas-rurales>).

Por otro lado, en cuanto a los programas de RSE enfocados en salud, la fundación Ademi ha realizado diferentes donativos a instituciones relacionadas a la salud, tal es el caso de un donativo efectuado en Julio del 2014 por un monto de 350 mil pesos a AID FOR AIDS, con el objetivo de colaborar en la prevención de la expansión del VIH en el país. (Extraído de: <http://www.bancoademi.com.do/Pages/noticias.aspx?id=25>).

Medio Ambiente, represente uno de los mayores enfoques de los programas de RSE que maneja el banco realizando jornadas de reforestación, trabajando de la mano con su programa de sostenibilidad y realizando durante el 2014 varias contribuciones económicas a diversas instituciones que trabajan a favor del medioambiente, enfocadas en la zona norte. Un ejemplo de esto fue el aporte para la Reserva Científica de Ébano Verde y un aporte de 244 mil pesos a la Fundación Loma Quita Espuela, ambos realizados ese mismo año. (Extraído de: <http://bancoademi.com.do/pages/noticias.aspx?id=34>).

Por último, y no menos importante están los programas de RSE enfocados en Género. Ademi ha colaborado con otras instituciones y demostrado gran apoyo en temas relacionados a la violencia contra las mujeres y abuso infantil, realizando talleres para erradicar estos problemas que afectan directamente a las comunidades y a la sociedad en general.

Banco Ademi, al ser una entidad que surge de una ONG tiene desde sus inicios una fuerte orientación hacia la RSE y esto permea tanto a lo interno como a lo externo de la organización, manifestándose como grandes colaboradores e impulsores de la pequeña economía del país. Banco Ademi, desde sus inicios reconoce la importancia de una ética empresarial y la necesidad de crear lazos con las comunidades, poniéndolo de manifiesto en el fuerte compromiso que tiene con los dominicanos de las zonas más necesitadas del país. Esto ha generado un vínculo y una imagen positiva de Banco Ademi ante la sociedad y ha servido de zapata en la construcción de su reputación empresarial.

2.4. ENFOQUE Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BANCO ADEMI Y SU IMPACTO

Según la relacionista pública del banco, la principal estrategia es la combinación de comunicación y negocios, Banco Ademi fue el pionero en realizar un modelo de negocios cara a cara con el cliente a través de una gran fuerza de ventas que se llamaban en principio oficial de crédito y hoy en día oficial de negocio. Son personas que van directamente a la calle, a llevar los productos y servicios que ofrece Banco Ademi a clientes potenciales. Estas personas además de asesores de negocios fungen como intermediarios, son oficiales que tienen un acercamiento directo con el público externo de Banco Ademi, básicamente clientes, manifestándoles su ayuda con un lenguaje llano y una comunicación alineada a la filosofía empresarial del banco.

La estrategia de Banco Ademi, no se centra en realizar grandes inversiones en colocación de publicidad, la misma se centra en el contacto directo y en crear vínculos con los clientes potenciales y actuales. Para dar a conocer sus productos y servicios, utilizan como herramienta de comunicación pequeñas convocatorias a grupos interesados, donde se ponen de manifiesto los servicios y la ayuda que Banco Ademi les pueda ofrecer a los micro y pequeños comerciantes, los oficiales de negocio se lanzan a la calle y trabajan de cara con el cliente brindándole un servicio personalizado y una asesoría en sus negocios.

A pesar de que Banco Ademi ha sido el pionero en desarrollar esta estrategia, existen algunos bancos que están copiando este modelo de negocio y adaptándolo a su estructura. Actualmente, Banco Ademi cuenta con 400 oficiales de negocios, que son los que se encuentran en la calle realizando la labor de comunicación, estos oficiales reciben constante capacitación y ejemplo de esto es el proyecto de comunicación financiera que posee el banco el cual se trabaja a nivel interno y externo del banco.

Estos asesores se institucionalizan en el año 2011, con un proyecto que inicia con el Banco Interamericano de Desarrollo en las zonas rurales del país, el cual se ha expandido a nivel nacional y a través de este, se trabajan los planes de comunicación estratégicos.

Dentro de la estrategia de comunicación interna, se estipulan planes que contemplan a todo el personal de la empresa, estos planes se desarrollan estudiando las necesidades de la empresa, vía encuestas y otros recursos de levantamiento de información.

A pesar de que hoy en día Banco Ademi, cuenta con una gerencia de Relaciones Pública, los planes de comunicación son direccionados por la unidad de comunicación y mercadeo, que bajo una misma sombrilla de comunicación, alinean las estrategias tanto externas como internas. Sin embargo, al analizar esta estructura surge la interrogante si es funcional en cuanto al manejo operativo de la empresa. Ejemplo de esto, es la conducción de las redes sociales vía la unidad de comunicación interna, no existe una correlación entre la comunicación interna y la comunicación 2.0 que maneja el banco con sus públicos externo. En ese sentido, la entidad debe evaluar capacidades y fortalezas de cada área para direccionar la comunicación de manera efectiva.

En cuanto a los aspectos positivos, el nivel de desarrollo de la comunicación en Banco Ademi, queda evidenciado a través de las estrategias de comunicación implementadas y de los programas de comunicación. Esta entidad se muestra abierta a tener una comunicación bidireccional, recibiendo retroalimentación y gestionando el proveer la posibilidad de accesibilidad de la información y contacto de marca con el público en general.

Tomando como referencia una encuesta realizada, los clientes califican con 48% como buena la comunicación de Banco Ademi con sus clientes. Las facilidades ofrecidas por el banco en materia de préstamos es la razón principal de preferencia de este banco, con un 82% según muestra. En cuanto a imagen, el 74% de la muestra valora la imagen de Banco Ademi como regular y el 26% restante como fuerte. **(Ver Anexo 7.)**

Analizando la comunicación de Banco Ademi, se podría decir que esta institución ha identificado un nicho de mercado apropiándose de las necesidades del mismo y brindando un servicio enfocado en sus intereses. La estrategia de comunicación de Banco Ademi está dirigida a las PYMES, creando vínculos que van muy de la mano con el servicio brindado. En este sentido Banco Ademi, debe enfocar sus esfuerzos en potencializar aún más la comunicación interna de la empresa, ya que para la institución esta comunicación representa parte fundamental del engranaje para fomentar las buenas relaciones con sus clientes, pero sobre todo a conformar una estructura de comunicación funcional direccionada de forma estratégica en una comunicación efectiva con los diferentes públicos relacionados a la institución.

2.5. ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA APAP

Las organizaciones por lo general desarrollan un grupo central de valores, objetivos y metas que están vigentes desde el comienzo de sus operaciones, quedando de maneras implícitas y gobernando el comportamiento del día a día en el lugar de trabajo, permeando directamente en la comunicación entre los miembros de una organización. Asociación Popular de Ahorros y Préstamos, a través del tiempo ha tenido un compromiso con la sociedad dominicana, el cual gira en torno al objetivo de promover el ahorro para el financiamiento de la compra, construcción y/o mejoramiento de la vivienda familiar.

La visión de APAP, es: “Ser la principal entidad financiera de la familia, admirada por su compromiso con la excelencia y su sentido de responsabilidad social”. (Extraído de: <http://www.apap.com.do/views/acerca-apap/historia.aspx>).

Por otro lado, su Misión: “Satisfacer las necesidades financieras de la familia, contribuyendo a mejorar su calidad de vida”. Por último, dentro de sus valores se destacan la ética e integridad, la lealtad, excelencia de en servicio, solidaridad, trabajo en equipo y el sentido de la urgencia. (Extraído de: <http://www.apap.com.do/views/acerca-apap/historia.aspx>).

La filosofía empresarial de una empresa, plasma cuales son los objetivos que persigue la organización, define la naturaleza del negocio y sobre todo gira en torno a una ética empresarial basada en valores. En el caso de APAP, su misión responde a la interrogante sobre el propósito de la institución, y la misma va atada a la comunicación que predica con todos sus públicos, la cual está basada en impulsar los valores del amor, la familia, el esfuerzo, el trabajo y la buena costumbre del ahorro.

Esta filosofía, permea en toda la organización y se hace eco de los valores en cada acción que realiza el banco. APAP, ha sido reconocida como la segunda entidad del sector financiero con mayores aportes a la RSE y esto ha influido en la cultura empresarial de esta organización, la cual va muy alienada a los valores que se promueven a través de las acciones educativas, culturas, medioambientales y de cara a la sociedad.

2.6. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE COMUNICACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS DE LA EMPRESA APAP

El Departamento de Comunicaciones y Relaciones Pública, tiene centralizado bajo su dirección la comunicación organizacional interna y externa de APAP y la interrelación entre todas las áreas. Funge como mediador y facilitador de herramientas para el buen flujo de la comunicación entre todas las partes de la empresa y administra los mensajes direccionándolos a cada público.

La estructura del departamento de comunicaciones y Relaciones Públicas de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos esta encabeza por un director del departamento, actualmente quien desempeña esta posición es la periodista Mildred Minaya, la cual labora en la institución desde junio del 2008. Esta profesional de las relaciones públicas tiene una vasta experiencia en empresas del sector bancario, ya que antes de laborar para APAP, dirigió por ocho años el departamento de Relaciones Públicas del Banco BHD y las empresas del Centro Financiero BHD. Además, la misma había trabajado como editora y consultora en comunicación para diversas empresas y había laborado en programas de análisis, noticias y entrevistas a través de la radio. (Extraído de: http://www.diariolibre.com/noticias/2008/06/12/i19965_apap-designa-minaya-directora-comunicacin.html).

Según un artículo publicado en Junio del 2008 por Diario Libre, Minaya, obtuvo el premio a la excelencia periodística Arturo Pellerano Alfau en su labor como periodista investigadora y hoy en día se suman más reconocimientos como parte de su labor en APAP, en el año 2011, la Cámara Americana de Comercio reconoce a la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos con el premio “Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial” el cual es recibido dentro de su gestión como directora del departamento.

Dentro de la escala jerárquica del departamento, se encuentra además la posición de Michelle Disla Caram, la cual ejerce como Gerente de Inversión Social Comunicación y Relaciones Públicas, la misma se encarga de dirigir, controlar, evaluar y validar de forma estratégica, los programas de responsabilidad social para fines de inversión. Esta profesional del área de las comunicaciones es egresada de la universidad APEC, del post grado en Gerencia y Productividad.

También dentro del departamento está un encargado de Prensa y Relaciones Públicas, el cual tiene la función de mantener y proyectar una relación efectiva entre la empresa y los medios de comunicación. Además, esta unidad cuenta con un asistente administrativo que brinda soporte al área, dos analistas de redes sociales, uno que se encarga directamente de manejar los contenidos a difundir y el otro se encarga del servicio al cliente para dar respuestas a las inquietudes, sugerencias o comentarios recibidos a través de las diferentes redes. Por último, los servicios de fotografía y videos se tercerizan o subcontratan, dependiendo de las necesidades o requerimientos del departamento.

Queda evidenciado que APAP cuenta con una estructura definida y estratégicamente concebida para gestionar de manera efectiva la comunicación con sus públicos, tanto interno como externo. Es necesario mencionar, que además de la estructura para asegurar la productividad es imprescindible contar con un personal capacitado que pueda direccionar los objetivos de la organización a través de planes de comunicación que fortalezcan la imagen empresarial. En este sentido, la Sra. Mildred Minaya y el equipo de comunicaciones de APAP han jugado un rol importante en la consecución de los logros empresariales.

Por esto, las empresas deben considerar que solo bajo una dirección estratégica, capacitada y bien estructurada se puede lograr direccionar un modelo de comunicación integral que abarque: la comunicación comercial, corporativa e interna y solo a través de una visión holística se logran consolidar los objetivos perseguidos por la empresa.

2.6.1. Manejo de la comunicación externa APAP.

La comunicación interna y externa de APAP tienen una estrecha relación. Su estrategia de diferenciación hace fortalecer su imagen empresarial, y a través de los programas de comunicación, creando una cultura empresarial que incorpora los objetivos corporativos, pero además los intereses del público interno y externo de la empresa. El banco utiliza diferentes medios para canalizar la comunicación a nivel externo, los cuales son:

- Medios Masivos tradicionales.
- Medios Masivos no tradicionales.
- Canales Digitales de dominio particular de la empresa.
- Red de cajeros y sucursales.

En las redes sociales como Facebook APAP, contaba hasta el mes marzo del 2015 con 64K seguidores y en Twitter con 22,302 followers. Además, dispone de otras redes como Instagram y un canal de YouTube. Su página web www.apap.com.do aparte de brindar información institucional y de los servicios ofrecidos, les da la posibilidad a sus clientes de realizar transacciones, al igual que el call center: Tele APAP y el innovador servicio de SMS. La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos, cuenta con más de 52 sucursales y centros de servicio a nivel nacional y 50 cajeros automáticos.

Los clientes de APAP, tienen una esta gran variedad de vías y canales de comunicación por donde canalizar las informaciones. Por otro lado, en cuanto a otros grupos de interés como son los medios de comunicación y las organizaciones relacionadas al banco, esta comunicación dependiendo la magnitud, es tramitada a través del departamento de Relaciones Públicas y Comunicaciones del banco.

2.6.2. Responsabilidad Social empresarial. Caso: Obra Social APAP

La integración de la RSE de las empresas va direccionada por lo general en dos vertientes. La primera es la RSE encaminada a la gestión interna de la empresa poniendo en marcha iniciativas ambientales, iniciativas sociales y culturales, educativas y sobretodo orientada a la mejora de los recursos humanos de la empresa. Por otro lado, la integración de la Responsabilidad Social Corporativa enfocada a obtener un compromiso real con la sociedad, incorporando consideraciones ambientales y sociales en su gestión de negocios y en definitiva toda su estrategia empresarial.

APAP ha logrado ese compromiso tanto a lo interno como a lo externo de la institución con su programa Obra Social APAP, este programa cuenta con tres vertientes alineadas bajo una misma sombrilla el compromiso de la organización con la sociedad dominicana. (Extraído de: <http://www.apap.com.do/views/obra-social-apap/estrategia-comunicacion.aspx>).

La primera vertiente es: “El lado verde de APAP” este programa “plantea la necesidad de contribuir con la sobrevivencia del planeta y está compuesto por tres proyectos ambientales: Gestionando Verde, Pensando Verde y Preservando Ébano Verde” (Rojas, Luis, 2013, p. 391).

El proyecto “Gestionando verde” busca crear iniciativas que vayan acordes a las políticas ambientales de la institución, traduciendo en la implementación de proyectos que impactan positivamente en el medio ambiente. APAP, ha desarrollado pilotos en sucursales de Villa Mella y Herrera, con la colocación de paneles solares, también ha manifestado una reducción de un 40% en el consumo eléctrico de la oficina principal. (Extraído de: <http://www.apap.com.do/views/obra-social-apap/gestionando-verde.aspx>).

Por otro lado, están los proyectos “Pensando Verde”, el cual está vinculado al ahorro del papel en las operaciones rutinarias, con el objetivo de reducir en un 15% el volumen de impresiones, este proyecto se realiza tanto a lo interno como a lo externo de la organización con iniciativas orientadas al reciclaje y el uso consciente de los recursos no renovables. Por último está el proyecto “Preservando Ébano Verde”, que como su nombre lo indica el objetivo es preservar la reserva científica Ébano Verde localizada en la cordillera Central.

Según Rojas, Luis, ed. 2013, cada una de estas iniciativas están direccionadas a impactar de manera positiva el medioambiente y a lograr una mayor eficacia en el uso de los recursos de APAP, lo cual se pone de manifiesto en la cultura empresarial permeando tanto a nivel externo como interno.

Otra de las vertientes de la RSE de APAP es el proyecto “Talento Solidario”. Esto representa un voluntariado corporativo, el cual pone de manifiesto y encauza las capacidades de sus empleados al servicio de la comunidad. Por último, está el proyecto: “Un Techo por Nuestra Gente” el cual se desarrolla a lo interno de la organización, gestionando el reconocimiento y el mérito del cumplimiento de los valores organizacionales, mejorando las condiciones de vida de los empleados de alto desempeño laboral y mayor vulnerabilidad económica. Para APAP este proyecto es uno de los más inspiradores, ya que involucra a todos los niveles jerárquicos de la empresa encausados en la persecución de una buena causa. (Extraído de: <http://www.apap.com.do/views/obra-social-apap/un-techo-por-nuestra-gente.aspx>).

APAP, también ha desarrollado proyectos dirigidos a incentivar la educación, tal es el caso de “Dale un Chance”, un innovador proyecto que facilita el acceso a la educación otorgando becas universitarias, técnicas y pasantías laborales a jóvenes bachilleres de escasos recursos. Sin embargo, el proyecto más reciente es “APAP TODOS”, el mismo está enfocado en la integración, a lograr un equilibrio y una sociedad más justa para todos, logrando brindar servicios financieros a personas sordas, como parte de un proyecto inclusivo. (Extraído de: <http://www.apap.com.do/views/noticias/apap-todos.aspx>).

El autor Rojas, Luis, ed. 2013, señala que APAP ha asumido la RSE como un aspecto clave de su compromiso con la sociedad dominicana, con los socios ahorrantes, los clientes y todos sus públicos relacionados, procurando que sus aportes tengan la máxima calidad posible y que generen dinámicas socialmente productivas.

La gestión de RSE implementada por APAP es sinónimo de ejemplo para otras entidades y forma parte innegable de su estrategia de comunicación. El compromiso, la sostenibilidad y la eficacia han estado presente en los proyectos de RSE que se han manejado bajo la sombrilla Obra Social APAP y esto ha repercutido de manera positiva en la gestión de la imagen de esta institución, posicionándola como ejemplo a seguir en la planificación, dirección y ejecución de planes de Responsabilidad Social Empresarial.

2.6.3. Importancia de un clima organizacional saludable en la construcción de la imagen empresarial. Caso: “un techo por nuestra gente”

Según los autores Chiang, Martín y Núñez, ed. 2010, el concepto de clima organizacional surge a través de la consideración de las organizaciones como un ambiente psicológicamente importante. “El clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno”. (Méndez, Carlos, 2006, P. 30). Para APAP, dentro de su estrategia de comunicación interna está concebido promover un ambiente organizacional saludable, tal es el caso de los programas de comunicación interna que han desarrollado.

El programa “Un techo por nuestra gente”, es el mejor ejemplo de la implementación de estrategias de comunicación que promuevan los valores empresariales y un clima organizacional efectivo. Este programa surge bajo la sombrilla de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial a lo interno del banco. Este proyecto está encaminado a mejorar las condiciones de vida de los empleados de alto desempeño laboral y con mayor vulnerabilidad socioeconómica. (Extraído de: <http://www.apap.com.do/views/obra-social-apap/un-techo-por-nuestra-gente-noticia.aspx>).

Básicamente en este proyecto se involucran distintas áreas de la empresa, premiando a empleados con alto desempeño laboral y que no cuentan con un techo propio o vive en condiciones de inseguridad. Para la selección de este reconocimiento, se toman en cuenta algunos requisitos como: el tiempo en la empresa, que debe ser más de 10 años. Otros requisitos son: tener familia, no tener una casa propia, tener un desempeño laboral de más de un 90% en su evaluación anual y modelar con su conducta y proceder, los valores de la institución. (Extraído de: <http://www.apap.com.do/views/obra-social-apap/un-techo-por-nuestra-gente.aspx>).

Una vez seleccionado el empleado ganador de este reconocimiento, comienza el proceso más interesante que es cuando los empleados de distintas áreas se unen en un solo esfuerzo para decorar, amueblar y ambientar el hogar considerando los gustos y preferencias de la familia. El ambiente que envuelve este procesos es un clima de solidaridad, ayuda, colaboración, trabajo en equipo y compañerismo, valores que van de la mano de la filosofía empresarial de APAP.

Para Abril del 2013, sale publicado un artículo en Diario Libre con el nombre de “Asociación Popular de Ahorros y Préstamos: la visión social en el sector financiero”. Este artículo hace mención de la obra de RSE que ha realizado este banco como parte de su estrategia “Como una estrategia de cohesión colectiva, y como parte de un nuevo enfoque del negocio, la responsabilidad social corporativa cobra fuerza en República Dominicana a través de proyectos sociales que involucran la solidaridad y participación voluntaria del personal de las empresas” (Extraído de: http://www.diariolibre.com/economia/2013/04/22/i380163_asociacin-popular-ahorros-prstamos-visin-social-sector-financiero.html). Esto es justamente lo que predica el programa “un techo por nuestra gente”, valores que se transformen en beneficios para la sociedad.

Para el año 2012 este proyecto es elegido por las Naciones Unidas como programa modelo de inversión social, en la cumbre de Rio +20. También es reconocido por la Cámara Americana de Comercio, como mejores prácticas, en el reglón calidad de vida en la empresa. Sin embargo hoy en día el mayor reconocimiento que APAP puede recibir es el haber propiciado un clima laboral favorable unido a los valores que predica la institución pero sobre todo a un ambiente de colaboración, voluntades y beneficio a la sociedad. (Extraído de: http://www.diariolibre.com/economia/2013/04/22/i380163_asociacin-popular-ahorros-prstamos-visin-social-sector-financiero.html).

2.7. DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN EL SECTOR BANCARIO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, PERÍODO 2011-2014. CASOS DE ESTUDIO: BANCO ADEMI Y APAP.

A través del presente análisis hemos visto como la Comunicación Corporativa ha evolucionado en nuestro país, partiendo desde las Relaciones Públicas hasta la implementación de un sin número de herramientas que utilizan las empresas hoy en día como parte de su estrategia empresarial. Sin embargo, a pesar de que la comunicación está latente en el sector de la banca nacional, existen todavía ciertas mejoras que se deben implementar.

En el presente estudio se consideraron dos empresas del sector de la banca nacional como parte del cuerpo de análisis, con el objetivo de establecer un diagnóstico del desarrollo de la Comunicación Corporativa en el sector Bancario de la República Dominicana. Las variables de este estudio se toman como referencia para valorar la efectividad de la comunicación de APAP y Banco Ademi y cómo repercute en la imagen de ambas entidades.

Por una parte, se considera Banco Ademi como una institución bancaria que ha tenido una estrategia de comunicación atrayente, ya que la misma está enfocada en un nicho de mercado particular, las PYMES. Al ser esta una empresa que nace desde una ONG, esta institución ha tenido la ventaja de conocer mejor a sus clientes, comunicándose e interactuando con los mismos a través de su mismo lenguaje, conociendo sus necesidades, sus preferencias y alineando sus estrategias de comunicación a este know house que posee. Dicha estrategia, se basa en mostrarse como una entidad asequible, que brinda oportunidades enfocadas en el servicio y con atención especial a los micros, pequeños y medianos empresarios.

Este proceso de diagnóstico inicia con el reconocimiento de la situación actual de la organización, estudiando los distintos grupos que la conforman y por ende su estructura, canales y medios de comunicación, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación implementados.

A lo largo del estudio, surgieron algunas singularidades dentro de la estructura del departamento de comunicación de Banco Ademi, un ejemplo de esto es la relación que existe entre las áreas de comunicación, mercadeo, comunicación interna y redes sociales. Esto hace que surjan interrogantes acerca del desempeño efectivo de la comunicación, sobre todo en el ámbito de las redes sociales y la comunicación interna. En este sentido Banco Ademi, debe enfocar sus esfuerzos en potencializar aún más la comunicación interna de la empresa, ya que a pesar de que los porcentajes del manejo de la comunicación interna están en un rango aceptable de un 70% según la muestra, esta comunicación representa parte fundamental del engranaje para fomentar las buenas relaciones con sus clientes.

En Banco Ademi, el rango de interacción con el público y los seguidores en las redes sociales, es de menor escala comparado con otras instituciones del sector. En ese mismo sentido, puede considerarse el manejo de las redes sociales como canales de comunicación a través de los cuales interactúan mayormente el público externo, lo cual resulta contraproducente que la comunicación interna se encargue del seguimiento y la interacción en este medio.

La estructura de comunicación interna de Banco Ademi, se manifiesta principalmente en la capacitación y el reconocimiento al talento. A pesar de estos aspectos positivos, es necesario trabajar aún más el desarrollo de la comunicación interna en la empresa para lograr una mejor cohesión en materia cultura y permear en el servicio. Así mismo, se entiende que el manejo de las redes sociales de la institución debe considerarse como comunicación externa, ya que este es un canal a través del cual se comunican, interactúan y manifiestan en su gran mayoría los clientes del banco.

Sin embargo, en la institución se puede apreciar que la comunicación está tomando fuerza, la empresa ha incorporado dentro de su estructura una Gerencia de Relaciones Públicas, la cual a pesar que hoy en día tiene una participación directa con los medios de comunicación y la empresa, la misma ha comenzado a involucrarse en otras áreas. En la actualidad, el mercado de la banca crece constantemente y se vuelve cada vez más competitivo, haciendo competencia, a veces desleal, captando los clientes tradicionales y desequilibrando el mercado.

Banco Ademi como pionera en el país al considerar a los PYMES, cuando no eran tomados en cuenta para ser bancarizados, debe centrar su comunicación en fidelizar a estos clientes, mostrándoles la solidaridad de los primeros años, que es una característica que no ha abandonado nunca. Banco Ademi, debe fomentar la creación de estrategias de comunicación internas con miras a tener una óptima cohesión entre la imagen que percibe su público externo y lo que proyectan sus públicos internos.

En el caso puntual de La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos posee una imagen positiva con sus públicos internos y externos, muy correlacionada a los programas de responsabilidad social que maneja y a los valores que promueve como institución. APAP, se muestra como una entidad financiera que brinda posibilidades de crédito y ahorro a familias, mostrándose como una institución financiera abierta y confiable. Sin embargo, al mismo tiempo los clientes la perciben como tradicional y poco moderna, lo que a la larga podría ser un factor que genere conflictos en la imagen empresarial. A pesar de las transformaciones en su plataforma de servicio y de los programas de comunicación internos y externos, esta percepción aún permanece pública, lo que indica claramente que la comunicación de APAP debe ser re direccionada para calar dentro de las nuevas exigencias del público moderno.

En cuanto a los canales digitales de dominio de las empresas, que evidenciado que APAP ha creado espacios cibernéticos para brindar mayor accesibilidad de información y retroalimentación al público en general. Cuenta con: Pagina Web exclusiva de la entidad, Microsites, Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram) de la empresa, que brindan informaciones de relevancia, y a la vez ofrecen la opción de recepción de preguntas, o la aclaración de cualquier inquietud y estas informaciones se mantienen actualizadas constantemente.

Por otro lado, para APAP los empleados forman parte de una gran familia, siendo una pieza esencial en la estructura de la comunicación hacia el exterior. Lo que comunican a sus empleados, habla de manera directa de la empresa en sí. El clima laboral va muy correlacionado de los programas de RSE que se practican en la institución.

Analizando tanto la comunicación interna como externa de ambas empresa, queda demostrado que ambas instituciones se preocupan por tener un flujo constante de comunicación. El nivel de desarrollo de la comunicación en estas empresas, queda evidenciado a través de las estrategias de comunicación implementadas y de los programas de comunicación. Las entidades están abiertas a tener una comunicación bidireccional, recibiendo retroalimentación y gestionando el proveer la posibilidad de accesibilidad de la información y contacto de marca con el público en general.

La comunicación interna y externa de APAP tienen una estrecha relación. Su estrategia de diferenciación hace fortalecer su imagen empresarial, y a través de los programas de comunicación han creado una cultura empresarial que incorpora los valores corporativos, pero además los intereses del público interno y externo de la empresa. Aun así, existen recomendaciones de mejoras como es el caso de optimizar la posición en el “top of mind” y globalizar el concepto de APAP a un target más joven, ya que los consumidores, perciben la institución como tradicional y formal. **(Ver Anexo 4.).**

A manera de sintetizar los resultados de este estudio, la comunicación corporativa en el sector bancario ha experimentado grandes transformaciones en el tiempo y las empresas dominicanas hoy en día, están reconociendo cada vez más su importancia, desarrollando planes y programas de comunicación con miras a estrechar y fortalecer los lazos con sus públicos.

CONCLUSIONES

Las empresas, especialmente las del sector bancario, deben visualizar a la comunicación corporativa como una herramienta estratégica integral dentro de la organización, la cual permite la adecuada gestión de los valores y la filosofía empresarial, así como también el cumplimiento de los objetivos que la empresa persigue.

En sentido general, podría decirse que las empresas actualmente reconocen la importancia de la comunicación corporativa dentro de las organizaciones, lo que queda en duda es la puesta en marcha de la misma como herramienta estratégica dentro de la empresa, desconociendo todas las variables en las que interfiere la comunicación. El desarrollo de la Comunicación Corporativa en nuestro país, se hace cada vez más latente y necesario, ya que las empresas se ven en la necesidad de comunicar no solo sus balances, sus memorias anuales y sus estados de cuenta, la comunicación va más allá. Se trata hoy en día de un compromiso que asume la empresa con los distintos públicos, a través de la transmisión de sus valores, políticas sociales, estrategias comerciales y otras aristas.

A pesar que la mayoría de las empresas no disponen aún de estándares avanzados y estructuras adecuadas para una cultura empresarial basada en las relaciones y la efectividad de la información, estas se basan más bien en la implantación de la autoridad, métodos de producción y control, lo que imposibilita muchas veces la adecuada planeación. Queda evidenciado en este estudio que la comunicación corporativa es una área que sigue en desarrollo en el país, la falta de estructuras de comunicación adecuadas, selección y dirección de un personal capacitado con un desempeño estratégico dentro de las empresas, una comunicación de carácter jerárquico y la falta de planificación, son situaciones que se presentan hoy en día en grandes, medianas y pequeñas empresas.

No obstante el sector de la banca nacional ha sido pionero en la puesta en marcha de muchas de los programas de comunicación más relevantes en el país, en este sector falta mucho camino por recorrer en materia de comunicación corporativa. Los cambios dentro del mercado local, más el nivel de competitividad del mismo y si a esto le sumamos una sociedad más actualizada, recae sobre las empresas un gran peso que es traducido en el compromiso de asumir una dirección o gestión empresarial positiva, efectiva y transparente y para ello es necesario contar un excelente manejo de la comunicación dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Para convertir la comunicación corporativa en un arma estratégica y poderosa para la empresa, es necesario que la misma deba estar sustentada bajo una correcta estructura y una dirección adecuada, orientada siempre a la búsqueda de resultados positivos y armoniosos para la organización.
- ✓ La efectiva aplicación de la comunicación corporativa como una herramienta estratégica integral dentro de las organizaciones del sector bancario, con miras a cumplir los objetivos que persigue la empresa, ya sea en el ámbito económico, mercadológico o social, propician una imagen empresarial favorable, fortaleciendo de esta manera su reputación.
- ✓ La banca nacional, es un sector de gran vulnerabilidad y con un foco de atención latente, las empresas deben considerar el reconocimiento y la valoración de todas las variables que intervienen en la comunicación corporativa, desarrollando acciones bajo planes estratégicamente estructurados que estén alineados a las constantes transformaciones que sufre el mercado local.
- ✓ Las empresas del sector bancario, para poder crecer y competir dentro del mercado local deben de interactuar de manera positiva con los diferentes stakeholders, inversionistas, clientes, analistas, organismos e instituciones nacionales e internacionales que juegan un papel trascendental en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

Álvarez, Jesús (2013). *Manejo de la Comunicación empresarial*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Alloza, Ángel, Carrera, Enrique y Carrera, Ana (2013). *Reputación Corporativa*. España. LID editorial.

Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (2003). *40 Éxitos en Comunicación*. Madrid. PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Asociación Popular de Ahorro y Préstamos, (2013). *Informe anual gestión Asociación Popular de Ahorros y Préstamos*, Santo Domingo.

Banco Ademi, (2014). *Informe del Gobierno Corporativo de Banco Ademi S.A.*, Santo Domingo.

Banco Ademi, (2013). *Manual de Identidad Corporativa de Banco Ademi S.A.*, Santo Domingo.

Banco Ademi, (2011). *Reporte de COP Banco Ademi S.A.*, Santo Domingo, Red Dominicana del Pacto global.

Berceruelo, Benito, (2013). *Comunicación Financiera*. Madrid. Estudio de comunicación.

Carlavilla, Julio y Rumschisky y Carlavilla Rosana (2013). Asociación de Directivos de Comunicación. Madrid.

Capriotti, Paul (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. (4ta ed.). Madrid. Editorial Ariel.

Capriotti, Paul (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago de Chile. EBS Consulting Group.

Capriotti, Paul (2009). *Branding Corporativo*. Chile. Andros Impresores.

Chiang, Margarita y Antonio Núñez, Martin (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. *Madrid. Servicios editoriales S.L.*

Editorial Vértice (2008). *Comunicación Interna*. España. Editorial Vértice.

Gerald, Goldhaber (2000). *Comunicación Organizacional*. México. Editorial Diana.

Gutiérrez, Adriana (2007). *Comunicación Empresarial*. Bogotá. ECOE Ediciones.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. (3ra ed.). Argentina. Ediciones Garnica, S.A.

Ind, Nicolás (1992). *La Imagen Corporativa*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

LLORENTE & CUENCA (2012). *Innovación y Reputación*. (9na ed.)Madrid. Hermanos Bécquer.

L. Daft, Richard (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. (10ma ed.). México. Cengage Learning Editores, S.A.

Lozada, Díaz y José, Carlos (2010) *Comunicación en la Gestión de Crisis, Lecciones Practicas*. Barcelona. Editorial UOC.

López, Bernat y Ruíz, Pinto, (2001). *La Esencia del Marketing*. Barcelona. Edición UPC.

López, Miguel (2007). *Comunicación Preventiva*. España. Netbiblo, S. L.

Méndez, C. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3ra ed.).

Méndez, Carlos, (2006), *Clima Organizacional en Colombia*. Colombia. Universidad del Rosario.

Ocampo, María Cristina (2007). *Comunicación Empresarial: Plan Estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Colombia. Editorial ECOE.

Pintado Blanco, Teresa y Sánchez Herrera, Joaquín (2013). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. (2da ed.). Madrid. ESIC Editorial.

Rojas, Luis (2014). *Gestión de las Relaciones Públicas. Santo Domingo. Editora Búho.*

Trelles, Irene (2001). *Comunicación Organizacional. La Habana Cuba. Editorial Félix Valera.*

Documentos Web:

Cedeño, Enmanuel (2011). Monetaria y Financiera. OMG Certeza Estratégica. Recuperado de: <http://www.omg.com.do/guia-de-negocios-monetaria-y-financiera>

Jaén, Ignacio (2014). Comunicación y Marketing. Cubo. Recuperado de: <http://cubo-3.com/comunicacion-y-marketing/servicios-de-comunicacion-corporativa-y-marketing>

Cándido, Mercedes (Octubre, 2013). Código Laboral y Cultura Corporativa. Revista Acento. Recuperado de: <http://acento.com.do/2013/opinion/1411314-codigo-laboral-y-cultura-corporativa/>

Páez, José (Octubre, 2010). Imagen Corporativa. Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/imgcorp.htm>

CES (2013). Noticias. Recuperado de: http://www.ces.org.do/2013_07_01_archive.html

Telenoticias (Mayo, 2014). Empresas de Comunicación y Relaciones Publicas crean asociación profesional. Recuperado de: <http://telenoticias.com.do/empresas-de-comunicacion-y-relaciones-publicas-crean-asociacion-profesional/>

Wikipedia (Marzo, 2012). Comunicación Organizacional. Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional

Córdoba, Miguel (2014). Operación Financiera. Expansión. Recuperado de:
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/operacion-financiera.html>

García, Montse (Agosto, 2010). ¿Qué es la auditoria de imagen? Monts marketing. Recuperado de:
<https://montsemarketing.wordpress.com/2010/08/03/%C2%BFque-es-la-auditoria-de-imagen/>

Blog Economistas Dominicano, (Octubre, 2010). El Sector Financiero de la República Dominicana. Recuperado de:
<https://economistadominicano.wordpress.com/2010/10/18/el-sector-financiero-de-la-republica-dominicana/>

RRPPSOLUCIONES (Octubre, 2006).El Papel del DIRCOM. Recuperado de:
<https://rrppsoluciones.wordpress.com/2006/10/31/el-papel-del-dircom/>

Wikipedia, (Noviembre, 2014). Director de Comunicaciones. Recuperado de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Director_de_comunicaci%C3%B3n

Macías, Daniela (Septiembre, 2015). ¿Qué significa el color turquesa? Psicología del Color. Recuperado de: <http://psicologiadelcolor.net/que-significa-el-color-azul-turquesa/>

Banco Ademi S.A. (Abril 2015). Consejos de Remy. Recuperado de:
http://bancoademi.com.do/Pages/Consejos_Remy.aspx

Wikipedia, (Febrero, 2015). Búho. Recuperado por:
http://es.wikipedia.org/wiki/Mochuelo_de_Atenea

Banco Ademi S.A. (Abril 2015). Noticias. Recuperado de:
<http://www.bancoademi.com.do/Pages/noticias.aspx?id=25>

APAP (2015). Historia de APAP. Recuperado de:
<http://www.apap.com.do/views/acerca-apap/historia.aspx>

Diario Libre (Junio, 2008). APAP designa a Minaya Directora de Comunicación. Recuperado de:
http://www.diariolibre.com/noticias/2008/06/12/i19965_apap-designa-minaya-directora-comunicacin.html

APAP (2015). Estrategias de Comunicación. Recuperado de:
<http://www.apap.com.do/views/obra-social-apap/estrategia-comunicacion.aspx>

APAP (2015). Obra Social APAP. Recuperado de:
<http://www.apap.com.do/views/obra-social-apap/gestionando-verde.aspx>

APAP (2015). APAP Todos. Recuperado de:
<http://www.apap.com.do/views/noticias/apap-todos.aspx>

Diario Libre (Abril, 2013). APAP Visión Social Sector Financiero. Recuperado de:
http://www.diariolibre.com/economia/2013/04/22/i380163_asociacin-popular-ahorros-prstamos-visin-social-sector-financiero.html

REVISTAS:

Revista Imagen y Comunicación, ed. N°25, (Enero 2012).

Revista Gestión, edición Trimestral, (Enero-Marzo 2011).

Fortalecimiento Institucional de Banco Ademi para La Expansión del Financiamiento a la Pequeña Empresa República Dominicana, Hamann, Jacinta & Álvarez, Edgardo consultores, ed. (Agosto 2012).

Revista Comunicándonos APAP, ed. (Enero-Marzo 2012).

Listín Diario, Sección Economía y Negocios, ed. 3 de octubre 2012, Artículo: "Ademi Extiende Plan Financiero a Zonas Rurales".

ANEXOS

Anexo 1:

BANCO ADEMI: RESEÑA HISTÓRICA

Banco Ademi, tiene una historia muy particular, ya que esta entidad bancaria nace en 1983 como una institución sin fines de lucro (ONG). Para esa época, el país estaba pasando por un momento de convulsión, en los aspectos político, social y económico y un grupo de empresarios preocupados por la situación y por el desarrollo del país, a la cabeza de Don Camilo Llubes Henríquez, forman La Asociación para el Desarrollo de Microempresas, Inc. (ADEMI), con el objetivo de otorgar micro créditos a personas de los barrios más empobrecidos del gran Santo Domingo.

A través, de los años la institución fue creciendo convirtiéndose en 1997 en Banco de Desarrollo a raíz de un estudio realizado por la firma “Consultores Técnicos de Planificación”, con el objetivo de desarrollar un plan estratégico a largo plazo para la institución. Luego en el 2002 se establece en el país la Ley Monetaria y Financiera y es por esto que en 2005 pasa a ser el Banco de Ahorro y Crédito, luego la entidad se desprende de la fundación, la misma queda como brazo social pero a la vez como accionista del banco, en ese sentido los beneficios de la fundación se reinvierten nuevamente en la sociedad en obras de bien social, sobre todo con enfoque en educación, salud y medio ambiente.

En el año 2013 se convierte en banco múltiple, con el objetivo de brindar todos los servicios que ofrece un banco pero a su mismo nicho de mercado, esos sectores más vulnerables del país, ese micro y pequeño empresario que desea crecer y ampliar su negocio. Este salto a banca múltiple se debió además, por las exigencias de las autoridades monetarias del país, quienes entendían que Ademi contaba con una red de sucursales muy amplia.

Hoy en día está el frente de la institución el Sr. Raúl Lluberes, hijo del fallecido Don Camilo Lluberes Henríquez, fundador de la institución. Para el 2014, Banco Ademi informó que abrió 8 nuevas sucursales, alcanzando un total de 64 oficinas distribuidas a nivel nacional. Según un artículo publicado por el diario digital “al momento”, el Sr. Guillermo Rondón, presidente ejecutivo de la entidad bancaria, explico que esto forma parte del proyecto de ampliación de su red de prestación de servicios, la cual cuenta, además, con canales “Todo Pago” en 400 puntos en todo el país. En el 2015, Banco Ademi implementará su modelo de subagente bancario, el cual se encuentra en fase de planificación.

Anexo 2:

ANTECEDENTES DE APAP COMO INSTITUCIÓN FINANCIERA.

La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos nace el 14 de mayo de 1962, con el objetivo de promover el ahorro para el financiamiento de la compra, construcción y/o mejoramiento de la vivienda familiar. La misma se crea como una institución financiera privada, de carácter mutualista mediante la Ley No. 5897. Sin embargo, sus operaciones inician formalmente en la calle Isabel La Católica, esquina Calle Mercedes, de la Zona Colonial, el 29 de Julio de 1962, iniciando por primera vez en la zona del Distrito Nacional, como institución financiera de esta naturaleza en el país.

Para el año 1980, específicamente el 27 de noviembre de ese año, se realiza un traslado de las oficinas principales de APAP al edificio donde actualmente permanecen en la avenida Máximo Gómez esquina 27 de Febrero. Hoy en día APAP cuenta con más de 50 oficinas distribuidas en todo el territorio nacional, contando con 38 sucursales y 1 Centro de servicio en la Zona Metropolitana y 11 sucursales en el interior del país, distribuidas en las provincias de San Cristóbal, Haina, Santiago, San Francisco de Macorís, Romana, Bávaro, Verón y Punta Cana, siendo esta última la más reciente inaugurada en febrero del 2015.

Para el 21 de noviembre de 2002, La Asociación de Ahorros y Préstamos, y por tanto APAP, pasaron a ser reguladas por la Ley No. 183-02, Ley Monetaria y Financiera y en consecuencia a estar bajo la regulación de la Administración Monetaria y Financiera, órgano conformado por la Junta Monetaria, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, quienes son los organismos reguladores que supervisan el sistema financiero en su conjunto en el país.

Hoy en día, APAP ha extendido su apoyo a lo más importantes sectores productivos del país, consolidando su participación en el sistema financiero dominicano y además de mantener su tradicional liderazgo en el financiamiento de viviendas económicas y de clase media. La filosofía corporativa de APAP, va muy de la mano de los objetivos y logros alcanzados por la institución en áreas tan importantes como el fortalecimiento institucional, la gobernabilidad corporativa y la responsabilidad Social. El crecimiento sostenido de APAP en un mercado cada vez más competitivo se engloba en el capital humano de calidad excepcional, estrategia de vanguardia y tecnología de punta.

Anexo 3:

CUESTIONARIO I

Institución: APAP

Realizado a la Directora de Comunicaciones y Relaciones Pública Mildred Minaya

¿Cómo está estructurado el departamento de comunicaciones de APAP?

La estructura del departamento de comunicaciones de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos es de:

- Un director del departamento de Comunicación y Relaciones Públicas.
- Un gerente de Inversión Social Corporativa.
- Un encargado de Prensa y Relaciones Públicas.
- Un asistente administrativo.
- Dos analistas de Redes Sociales (uno para manejar contenido y otro servicio al cliente).
- Servicios de fotografía y videos se tercerizan o subcontratan.

¿En qué se centra la estrategia de comunicación de APAP? y ¿Cuáles son los programas de comunicación interna y externa que tiene el banco en la actualidad? APAP ha sabido forjar su identidad corporativa, posicionándose en el mercado como una entidad sólida, destacándose dentro de su blanco de público por sus Campañas Publicitarias, estrategias mercadológicas, RRPP y su compromiso de RSE. Dentro de sus más importantes logros se destacan:

Programa comunicándonos: comunicación Interna a través de comunicaciones semanales y comunicación con los clientes por medio a boletín trimestral.

Programa de foros académicos: para difundir los programas e iniciativas solidarias a través de universidades.

Talento Solidario: voluntariado Corporativo que canaliza las capacidades de sus empleados al servicio de la comunidad.

Un Techo Por Nuestra Gente: programa dirigido a mejorar las condiciones de vida de los empleados de alto desempeño laboral y mayor vulnerabilidad socioeconómica.

Dale un Chance: proyecto de pasantías laborales que facilita el acceso a la educación superior a bachilleres de escuelas públicas.

APAP TODOS: El proyecto APAP TODOS es una iniciativa sin precedentes que unifica esfuerzos y voluntades de la institución financiera, UNAPEC y la Asociación Nacional de Sordos (ANSORDO) ofreciendo inicialmente servicios bancarios en lengua de señas.

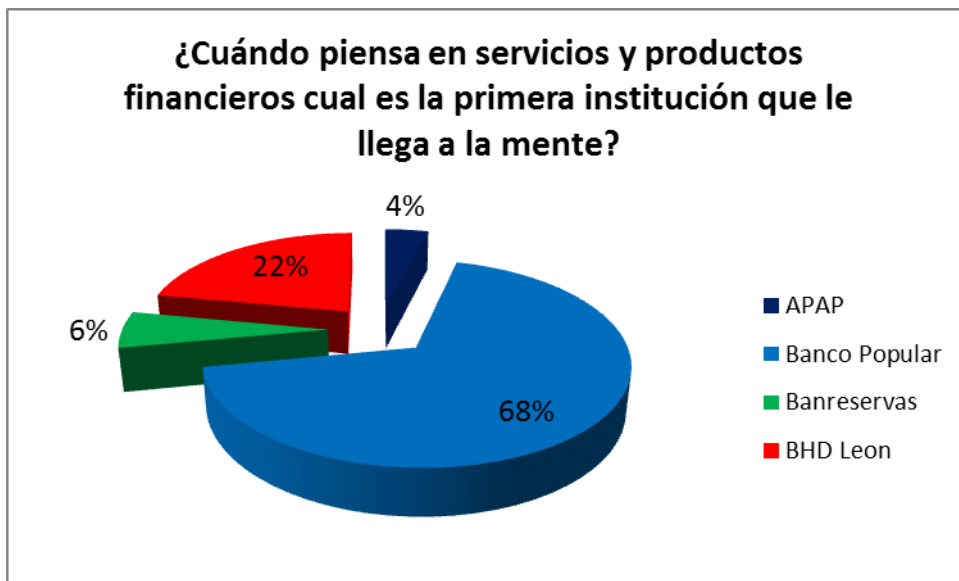
Anexo 4:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PÚBLICO EXTERNO (CLIENTES) DE LA ASOCIACIÓN POPULAR DE AHORROS Y PRÉSTAMOS.

Indicadores: Imagen, canales de comunicación, servicio y top of mind
Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

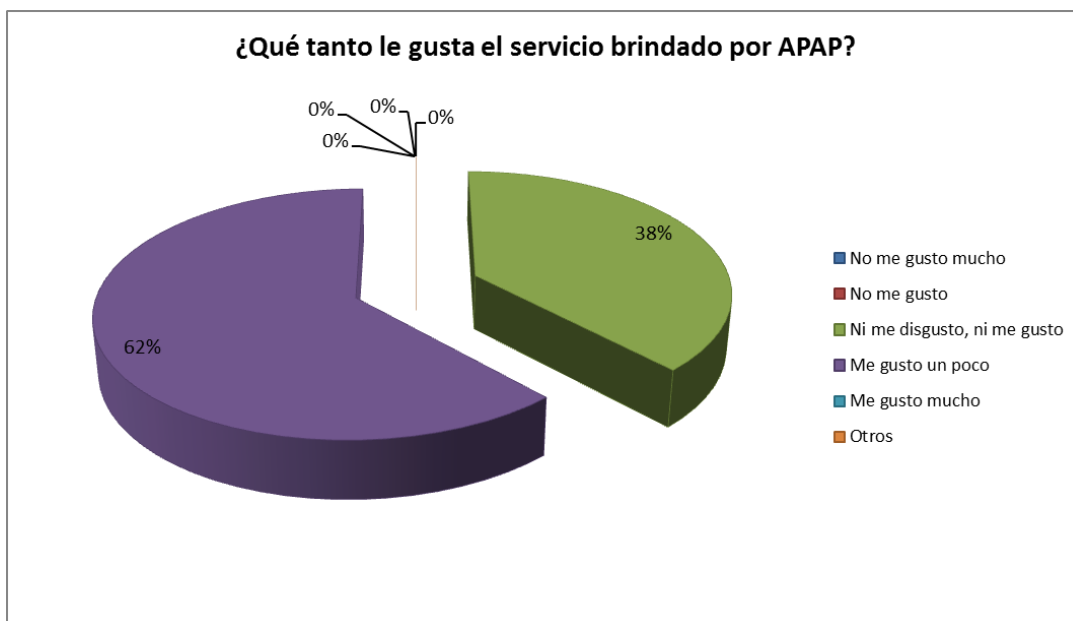
Resultados obtenidos representados mediante a graficas de manera porcentual. Respondiendo a distintas variables de preguntas cerradas. Se tomó como muestra a 50 clientes, de los cuales el 40% son féminas y el 60% hombres.

Gráfico 1.



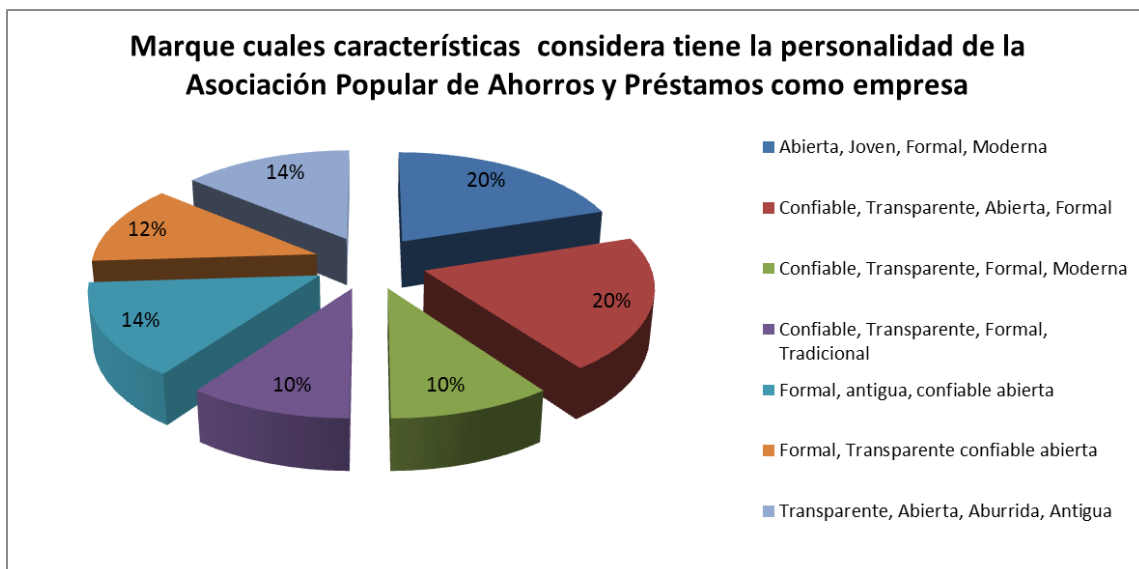
Solo el 4% de los encuestados menciona a APAP como la institución financiera que primero le llega a la mente.

Gráfico 2



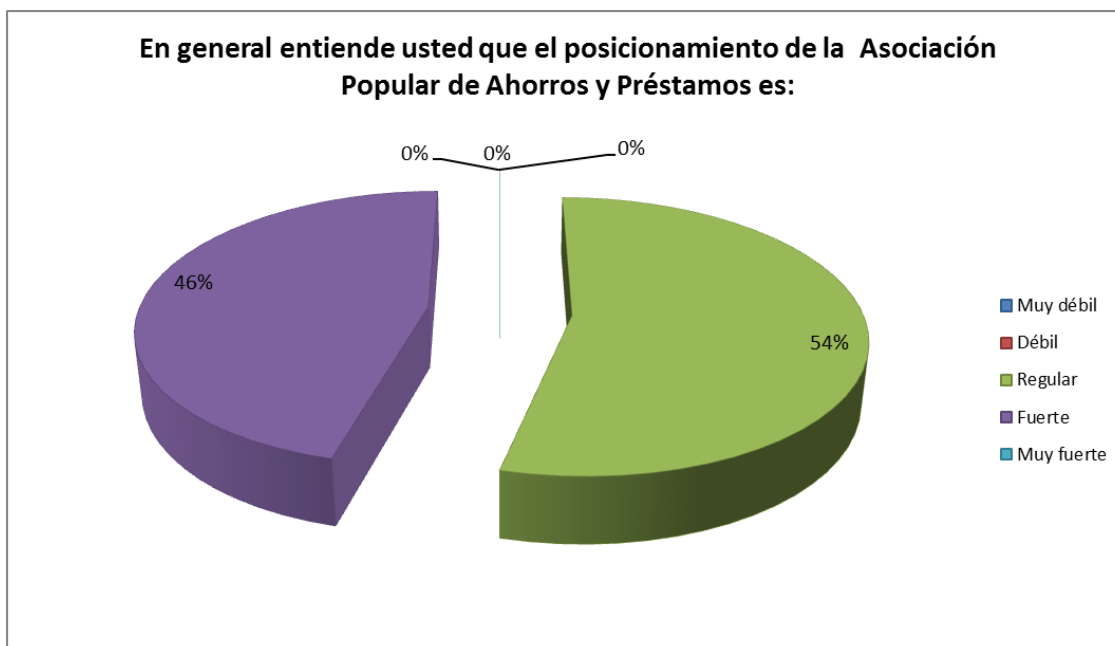
De la muestra el 62% le gusta un poco el servicio de APAP.

Gráfico 3



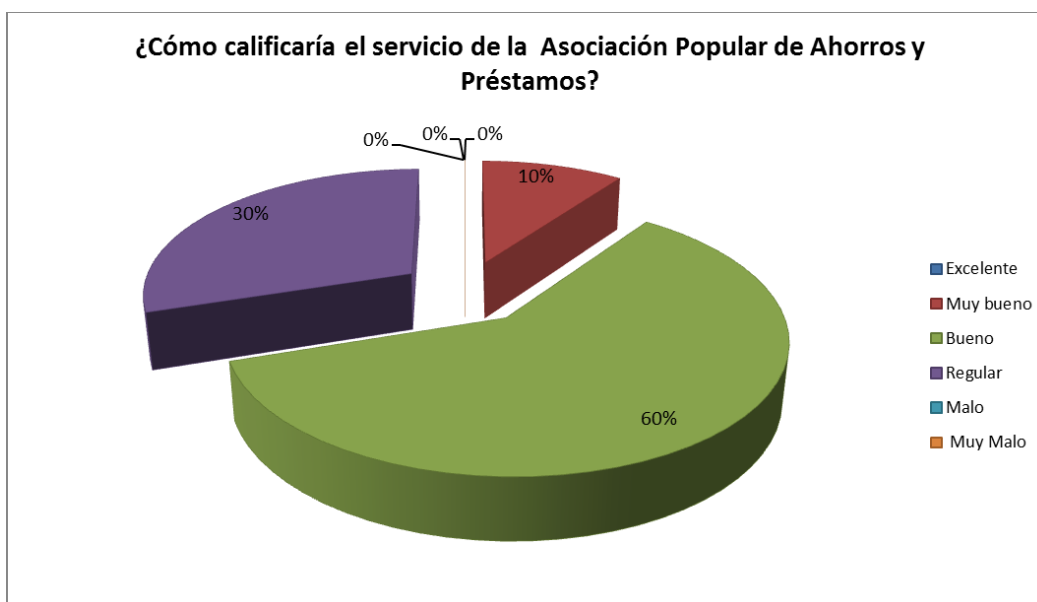
De los resultados un porcentaje de un 23% entiende que APAP es una institución formal, abierta, confiable y transparente y otro 23% la considera abierta, joven, formal y moderna.

Gráfico 4



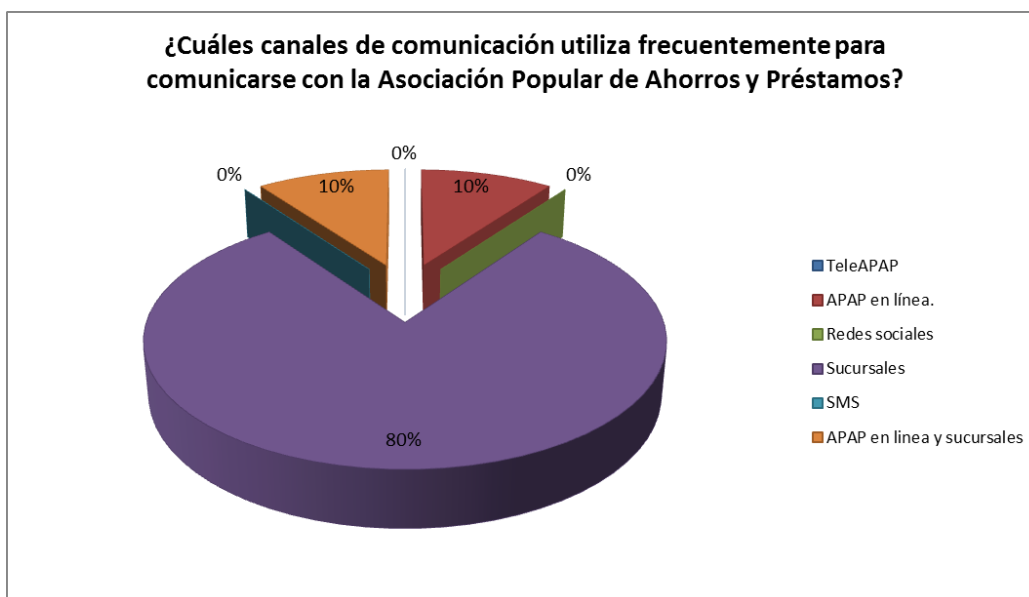
Según la muestra el 54% considera que APAP tiene un posicionamiento regular.

Gráfico 5



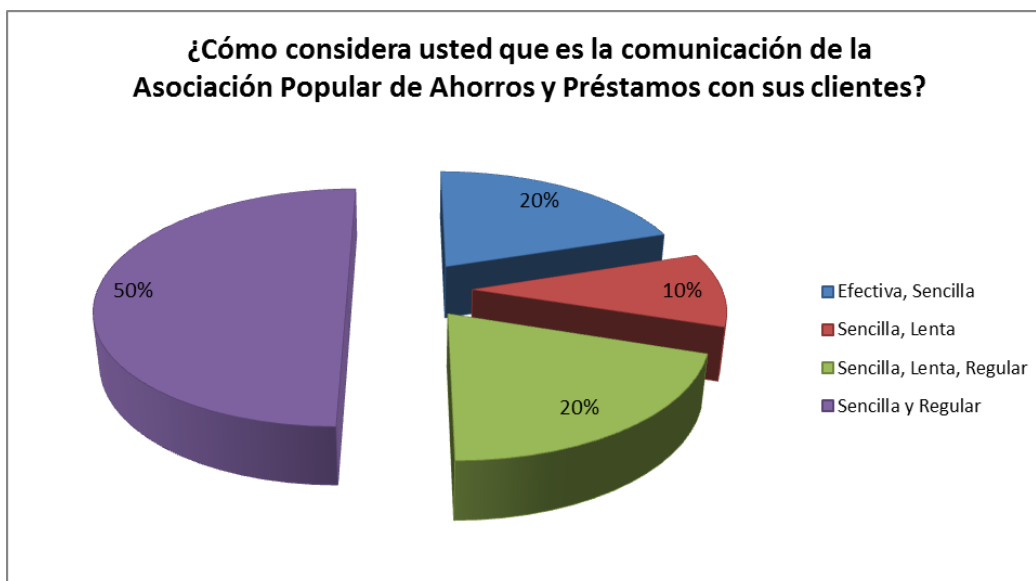
La calificación del servicio de APAP fue de un 60% como bueno.

Gráfico 6



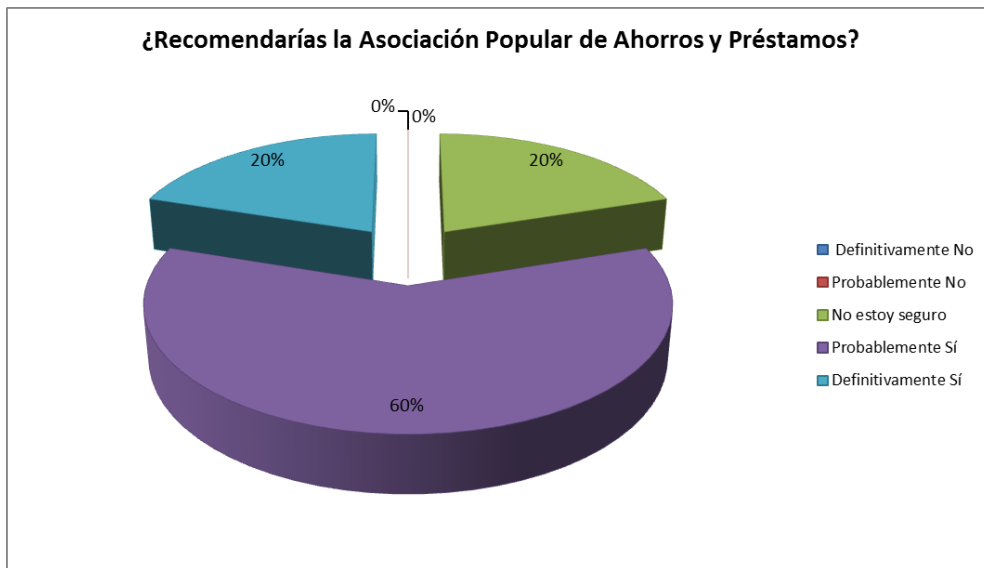
Los principales canales de comunicación utilizados son las sucursales con un 80%

Gráfico 7



Los resultados arrojados fueron de 50% como una comunicación sencilla y regular.

Gráfico 8



El 60% de los encuestados recomendaría la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

Gráfico 9



Solo el 4% de la muestra ha interactuado en alguna de las redes sociales de APAP.

Anexo 5:

Entrevista I

Institución: Banco Ademi

Sra. Vianca Abreu, Gerente de Relaciones Públicas

1. ¿Qué los motivó a desarrollar estrategias y programas de crédito a micro y pequeñas empresas y cómo lograron identificar este nicho de mercado? Banco Ademi, tiene una historia muy particular, ya que esta entidad bancaria nace en 1983 como una institución sin fines de lucro (ONG). Para esa época, el país estaba pasando por un momento de convulsión, en los aspectos político, social y económico y un grupo de empresarios preocupados por la situación y por el desarrollo del país, a la cabeza de Don Camilo Lluberes Henríquez, forman La Asociación para el Desarrollo de Microempresas, Inc. (ADEMI), con el objetivo de otorgar micro créditos a personas de los barrios más empobrecidos del gran Santo Domingo.

A través, de los años la institución fue creciendo convirtiéndose en 1997 en Banco de Desarrollo a raíz de un estudio realizado por la firma “Consultores Técnicos de Planificación”, con el objetivo de desarrollar un plan estratégico a largo plazo para la institución. Luego en el 2002 se establece en el país la Ley Monetaria y Financiera y es por esto que en 2005 pasa a ser el Banco de Ahorro y Crédito, luego la entidad se desprende de la fundación, la misma queda como brazo social pero a la vez como accionista del banco, en ese sentido los beneficios de la fundación se reinvierten nuevamente en la sociedad en obras de bien social, sobre todo con enfoque en educación, salud y medio ambiente.

En el año 2013 se convierte en banco múltiple, con el objetivo de brindar todos los servicios que ofrece un banco pero a su mismo nicho de mercado, esos sectores más vulnerables del país, ese micro y pequeño empresario que desea crecer y ampliar su negocio. Este salto a banca múltiple se debió además, por las exigencias de las autoridades monetarias del país, quienes entendían que Ademi contaba con una red de sucursales muy amplia.

Hoy en día está el frente de la institución el Sr. Raúl Lluberes, hijo del fallecido Don Camilo Lluberes Henríquez, fundador de la institución. Para el 2014, Banco Ademi informó que abrió 8 nuevas sucursales, alcanzando un total de 64 oficinas distribuidas a nivel nacional. Según un artículo publicado por el diario digital “al momento”, el Sr. Guillermo Rondón, presidente ejecutivo de la entidad bancaria, explico que esto forma parte del proyecto de ampliación de su red de prestación de servicios, la cual cuenta, además, con canales “Todo Pago” en 400 puntos en todo el país. Como resultado de esta expansión, Banco Ademi cuenta ya con 1,234 colaboradores directos. Para el 2015, Banco Ademi implementara su modelo de subagente bancario, el cual se encuentra en fase de planificación.

2. ¿Cómo definiría la relación de Banco Ademi con sus públicos?

En un principio la dirección de mercadeo de Banco Ademi, manejaba la parte de relaciones públicas subcontratando los servicios apoyados en una agencia y además maneja toda la parte de negocios. Cuando Banco Ademi pasa a ser banca múltiple como una exigencia de la superintendencia de banco se crea la gerencia de relaciones públicas, la cual se reporta directamente a la presidencia, cuya función es la relación con los medios de comunicación, específicamente prensa durante el primer año, anterior a esta gerencia, existía una área de comunicación interna la cual reporta a mercadeo. En la actualidad la gerencia de relaciones públicas está involucrada en otros proyectos que van de la mano de otras áreas, desarrollando algunos mapas de público para desarrollar algunas estrategias de comunicación.

Banco Ademi, siempre ha tenido una relación directa con sus diferentes públicos, en el caso de los organismos internacionales como el banco interamericano de desarrollo, se realizaba a través de finanzas y a nivel estratégico directamente desde la presidencia. En la actualidad con la nueva gerencia de relaciones públicas, ha comenzado con sus aportes en la comunicación con estos organismos internacionales, gremios e instituciones, direccionando la comunicación estratégicamente según los objetivos perseguidos por el banco.

La gerencia de relaciones públicas, brinda apoyo a diferentes áreas de la empresa, como es el caso del área de mercadeo, donde hace eco de las acciones que esta unidad realiza como participación en ferias y en diferentes actividades relacionadas al sector financiero y de la banca, en los medios de comunicación.

El objetivo según la Gerente de Relaciones Publicas del banco, la Sra. Bianca, es detectar las oportunidades y direccionar estratégicamente la comunicación, sirviendo como apoyo a las distintas áreas del banco.

En cuanto a las acciones de Responsabilidad Social empresarial, son manejadas directamente por la fundación, es el brazo social del banco y es quien ejecuta esas acciones de cara a la sociedad. Este año se trabajará un proyecto con UNICAN y al mismo tiempo un proyecto de sostenibilidad empresarial a nivel interno para que las operaciones que se realicen dentro del banco sean armoniosas y tengan un impacto positivo en todas las actividades de cara a sus públicos de interés. Actualmente se está trabajando una estrategia de comunicación interna con el tema del reciclaje, cada una de estas estrategias se trabajan en conjunto con las unidades correspondientes y fundación.

3. ¿En qué se diferencia la estrategia de comunicación de Banco Ademi de las demás entidades financieras?

La principal estrategia es la combinación de comunicación y negocios, Banco Ademi fue el pionero en realizar un modelo de negocios cara a cara con el cliente a través de una gran fuerza de ventas que se llamaban en principio oficial de crédito y hoy en día oficial de negocio. Son personas que van directamente a la calle, a llevar los productos y servicios que ofrece banco Ademi a las personas, estas personas además de asesores de negocios fungen como asesores, son oficiales que tienen un acercamiento directo con el target de Banco Ademi, manifestándoles su ayuda con un lenguaje llano.

La estrategia de Banco Ademi, no se centra en realizar grandes inversiones en colocación de publicidad, la estrategia se basa en el contacto directo y crear vínculos con los clientes potenciales y actuales, para dar a conocer sus productos y servicios, utilizan como herramienta de comunicación pequeñas convocatorias a grupos interesados, donde se ponen de manifiesto los servicios y la ayuda que Banco Ademi les pueda ofrecer, los oficiales de negocio se lanzan a la calle y trabajan de cara con el cliente brindándole un servicio personalizado y una asesoría en sus negocios. A pesar de que Banco Ademi ha sido el pionero en desarrollar esta estrategia, existen algunos bancos que están copiando este modelo de negocio y adaptándolo a su estructura.

4. ¿En que basa el éxito de las estrategias de comunicación que ha implementado Banco Ademi con las pymes?

Actualmente cuenta con 400 oficiales de negocios, que son los que se encuentran en la calle realizando la labor de comunicación de Banco Ademi, estos oficiales reciben constante capacitación, ejemplo de esto es el proyecto de comunicación financiera que posee el banco el cual se trabaja a nivel interno y externo del banco. Estos asesores se institucionalizan en el año 2011, con un proyecto que inicia con el Banco Interamericano de Desarrollo en las zonas rurales del país, el cual se ha expandido a nivel nacional.

Anexo 6:

Entrevista II

Institución: Banco Ademi

Sra. Cynthia Reyes, Encargada de Comunicación Interna Banco Ademi.

1. ¿Cómo es la estructura de la Unidad de Comunicación Interna de Banco Ademi? El área de comunicación interna es una estructura pequeña, la cual tiene apenas dos años de conformada e integrada por una sola persona, que se encarga además del manejo de las redes sociales del banco.

2. ¿Cuáles medios o canales utiliza el banco para la comunicación interna? Existen diferentes medios de comunicación interna en Banco Ademi, como son correo electrónico, mural, línea telefónica directa con el departamento de comunicación, buzón digital, intranet, a través de estos medios los empleados pueden tramitar cualquier sugerencia, duda y/o comentario. También el banco dispone de un boletín interno, en el cual se comunican informaciones relevantes y actividades a realizar por el banco. El área de comunicaciones canaliza estas informaciones de manera confidencial si lo amerita y es referida de acuerdo al área, además procura disponer de la viabilidad en la utilización de dichos medios para todos los niveles jerárquicos de la empresa.

3. ¿Cómo se canaliza el flujo de comunicación interna y cuales estrategias han implementado? Esta área debe canalizar y dar tratamiento a diferentes informaciones de las distintas áreas del banco, con el objetivo de que la comunicación llegue de manera efectiva.

Dentro de la estrategia de comunicación interna, se estipulan planes que contemplan a todo el personal de la empresa, estos planes se desarrollan estratégicamente estudiando las necesidades de la empresa, vía encuestas y otros recursos de levantamiento de información. Ejemplo de esto fue la puesta en marcha de un programa para elevar el nivel de conocimiento de la filosofía corporativa de Banco Ademi, donde se involucraron las diferentes áreas del banco y de manera creativa y dinámica se elaboró una campana de expectativa con estos elementos, donde al final de la misma se realizó una especie de concurso donde se premiaba el conocimiento.

Anexo 7:

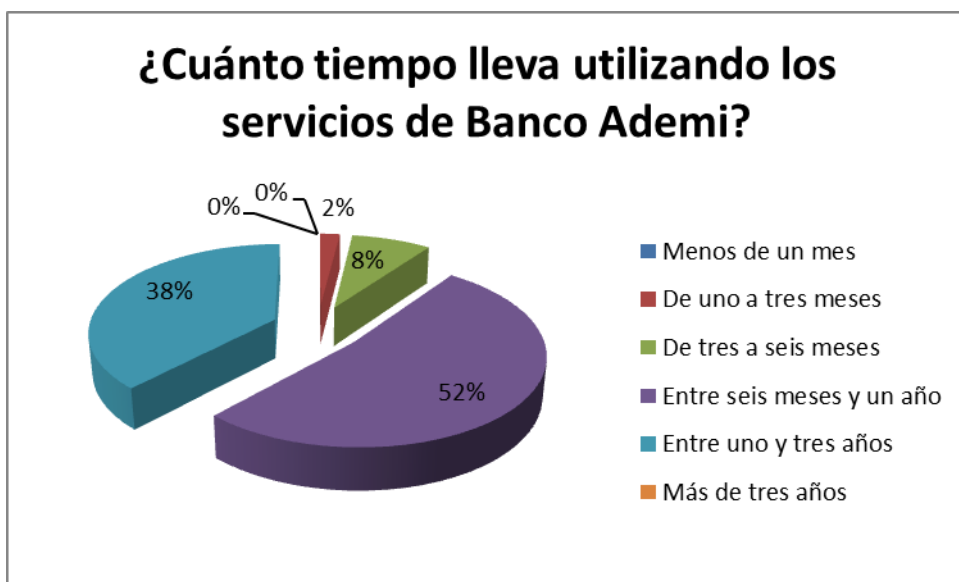
RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PÚBLICO EXTERNO (CLIENTES) DE BANCO ADEMI.

Variable comunicación externa.

Indicadores: Posicionamiento, Imagen, canales de comunicación y servicio al cliente **Banco Ademi.**

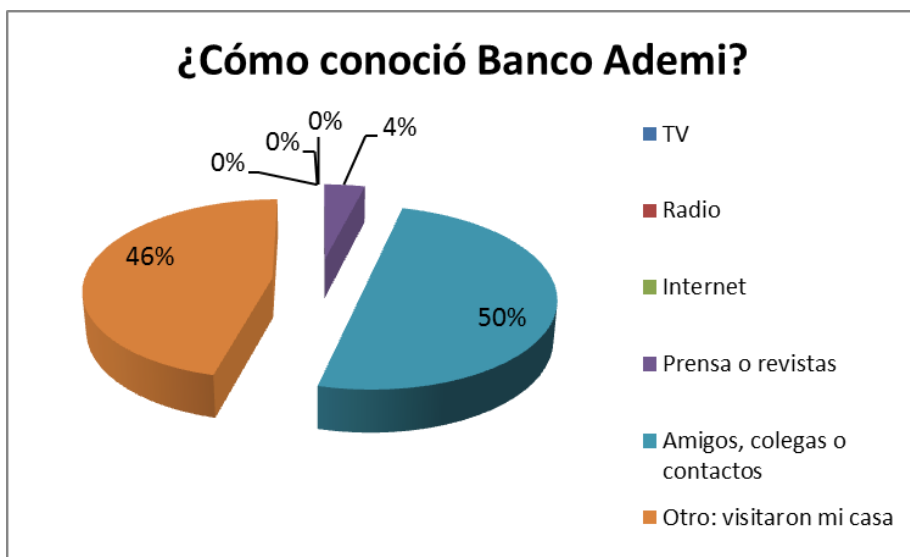
Resultados obtenidos representados mediante a gráficas de manera porcentual, respondiendo a distintas variables de preguntas cerradas. Se tomó como muestra a 50 clientes de Banco Ademi.

Gráfica 1



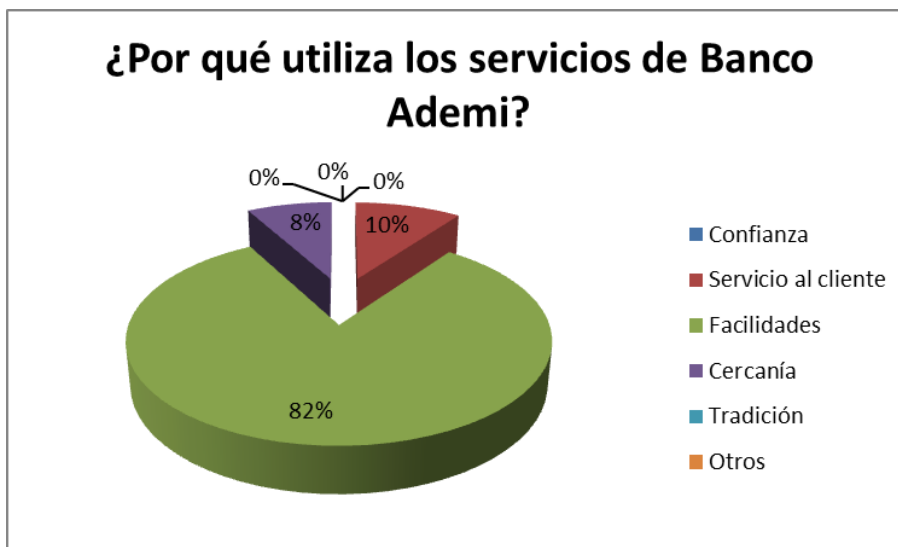
El 52% de la muestra ha utilizado los servicios de Banco Ademi en un período de tiempo de seis meses a un año.

Gráfica 2



El 46% de los encuestados admiten haber tenido una visita en sus hogares o lugares de trabajo por personal de Servicio de Banco Ademi.

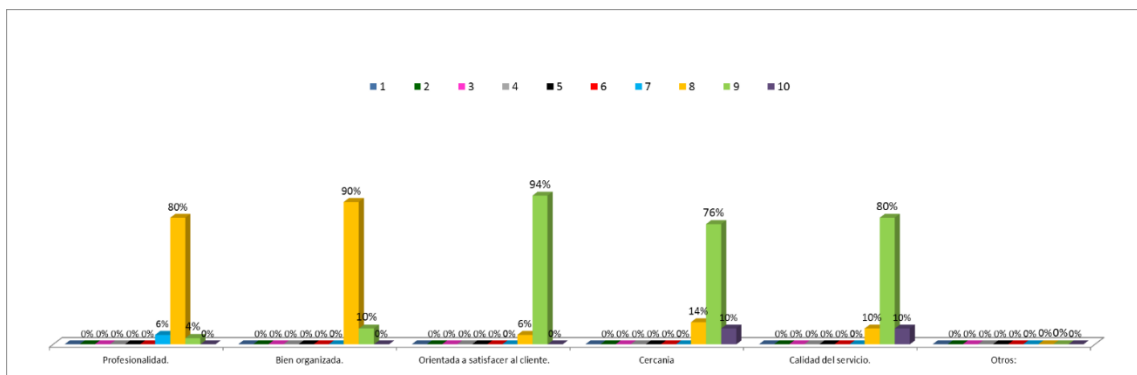
Gráfica 3



Las facilidades ofrecidas por el banco en materia de préstamos es la razón principal de preferencia de este banco, con un 82% según muestra.

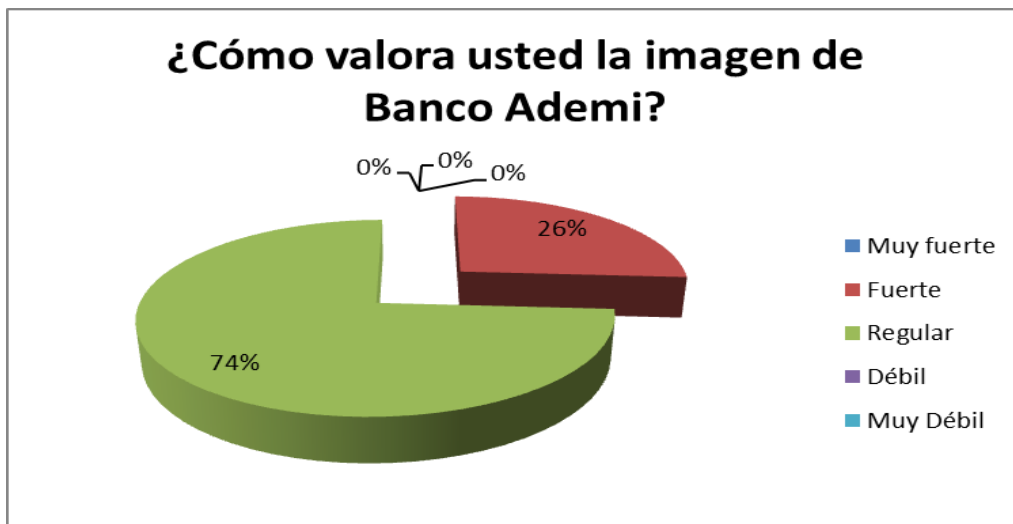
Gráfica 4

Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de Banco Ademi.



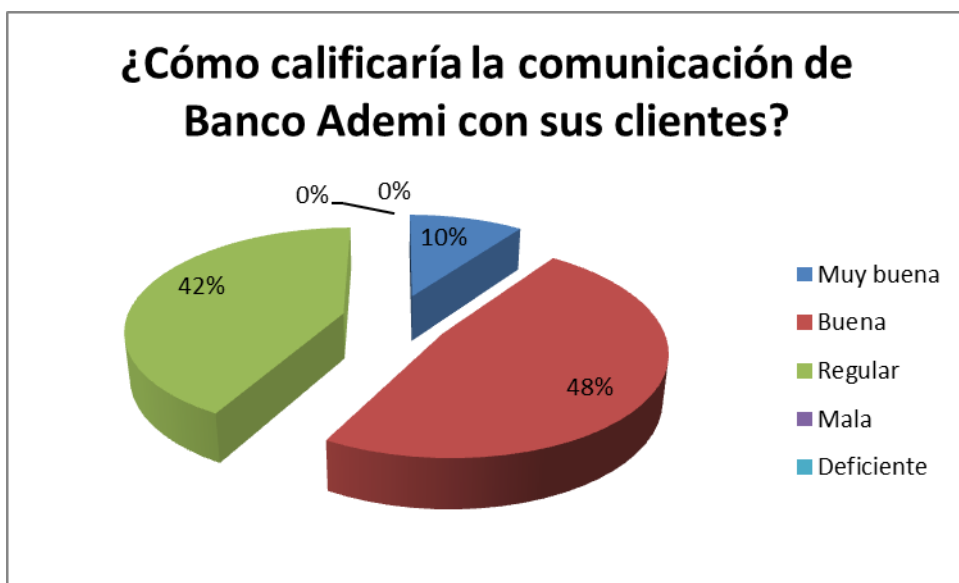
El 94% de los encuestados valoran con 9 puntos la orientación al servicio de Banco Ademi. El 90% se refiere a Banco Ademi como una empresa bien organizada y un 10% valoran con 10 la cercanía.

Gráfica 5



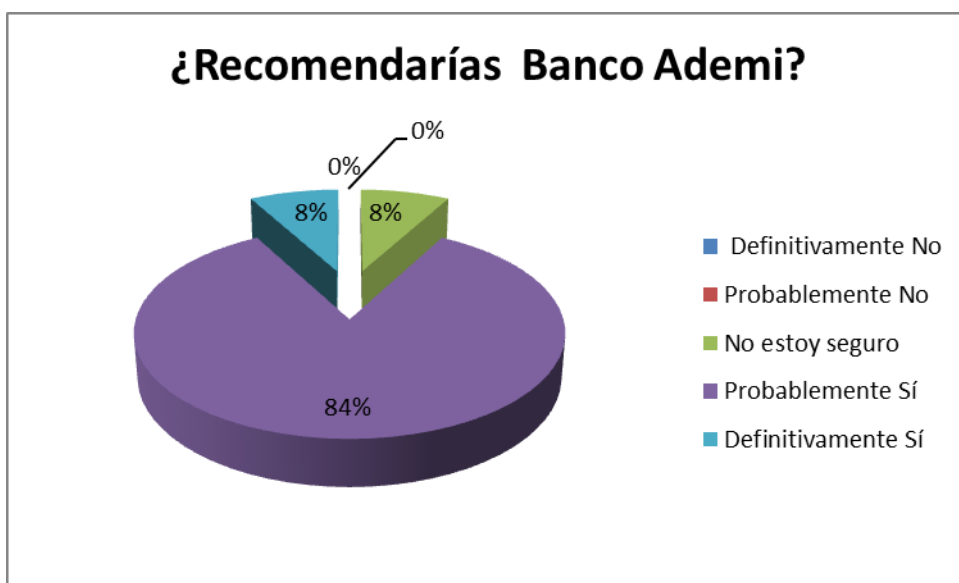
El 74% de la muestra valora la imagen de Banco Ademi como regular y el 26% restante como fuerte.

Gráfica 6



Los clientes califican con 48% como buena la comunicación de Banco Ademi con sus clientes.

Gráfica 7



El 84% de los clientes encuestados recomendarían a Banco Ademi.