



Diseño de una herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa para Pymes en el municipio de Apartadó: estudio de caso.

Eric Benavides Agudelo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Apartadó

Especialización en Gerencia de Proyectos

Abril, 2021

Diseño de una herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa para Pymes en el  
municipio de Apartadó: estudio de caso.

Eric Benavides Agudelo

Proyecto de grado

Asesora:

Sharon Alejandra Marín Reyes

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Apartadó

Especialización en Gerencia de Proyectos

Abril, 2021

### **Agradecimientos.**

En primer lugar, quiero agradecer al dador de la vida, a ese Dios que hace todas las cosas posibles y en quien me sustento. A mi esposa y mi hijo por ser inspiración para crecer y salir adelante, a mi familia por apoyarme en la distancia y con sus buenos deseos. A Dairo Santos y Diana Echeverri por su disposición y por abrir las puertas de su organización para realizar este proceso; además agradezco a los docentes que con esfuerzo y dedicación participaron del proceso de enseñanza-aprendizaje y de una u otra manera han logrado imprimir un poco de su experiencia y conocimientos en cada uno de sus estudiantes, entre los cuales me complace contarme.

Por último agradezco a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento intelectual e integral, espero que siga creciendo cada proceso y mejorando para brindar siempre mejores oportunidades a quienes deseen aprender a través de esta institución.

## **Dedicatoria**

Dedico este logro a mi amada familia, porque es de ellos también.

Además, quiero que este esfuerzo sirva de motivación para aquellos que no se dieron la oportunidad de terminar el proceso o de iniciarlo, esto con el ánimo de invitarlos a retomar o a iniciar si es el caso, pues lo único imposible es lo que no se intenta.

## Resumen

Dada la poca perdurabilidad de las Pymes en Colombia, la cual se debe a diversos factores entre los cuales se encuentra la mala gestión o descuido de la imagen pública corporativa, se realiza el diseño de una herramienta de diagnóstico que permita conocer mejor los factores que inciden en ella y elaborar un plan estratégico eficiente que permita una gestión adecuada de estos elementos como respuesta a los factores identificados.

Lo anterior se lleva a cabo a través de un enfoque cualitativo de investigación-acción desde el que se aborda un estudio de caso con el uso de instrumentos de observación y análisis que permiten el diseño de la herramienta de diagnóstico para este caso, en el que se observa el estado actual de la empresa y luego de un análisis se brinda la información necesaria para que a través de un plan trazado, se pueda hacer el ajuste necesario correspondiente para el caso en cuestión, realizando el acercamiento desde el aspecto de la imagen pública corporativa; de este modo se contribuye al crecimiento de la empresa aportando valor a través de lo evidenciado y las acciones propuestas para tal mejora.

Finalmente se arroja como resultado una propuesta clara de acción frente a los factores incidentes en la imagen pública corporativa que queda como insumo a la organización para su análisis y posible puesta en marcha dentro de la misma.

**Palabras clave:** diagnóstico, Pyme, imagen, percepción.

## **Abstract**

Given the limited durability of SMEs in Colombia, which is due to various factors, including poor management or neglect of the corporate public image, a diagnostic tool is designed to better understand the factors that influence in it and develop an efficient strategic plan that allows adequate management of these elements in response to the identified factors.

The above is carried out through a qualitative action research approach from which a case study is approached with the use of observation and analysis instruments that allow the design of the diagnostic tool for this case, in which The current state of the company is observed and after an analysis the necessary information is provided so that through a plan drawn up, the corresponding necessary adjustment can be made for the case in question, making the approach from the aspect of the public image corporate; In this way, it contributes to the growth of the company, adding value through the evidence and the actions proposed for such improvement.

Finally, the result is a clear proposal for action against the incident factors in the corporate public image that remains as an input to the organization for analysis and possible implementation within it.

**Keywords:** diagnosis, SMEs, image, perception.

## Tabla de contenido

Introducción.....	10
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	12
Descripción del problema .....	12
Formulación del Problema.....	15
Justificación .....	17
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Capítulo II Marco teórico y referencial .....	19
Antecedentes investigativos.....	19
Antecedentes nacionales .....	19
Antecedentes internacionales.....	21
Marco teórico y conceptual.....	24
Diagnóstico empresarial.....	24
Imagen.....	24
Imagen pública.....	25
Imagología .....	25
Imagen institucional o corporativa.....	25
Pymes.....	26
Percepción.....	26
Reputación .....	26
Marco legal .....	30
Capítulo III Diseño metodológico .....	33
Enfoque.....	33
Diseño .....	35
Alcance .....	36
Población.....	37
Muestra .....	39
Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	40
Plan básico de gestión de la calidad.....	48
Capítulo IV Hallazgos y análisis de la información. ....	63

Observación .....	63
Grupo focal. ....	68
Capítulo V Conclusiones. ....	83
Conclusiones .....	83
Recomendaciones. ....	84
Prospectiva.....	85
Referencias.....	87
Anexos .....	93

### Listado de tablas.

<b>Tabla 1</b> Ficha de observación. _____	42
<b>Tabla 2</b> Técnicas e instrumentos de recolección de información. <i>¡Error! Marcador no definido.</i>	
<b>Tabla 3</b> Matriz de interesados. _____	51
<b>Tabla 4</b> Matriz de riesgos. _____	53
<b>Tabla 5</b> Matriz de indicadores _____	61
<b>Tabla 6</b> Ficha de observación. _____	63
<b>Tabla 7</b> Matriz de recurrencia y de frecuencia. _____	68
<b>Tabla 8</b> Herramienta de diagnóstico de imagen pública para Pymes _____	77
<b>Tabla 9</b> Preguntas informativas _____	80
<b>Tabla 10</b> Guía para el diagnóstico y posterior elaboración de plan. _____	81
<b>Tabla 11</b> Ficha guía para plan estratégico caso Escalar S.A.S _____	82

### Listado de figuras

<b>Figura 1</b> Árbol de problemas _____	16
<b>Figura 2</b> Relación imagen y empresa. _____	28
<b>Figura 3</b> Proceso cualitativo _____	34
<b>Figura 4</b> Definición estudio de caso _____	35
<b>Figura 5</b> Diseño investigación-acción _____	36
<b>Figura 6</b> Fachada Escalar SAS _____	38
<b>Figura 7</b> Información vía correo electrónico _____	38
<b>Figura 8</b> Cálculo del tamaño de la muestra para población finita. _____	40
<b>Figura 9</b> Guion para grupo focal. _____	46
<b>Figura 10</b> Diagrama de flujo de gestión del riesgo _____	57
<b>Figura 11</b> Estructura analítica del proyecto. _____	59
<b>Figura 12</b> Evidencia fotográfica grupo focal _____	70
<b>Figura 13</b> Muestra de formulario digital _____	72
<b>Figura 14</b> Muestra de formulario digital _____	73
<b>Figura 15</b> Muestra de formulario digital _____	74

## **Introducción.**

Las Pymes en Colombia tienen una gran participación en la economía y cada día se crean más, aportando al crecimiento de diversos sectores, sin embargo se tiene una dura realidad afectando este tipo de emprendimientos, como lo es el alto índice de cierres o liquidaciones tal como lo evidencia la Cámara de Comercio de Bogotá (2020) al registrar un aumento del 17 % en empresas liquidadas durante 2019 en comparación al 2018; esta poca perdurabilidad está dada por múltiples factores como la competencia, el desconocimiento en temas de mercadeo y finanzas, la falta de inversión y recursos en temas de publicidad, la carga estatal y las exigencias propias de un emprendimiento, entre algunos otros factores muchas veces desconocidos por los empresarios, por lo que es importante contribuir al desarrollo y perdurabilidad de las mismas y contribuir al desarrollo económico, por ello se plantea el diseño de una herramienta que permita diagnosticar la imagen pública corporativa de las Pymes, permitiéndoles conocer los factores que influyen en ella y que aportan a tal afectación, a través de un área especialmente descuidada y en la que poco se invierte como lo es la imagen. A través de este estudio de caso se plantea la forma de fortalecer la imagen pública de las Pymes, a través de un diagnóstico que arroje luz sobre los principales elementos que se deben tener en cuenta al momento de realizar una planeación estratégica que esté acorde a las necesidades de la Pyme.

Es importante aclarar que cada Pyme es una realidad diversa pero que a la vez hace parte de un tipo de emprendimiento con riesgos de perdurabilidad similares, por lo que se plantea una forma de fortalecer su desarrollo desde el conocimiento de factores importantes que afectan la imagen pública corporativa como base de solución a una problemática poco priorizada, brindando herramientas estratégicas que permitan decidir eficientemente sobre la imagen de una

organización de este tipo a través de un enfoque cualitativo permita brindar un diagnóstico y plan de acción para dar solución a las condición que se evidencie en el proceso.

La imagen pública corporativa mal gestionada o descuidada puede agudizar las condiciones desfavorables al desarrollo empresarial, pero al no contar con herramientas adecuadas o el conocimiento suficiente sobre el tema, se puede caer en descrédito o en una imagen negativa que contribuya a la insolvencia de las Pymes sin que haya forma de minimizar los efectos de una mala gestión de la imagen a tiempo.

Al tratarse de un estudio de caso en un municipio competitivo como Apartadó, se espera obtener una base para la utilización de la herramienta de diagnóstico de modo tal que sea replicable de manera satisfactoria en otras Pymes, sin embargo el desconocimiento de los factores y las realidades propias de una organización específica hace necesario que para una replicación del diagnóstico en otros casos deba haber un acercamiento puntual a las circunstancias, información, procesos y realidades de dichos emprendimientos, tal desconocimiento no permite una masificación del uso de la herramienta en la etapa actual, pero da luces sobre cómo se puede usar en los casos en que se solicite.

Por último se tiene que todo lo anterior depende de una mentalidad abierta y consciente por parte de los empresarios o gerentes de las Pymes que les permita tomar acciones preventivas y reparativas a tiempo bajo criterios no solo de atención a los factores comúnmente tratados sino a través del diagnóstico de la imagen pública corporativa y la gestión de los resultados para una planeación estratégica frente al tema beneficiándose tanto ellos como sus empresas y por ende aportando al fortalecimiento económico del Municipio de Apartadó y el país.

## Capítulo I. Planteamiento del problema

### Descripción del problema

Apartadó es un municipio que ha venido consolidándose como una ciudad líder en la subregión de Urabá, siendo referente también a nivel departamental, cuenta con grandes proyecciones de crecimiento tanto a nivel económico como social.

Gracias al Plan de Desarrollo Municipal se puede conocer que de acuerdo con el modelo de desarrollo económico local del municipio, la exportación de banano sigue siendo un fuerte elemento para la economía regional, además de la agroindustria; otros dos sectores de relevancia para Apartadó son comercio y turismo, evidenciando el potencial económico, el cual ha crecido en los últimos años, especialmente por su ubicación estratégica permitiéndole ser cada vez más competitivo.

Apartadó también cuenta con servicios comerciales, financieros y de turismo sostenible, que contribuyen a la consolidación del desarrollo integral y empresarial; muestra de ello es lo registrado por la Cámara de Comercio de Urabá en su informe de gestión al mencionar que en el año 2018 se terminó con un total de 11.132 empresas registradas en la zona

La microempresa con 95.96 %, continúa siendo el tipo de empresa de mayor participación en la estructura empresarial, lo que no es ajeno a las tendencias nacionales; la pequeña, mediana y grande aportan en su orden 3,21 %, 0.70 % y 0,13 %. (Cámara de Comercio de Urabá, 2019, p.6)

Las cifras a nivel nacional permiten tener evidencia de cómo las empresas pequeñas y medianas contribuyen al crecimiento numérico del país, siendo medidas por el valor de sus activos para diferenciarlas o caracterizarlas; en cuanto al informe realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá en el primer semestre de 2020 “evidencia que el conjunto de nuevas

unidades productivas está conformado principalmente por microempresas (99,6%), seguido por las pequeñas empresas (0,37%) y el restante se encuentra en las medianas y grandes empresas (0,03%)” (Confecámaras, 2020)

Respaldando así la idea de que Apartadó tiene un gran potencial de creación de empresa y dinamización de la economía del país, pero gracias al estudio mundial realizado anualmente por el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) se puede determinar que al hablar en términos de emprendimiento empresarial, nuestro país es mundialmente reconocido por su capacidad de creación, siendo uno de los que más emprendimientos registra año a año como se ha mencionado anteriormente, pero al mismo tiempo Colombia tiene una alta tasa de cierres anticipados, contrarrestando su potencial de creación con falta de fortalecimiento organizacional y fallas de consolidación.

Entonces, podría decirse que el problema no es tanto carecer de capacidad emprendedora sino la poca perdurabilidad de aquellas empresas que se han creado; prueba de ello es que

A nivel nacional se tiene que en 2019 la dinámica en la liquidación de empresas se caracterizó por el aumento en 17 % del número de empresas que se liquidaron (cancelaron) con respecto al año anterior [...] entre los principales problemas que se identificaron en las empresas que llegan a la liquidación están que la mayor parte de las empresas no cuenta con áreas especializadas en temas de mercadeo y finanzas. No estudian el mercado y sus competidores. No invierten recursos para dar publicidad para sus productos o servicios. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020, p.1)

Lo anterior es una muestra de la condición que enfrentan las Pymes dentro del panorama nacional, sin embargo, se han hecho intentos para mitigar estos factores tratando de prevenir el

cierre de las empresas creadas; a nivel local entidades como la Cámara de Comercio de Urabá (2019) se puede encontrar que brinda oportunidades de fortalecimiento organizacional para los empresarios de la zona como la “Tarde del Empresario” donde se capacita en temas como liderazgo, se ha enseñado poco a poco a buscar empoderamiento de los equipos de trabajo, preparando a los empresarios para la gestión del riesgo en la cadena de abastecimiento; también se han tratado temas relacionados con el código de policía, resaltando además los deberes del comerciante, y aspectos como la facturación electrónica que hacen parte de la operatividad misma de los negocios y capacitación en cuanto a mercadeo y diseño de estrategias de venta, pero a pesar de tratarse de temas importantes, se evidencia que no se ha tomado a la imagen pública como un elemento lo suficientemente relevante para el desarrollo organizacional de las Pymes, lo cual pone de manifiesto que se ha desatendido esta área y por ende los factores que dentro de ella inciden de manera fuerte en el mercado y la competencia; de los principales problemas identificados que se mencionaron anteriormente como incidentes en el cierre de las Pymes, se puede señalar que los tres primeros apuntan al descuido de la imagen pública, así que se constituye una necesidad de los empresarios el acceder a información que permita tomar decisiones estratégicas para gestionar su imagen pública de manera eficiente contribuyendo así al fortalecimiento y desarrollo organizacional de las Pymes.

El Plan de Desarrollo Municipal de Apartadó encamina el objetivo estratégico de la línea 5 hacia el desarrollo productivo, competitivo e innovador; con lo que busca:

Establecer condiciones necesarias para el fortalecimiento y generación de capacidades para la competitividad municipal, a partir de la ciencia, la tecnología, la innovación y el emprendimiento, que incida en la mejora de indicadores de productividad y sostenibilidad empresarial, desarrollo del campo, crecimiento económico,

empleabilidad, encadenamientos productivos agropecuarios, turismo sostenible y la internacionalización en la subregión, con oportunidades para cada habitante urbano y rural del territorio. (PDM, 2019, p. 247)

Por lo anterior se puede asumir que el fortalecimiento de las Pymes y la contribución al desarrollo organizacional de las mismas es de gran relevancia para la economía de la región y por ende para las familias del municipio, así, se da la necesidad de contar con instrumentos adecuados para la identificación de factores incidentes en aspectos importantes para las Pymes pero que por desconocimiento o poca priorización se ha descuidado, como lo es la imagen pública corporativa y sus elementos, los cuales hacen parte de una problemática poco atendida y sin herramientas de diagnóstico.

### **Formulación del Problema.**

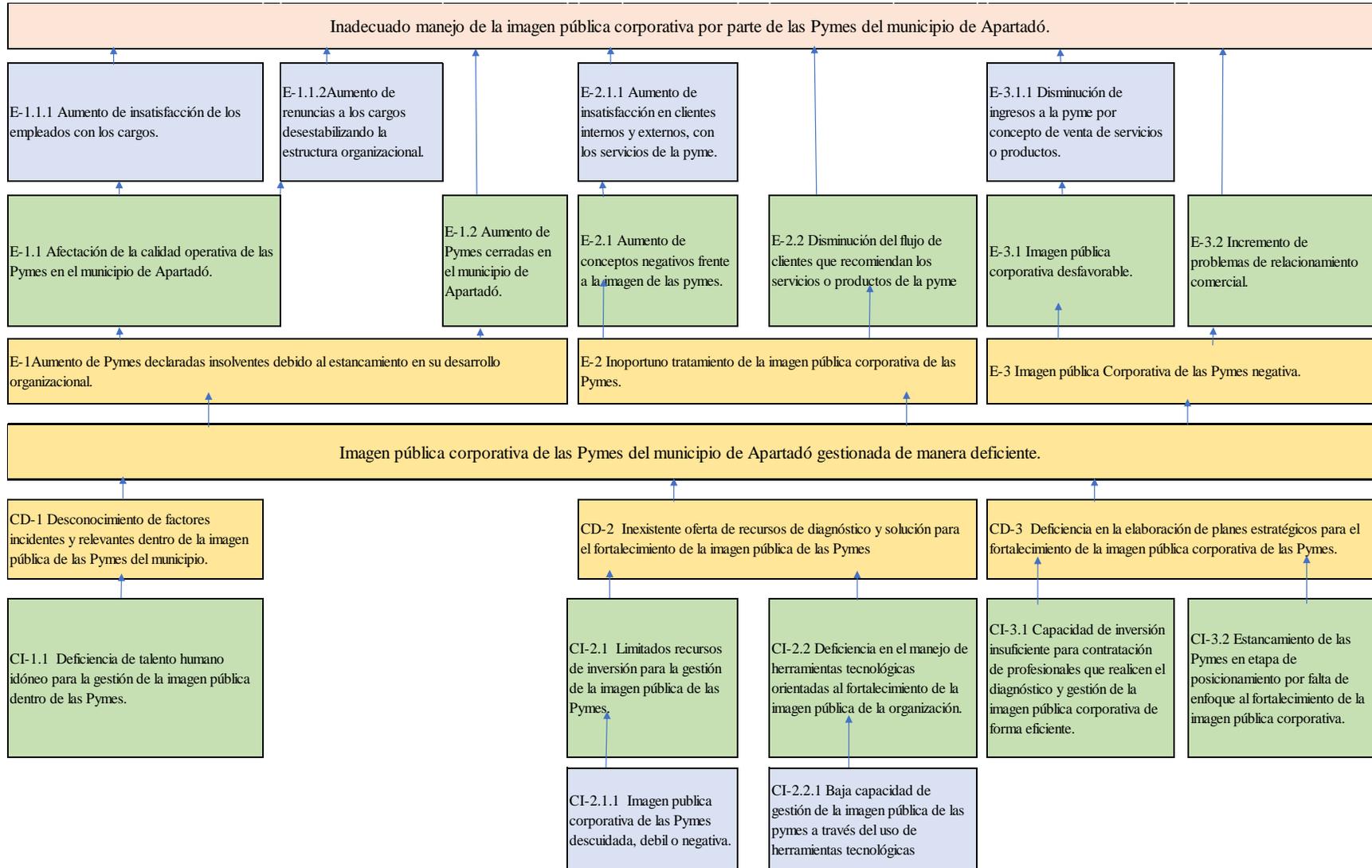
¿Cómo puede el desarrollo de una herramienta de diagnóstico del estado de la imagen pública corporativa para Pymes del Municipio de Apartadó, contribuir al fortalecimiento y desarrollo organizacional de modo que permita un oportuno tratamiento, una gestión eficiente y el adecuado manejo de la imagen pública?

¿Cuáles son los lineamientos o elementos necesarios de una herramienta de diagnóstico de imagen pública empresarial que permita fortalecer el desarrollo organizacional?

¿Una Pyme del municipio de Apartadó puede contribuir al fortalecimiento y desarrollo organizacional a través de una herramienta de diagnóstico del estado de la imagen pública corporativa que permita un oportuno tratamiento, una gestión eficiente y el adecuado manejo de la imagen pública gracias al conocimiento de los elementos principales de la misma?

**Figura 1**

**Árbol de problemas**



*Nota:* Este árbol de problemas es de elaboración propia basado en método de Marco Lógico para el desarrollo de proyectos.

## **Justificación**

El desarrollo y puesta en marcha de una idea no es una tarea fácil, sin embargo, nuestro país es muestra del pensamiento emprendedor de nuestro tiempo; las cifras muestran una creciente puesta en marcha de todo tipo de empresas, sobre todo las denominadas Pymes, pues “La creación de nuevas empresas pasó de 82.371 unidades entre julio y septiembre de 2019 a 84.724 entre julio y septiembre de 2020” (Confecámaras, 2020, p.1). Así se pone en evidencia el aumento de la creación de empresas año tras año, no obstante, declarar insolvente una empresa y cerrarla, también ha sido una constante a la que se han tenido que enfrentar no solo los dueños sino también las organizaciones interesadas en la prosperidad social y la sostenibilidad económica, como los entes gubernamentales y cámaras de comercio; estas dificultades derivan de diferentes factores que vienen tratándose de mitigar bajo estrategias de fortalecimiento empresarial, educación en diferentes áreas y acompañamiento a los empresarios.

Con todo esto, pensar sobre las condiciones necesarias para que una pyme en Apartadó pueda permanecer a través del tiempo y fortalecerse, debe hacerse desde diversos puntos de vista, contemplando factores diversos y sus componentes, dentro de los cuales se encuentra el tan descuidado elemento de la imagen pública corporativa, lo cual hace que se desconozca el impacto que esta tiene en el desarrollo organizacional; derivando, entre otras cosas, en posibles decisiones de cierre, insolvencia o inoperatividad. Se hace claro que hay una necesidad de contar con ciertos elementos que permitan la identificación de aquellos factores que generan riesgo para el fortalecimiento corporativo desde la imagen pública, lo cual puede hacerse viable, a través de un proceso de diagnóstico como punto de partida que facilite la toma de decisiones que lleven de manera estratégica a la gestión eficaz de la imagen, por ende al fortalecimiento de las

relaciones con los clientes y la percepción que estos tienen de ella, de ahí que la identidad corporativa sea tan importante.

Ante tal necesidad se da la propuesta de desarrollar una herramienta de diagnóstico que le permita a cualquier pyme conocer los elementos que inciden sobre su imagen pública corporativa, este diagnóstico vale como insumo para tomar decisiones de manera estratégica, accionando de forma oportuna para una gestión de la imagen que mejore la percepción que se tiene de la misma.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa para las Pymes del municipio de Apartadó que permita gestionarla de manera eficiente.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer los factores incidentes y relevantes dentro de la imagen pública de las Pymes del municipio.
- Ofrecer recursos de diagnóstico y solución para el fortalecimiento de la imagen pública de las Pymes
- Elaborar un plan estratégico eficiente para el fortalecimiento de la imagen pública corporativa de las Pymes.

## Capítulo II Marco teórico y referencial

### Antecedentes investigativos.

#### Antecedentes nacionales

Las Pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad. Quintero Reatiga (2018) plantea que son varios los factores que influyen de manera directa en la competencia que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en relación a aquellas más grandes, pues representan una competencia fuerte en lo que se refiere a captación de capital humano acorde a las necesidades de las Pymes, otro factor importante para la poca perdurabilidad que estas manifiestan, la mentalidad del dueño y el tener la innovación como un gasto prescindible y no como la inversión necesaria para el crecimiento son factores internos que inciden como barrera, pues la percepción que tienen de sí mismas hace que las barreras sean más difíciles de superar más allá de los impuestos y los otros elementos operativos.

Caracterización de las Pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país (Franco & Urbano 2019). Esta investigación realizada a casi 400 Pymes de Colombia pone en evidencia que las Pymes tienen la tendencia a crecer, sin embargo también presentan una fuerte lucha frente a factores tanto de nivel interno y como factores externos que hacen que la mayoría no sobreviva a los primeros años, pero aquella que lo hacen, deben parte de su crecimiento a que sus creadores son personas con formación académica sólida y con el liderazgo como un rasgo característico pero el estudio concluye también que los empresarios deben darle mayor relevancia a la construcción de la reputación de la pyme y entender la importancia que tiene el prestigio de una empresa para competir de manera efectiva en el mercado; se llama a las empresas a que busquen el apoyo y aceptación por parte de la comunidad para la empresa en particular en aras de lograr una mejor participación y dinamismo.

La adopción de modelos de planeación estratégica para impulsar el desarrollo de las Pymes en Colombia. Montero & Suarez (2017) dan relevancia al modelo de planeación estratégica como herramienta para buscar la sostenibilidad de las Pymes en el entorno colombiano, haciendo énfasis en la capacitación como elemento primordial para la mentalidad empresarial, el engranaje corporativo y la implementación de nuevas tecnologías, a lo que se llama la atención por ser una necesidad desatendida; se propone además que desde la academia se brinde orientación a los nuevos empresarios, administradores y gerentes con visión estratégica para el uso de tales tecnologías y el enriquecimiento de la mentalidad organizacional orientada a la obtención de mejores resultados y el beneficio tanto de la organización como de quienes la componen; de ahí que la adopción de este tipo de modelos no solo se hace recomendable sino necesaria para las Pymes y sobretodo en el mercado colombiano.

Las dificultades de las Pymes en América Latina y Colombia para lograr ser competitivas y sostenibles. Trujillo et. al (2016) se plantea que las Pymes tienen diferentes dificultades dentro de las que se pueden resaltar la mala administración, el desconocimiento del área financiera, la poca o nula implementación de sistemas de información adecuados a sus necesidades, así como se concluye que se requiere personal calificado, tecnología de punta, procesos definidos, modelos de negocio que estén acordes a las necesidades propias del entorno y lo que parece más desatendido pero que también es muy necesario, es un cambio de mentalidad para que los empresarios tengan pensamiento estratégico, visionario, innovador y emprendedor para afrontar las adversidades del mercado colombiano y latinoamericano en general aún por encima de las cargas económicas que representa el funcionamiento de una Pyme.

Barreras de las Pymes en Colombia para la implementación de estrategias y herramientas de marketing digital. Vega (2019) evidencia las diferentes estrategias y herramientas digitales de que podría disponer cualquier pyme pero que no lo hacen de manera efectiva y en muchos casos, no se hace. Se puede ver que muchas Pymes entienden qué es el mercadeo digital, sin embargo, no tienen estrategias propias para usarlo en forma eficiente, por lo que no solo falta interés sino capacitación y herramientas que generen una capacidad estratégica frente a esta realidad, es así que las Pymes deben tener claro que la evolución tecnológica es cada día más apresurada que los posibles cambios estructurales que ejecute la empresa, así que se deben identificar aquellos puntos débiles para desarrollar una estrategia de Marketing Digital con el objetivo de procurar el éxito en la implementación sin la necesidad de generar grandes inversiones, que es uno de los factores incidentes en el descuido de la imagen pública de las Pymes.

### **Antecedentes internacionales**

Modelo de creación de una empresa de imagen Comunicacional para cubrir necesidad de difusión de PYMES en la ciudad de Milagro (Fernández, 2018). La consideración de la creación de esta empresa es una respuesta a necesidades marcadas en las Pymes no solo locales sino en casi cualquier entorno, pues se puede notar que esta propuesta se vuelve una oportunidad de solución a elementos como bajas rentas, poca afluencia de clientes, precios poco competitivos e inseguridad en el comercio; además de brindar fortalecimiento a los pequeños empresarios. Después de realizadas las proyecciones se concluye que es viable además de bien recibida por los microempresarios y la comunidad en general, evidenciando la necesidad de estrategias que ayuden al crecimiento y sostenibilidad de las Pymes, sin importar su localización.

Diagnóstico de imagen intencional e imagen pública de la despulpadora de café San Blas. Municipio Cuma-Nayagüa. Carmona Estepa et. al (2016) revelan la importancia de un diagnóstico toda vez que la información obtenida le permite a la empresa conocer los problemas que tiene, además ayuda a plantear la solución a los mismos, así, una mirada a la imagen intencional y la imagen pública de una organización, sirve como herramienta para evidenciar las condiciones reales de la gestión de la imagen pública corporativa; en este caso las directivas pueden tener conocimiento de la imagen pero no priorizan el tratamiento o gestión de la misma, la imagen puede darse de manera espontánea y sin supervisión o intencionalidad, lo cual hace que sea susceptible a mala gestión y estos resultados no son ajenos a otras organizaciones. Este estudio demostró que al no contar con planificación y coordinación, los elementos que componen la imagen pueden ser desfavorables y por eso se hace importante tomar acción frente a la información suministrada por el diagnóstico.

Manejo de estrategias externas de relaciones públicas para favorecer la imagen corporativa de las empresas. Alfaro Valle et. al (2016) evidencian cómo una organización puede enfocarse en las ventas y descuidar la percepción que tienen sus clientes y los demás públicos, restándole importancia a la imagen y las relaciones públicas, es por ello que la gestión de la imagen para favorecer los objetivos de la empresa, es algo que no deberá dejarse al azar o hacerse de forma descuidada, pues elementos como las redes sociales y la línea de imagen corporativa no favorecen al posicionamiento de las empresas que no invierten en la gestión de tales elementos, como lo es el caso tratado en este análisis realizado a la empresa salvadoreña que muestra resultados reales de un diagnóstico de imagen, estos resultados son muestra de la necesidad apremiante de las empresas pequeñas, de contar con herramientas adecuadas e insumos que les permitan tomar decisiones estratégicas para el mejoramiento de su imagen en

todos los niveles, tanto de línea corporativa, como de relaciones públicas, imagen en redes sociales y demás elementos que hacen parte de este activo intangible.

Análise comparativa da gestão da comunicação corporativa em empresas e instituições: o caso da Galiza. Costa Sánchez et. al (2020) generan una diferenciación marcada en la forma como se gestiona la comunicación en las grandes empresas y las pequeñas. Se plantean que las organizaciones públicas no se ocupan de la gestión de la comunicación corporativa tanto como las del sector privado y se dan pie a que se amplíe esta información, por lo que se genera la inquietud sobre este tema, dado que las empresas del sector privado se ocupan más de la relación con sus clientes mientras que las del sector público se ocupan de la relación con periodistas y similares, pero en ambos casos se evidencia un bajo grado de conciencia estratégicas de la comunicación, con porcentajes bajos de planificación, sin embargo en cuanto al manejo de la crisis el sector de las instituciones parece estar mejor preparado.

Propuesta de un modelo de gestión para Pymes, centrado en la mejora continua. Cárdenas & Fecci (2017) se plantean una propuesta que provea a los pequeños empresarios o gerentes, herramientas suficientes para ejecutar un proceso de mejora dentro de su organización, ante lo que según la investigación, la mayoría de organizaciones pequeñas o medianas, no se han preparado o no lo ven como una inversión posible en el corto plazo, así se establece que gracias al diagnóstico y las propuestas de acciones planteadas, se pueden establecer un plan de mejora que empieza por un cambio que permita ampliar la mentalidad en los empresarios y que la inversión posterior que se pueda generar ha sido enfocada al crecimiento del recurso humano en tanto que se aprenda a valorar este como parte importante a la hora de ejecutar acciones.

Honesty in business: a panacea for business sustainability among small and medium scale enterprises. Wolugbom & Joy (2020) ponen en evidencia lo importante que resulta la

honestidad a la hora de hacer negocios y cómo esto influye en la manera en que es percibida la organización por sus públicos, se plantea que la mejor manera de hacer negocios es bajo el principio de honestidad, mismo que se recomienda enseñar en las escuelas de negocios, en la academia e incluso a los jóvenes, para que se establezca como principio de confiabilidad y de imagen pública para los negocios de las empresas tanto grandes como pequeñas siendo así que la imagen comercial pública favorable y el aumento de la participación de mercado se determinan como beneficios de la honestidad en los negocios, lo cual es útil no solo para el crecimiento sino para la sostenibilidad de las Pymes.

## **Marco teórico y conceptual**

### **Diagnóstico empresarial**

Según el Diccionario de la Lengua Española, al hablar de diagnosticar estamos hablando de “recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza” (RAE, 2020, p.1) Lo cual hace que se piense en un proceso de conocimiento situacional y su posterior análisis, para identificar situaciones adversas frente a las que se puede tomar decisión y que podrían solucionarse con base en el diagnóstico realizado, por eso en términos organizacionales, es fundamental contar con las herramientas adecuadas para mejorar el funcionamiento de la empresa y cumplir condiciones de desarrollo, por lo que contar con información oportuna promueve la productividad y la competitividad de la empresa u organización orientando la información que se conoce de la misma, hacia la optimización gradual.

### **Imagen**

La definición de imagen (del latín imago) establece que “es una representación visual, que manifiesta la apariencia visual de un objeto real o imaginario” (*Imagen*, 2020) por lo que se puede entender esta como una idea que se tiene de algo, es decir, un concepto, no solo lo que se

puede ver. Teniendo en cuenta que el Diccionario de la Lengua Española define imagen como el “conjunto de rasgos que caracterizan a una persona o entidad ante la sociedad” (RAE, 2020, p.1) también se puede entender la imagen como el concepto que la sociedad se genere de una persona u organización.

### **Imagen pública**

Esta se refiere a la “percepción compartida que provocará una respuesta colectiva unificada” (Gordoa, 2007, p. 36) lo que quiere decir entonces que es el estímulo para que las personas piensen o reaccionen de forma similar ante el concepto emitido o proyectado, y percibido o recibido de lo que algo o alguien significa, elaborando así una realidad en su imaginario entendido como verdad u opinión.

### **Imagología**

Victor Gordoa (2003) cuenta con un libro dedicado enteramente a este término que define como ese saber científico que se necesita para que se pueda crear, se pueda desarrollar y también mantener una Imagen Pública de manera profesional, por así decirlo, dándole relevancia al tratamiento de la imagen como un elemento que necesita un actuar consciente y a propósito de la percepción que se puede tener de algo o de alguien, por lo que se debe asumir como un esfuerzo por crear un concepto.

### **Imagen institucional o corporativa**

Norberto Chaves deja ver la imagen institucional como un “conjunto de atributos concretos de identidad con la que se integrará y operara en el contexto social”. (Chaves, 2010, p. 3) y para comprender mejor el concepto lo compara con la realidad institucional, siendo entonces la imagen un estado de opinión y el segundo un hecho real, por lo que ambos hacen parte de la

institución pero de forma diferente en el concepto social toda vez que “la función de la imagen es producir un efecto de realidad, ilusorio” (Chaves, 2010, p.8)

### **Pymes.**

La palabra PYME es un acrónimo que se compone de las palabras “Pequeña y Mediana Empresa”, para Colombia este término hace referencia al grupo de empresas que cuentan con activos superiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) y hasta unos 30.000 SMMLV, catalogándolas como pequeñas o medianas. Según Bancoldex, en nuestro país el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación se encuentra reglamentada mediante la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida también como la Ley MiPymes que regula el tamaño de las mismas en relación a sus activos.

### **Percepción.**

Está definida por la RAE como “la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” pero que Gordo (2007) define como el recuerdo que queda en nosotros luego de haber tenido una experiencia de cualquier clase y que podremos traer a las memoria cada vez que nos refiramos a aquello que lo propició inicialmente. Esto da pie a la relación que se establece entre imagen y percepción, siendo esta la sensación que queda de nosotros como individuos o empresa.

### **Reputación**

Está definida como la opinión que la gente tiene de una cosa o persona, entonces podría decirse que la reputación hace referencia al concepto que se ha generado en la mente de las personas, por lo que al llevarlo al campo organizacional, tiene que ver con la forma en que la

organización es percibida y el concepto que se ha generado en la mente de las personas, siendo esto propiamente dicho; la reputación.

Gordoa (2010) establece que la reputación puede convertirse en un patrimonio importante, entonces se entiende que a través de una gestión adecuada de la misma, el resultado será notorio en ese plus, ese algo más, ese extra que hace que el nombre de su empresa o su marca personal se convierta en un patrimonio que no tiene precio, valorando así la reputación como un activo intangible que vale la pena cuidar a todo costo, es por eso que cada vez se hace más importante que la mentalidad de los empresarios y los gerentes, sobretodo de Pymes, puedan darle el lugar adecuado a la inversión en temas de fortalecimiento de imagen e identidad; solo así el activo que podría representar, será concebido realmente como es herramienta poderosa que ayuda a la perdurabilidad de una marca, empresa y/o concepto.

Un elemento importante para gestionar el concepto que se tiene de una organización es precisamente la imagen, tal como lo describe Tundidor (2015) al plantear que la imagen es la cara de presentación de tu empresa. Es la primera información que reciben los clientes potenciales, y en la que se basan para formarse una idea de lo que puedes ofrecerles antes de haber conocido más detalles. (p. 87)

## Figura 2

*Relación imagen y empresa.*



*Nota:* este esquema evidencia cómo la imagen precede a la empresa constituyéndose en un elemento de afectación al concepto que se puede tener de ella. (Tundidor, 2015, p.87)

Lo anterior es importante porque pone a la imagen como la primera interacción que se tiene con una organización, hablando de esta en cualquiera de sus aspectos, es decir, cuando el cliente potencial está acercándose a la organización por primera vez; Tundidor (2015) plantea además que la imagen puede constituirse también en una herramienta que ayude a vencer las posibles barreras que se genera un cliente potencial, haciendo que en ellos se genere confianza, lo cual es fundamental, ya que de la confianza o desconfianza con que se acerca una persona a una organización puede desencadenarse una relación comercial duradera y satisfactoria o todo lo contrario.

También se establece que la inversión que se pueda realizar sobre la imagen, no necesariamente debe ser alta, pero sí debe estar orientada a la adecuación en relación con lo que

la empresa ofrece, es decir que la identidad debe reflejarse en la imagen, la cual debe situarse entre los extremos que la definan como moderna o clásica, seria o desenfadada, tecnológica o tradicional; lo anterior en concordancia con que esta imagen debe ser proporcionada o proyectada conscientemente por la pyme de acuerdo a la realidad de la empresa.

No muestres un montón de tecnología en tu presentación si realmente no la utilizas en tu actividad principal. No intentes aparentar que eres una multinacional si tu empresa es pequeña (aunque tampoco peques de lo contrario; una pyme puede ser enorme en sus capacidades). (Tundidor, 2015)

Cuando se habla de cultura organizacional en el ámbito de las Pymes, debe cambiarse el enfoque y dirigirse hacia una gestión que se base en la información y en el conocimiento como la forma de adquirir competencias estratégicas que le permitan establecer propuestas de valor, tal y como lo expresan Marulanda et, al (2016), al identificar en las Pymes de Colombia debilidades como la escasa gestión de información, innovación, herramientas digitales y aprendizaje organizacional entre otras, que bien podrían ser herramientas que sirvan como insumo para fortalecer la imagen pública corporativa de las Pymes.

En cuanto a las Pymes en Colombia es importante comprender que son un sólido indicador de crecimiento económico para el país, aportando gran parte del PIB, sin embargo, el cierre temprano de las mismas, la mala gestión y la poca perdurabilidad de ellas hace necesario preguntarse qué factores son los que influyen mayormente en el cierre, dentro de los que se encuentra el tamaño al momento de la creación

La supervivencia varía con el tamaño inicial de la empresa: las unidades económicas que inician sus operaciones en el segmento de grandes empresas registran una tasa del 71,4%, las medianas 68%, las pequeñas 60%; sin embargo,

para el caso de las microempresas su supervivencia es del 29,1%. Este comportamiento se mantiene indistinto del sector donde las empresas desarrollen su actividad. (Murillo & Restrepo, 2016)

Ante lo que se han hecho recomendaciones sobre los elementos a tener en cuenta para el fortalecimiento de las Pymes previendo el cierre, en aras de mitigar la tasa de supervivencia empresarial baja que se observa en el país. Así Murillo y Restrepo (2016) hacen un llamado a que se busque la consolidación empresarial de las empresas, en especial las pequeñas, a través del fortalecimiento de aspectos tales como: “asistencia técnica focalizada en mejorar la productividad y diferenciación de los productos a través de la innovación, apoyo en el diseño de estrategias comerciales y acceso a información de mercado.” (p. 6)

En concordancia con lo antes mencionado se puede decir que diagnosticar las empresas pyme les proveerá información suficiente para identificar elementos de mejora haciéndola más competitiva y por ende aumentar las probabilidades de supervivencia, haciendo más importante utilizar este tipo de herramientas para la gestión de la imagen pública corporativa.

### **Marco legal**

La regulación colombiana para las organizaciones es clara en cuanto a la forma de diferenciarlas, por lo que según la Ley 590 de 2000 que se conoce como la “Ley Pyme” el Gobierno Nacional reglamentan los rangos por los que se categoriza una empresa según su tamaño bajo las categorías de Microempresas, Pequeña Empresa y Medianas Empresas.

También se tiene que el Gobierno Nacional establece la promoción del desarrollo de las Pymes en Colombia bajo la Ley 905 de 2004 que modifica la Ley 590 de 2000.

Además se tiene el Decreto 957 de 05 junio de 2019 Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1, de la Parte 2 del Libro 2, del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo, y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. Con el que se reglamenta la clasificación con base en el ingreso por ventas brutas de las empresas. Lo anterior con el ánimo de que a través de los entes gubernamentales se brinden garantías para fortalecer y promover el desarrollo de las Pymes en Colombia teniendo en cuenta cuáles son las que, según la clasificación previamente descrita, se pueden ubicar en el foco de atención para posibles beneficios tributarios o que aporten al crecimiento y fortalecimiento de estas.

Existe en el ámbito del mercado otra ley que ayuda a garantizar la competencia dentro de los marcos legales y es la (LEY 256 DE 1996) “Por la cual se dictan normas sobre competencia desleal” emitida por el Congreso colombiano con la que se busca garantizar que la competencia económica se desarrolle de manera leal pero también libre, a través de la prohibición de actos y conductas que representen competencia desleal, así se busca que puedan beneficiarse del mercado todos los que participen de él, esto dado en concordancia con lo establecido en el numeral 1 del artículo 10 bis del Convenio de París, aprobado mediante Ley 178 de 1994.

En cuanto a la regulación para la imagen de las compañías se tiene que dentro del marco legal colombiano está la Ley 1343 de 2009 en el que se aprueba el tratado de derecho de marcas y su reglamento. Regulando todos los elementos concernientes a la creación de marcas y otros elementos relacionados estos fines, protegiendo la identidad de las entidades, además de los beneficios comerciales que pueda traer una marca para la competencia de mercado.

También se encuentra la Ley 23 de 1982 en la que se establece todo lo relacionado “sobre derecho de autor” y la Ley 44 de 1993 que la modifica. En las cuales se normalizan los

derechos sobre obras gráficas, estableciendo así un cuidado sobre la autoría de cualquier obra, protegiéndola de plagio o suplantación, esto aplica de modo importante al cuidado de la imagen empresarial puesto que el concepto que se construye alrededor de una marca debe ser protegido, para que los beneficios de dicha construcción no se deriven a posibles suplantadores o imitadores.

### **Capítulo III Diseño metodológico**

El siguiente capítulo evidencia el enfoque cualitativo de este proyecto, el cual se desarrolla a través de un estudio de caso, de forma instrumental bajo el diseño de investigación-acción de alcance descriptivo; todo enmarcado bajo una de las líneas de investigación de la Corporación Universitaria Uniminuto que es la de Innovaciones Sociales y Productivas; además, dentro de esta se puede observar que dentro de esta línea se toma la sub línea de investigación correspondiente a Dualidad Estructural en la Productividad, Innovación y Tejido Empresarial por lo que se ubica este trabajo investigativo dentro del Diagnóstico organizacional para implementación de metodologías, con ello se pretende hacer un proceso de observación que permita evidenciar a través de un diagnóstico de imagen empresarial, la situación actual del caso en estudio teniendo claro que se trata de una empresa. A continuación se describen en detalle los elementos que hacen parte de este diseño metodológico:

#### **Enfoque**

El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que según Hernández Sampieri (2010) este enfoque es utilizado para descubrir y clarificar preguntas de investigación, esto quiere decir que el proceso investigativo se mueve entre los eventos o hechos y la interpretación que se puede hacer de ellos permitiéndose crecer en cuanto a planteamientos e hipótesis sin hacer uso de análisis estadísticos, y conforme a la temática tratada en esta investigación se espera descubrir cómo a través de un proceso diagnóstico, por medio de una herramienta diseñada para tal fin, se medirá la percepción que se tiene de la compañía tanto a nivel interno como externo, basándose en la información obtenida desde lo planteado como imagen corporativa y la proyección de esta, conociendo así los factores o variables bajo métodos de recolección de datos con preguntas abiertas sin medición numérica, como descripciones y observaciones no estructuradas del todo.

**Figura 3***Proceso cualitativo*

*Nota:* elaboración propia basado en el libro Metodología de la investigación (Hernández Sampieri, 2018, p8)

Se decide hacer la investigación en un estudio de caso el cual tendrá como objeto de estudio la empresa Escalar S.A.S. con base en la definición de estudio de caso que provee Simons (2011) que lo centra en el estudio de la situación en un contexto “real” integrando diferentes métodos y centrándose en las pruebas, buscando comprender exhaustivamente un tema para generar conocimientos útiles. Por ello se decide aplicar esta investigación a un estudio de caso, en aras del entendimiento del fenómeno y la aplicación de la herramienta de diagnóstico para este caso, contribuyendo a generar conocimiento para la Pyme.

En cuanto al tipo de estudio será “instrumental: el caso se escoge para estudiar un tema o una pregunta de la investigación determinada de otros casos” (p.42)

## Figura 4

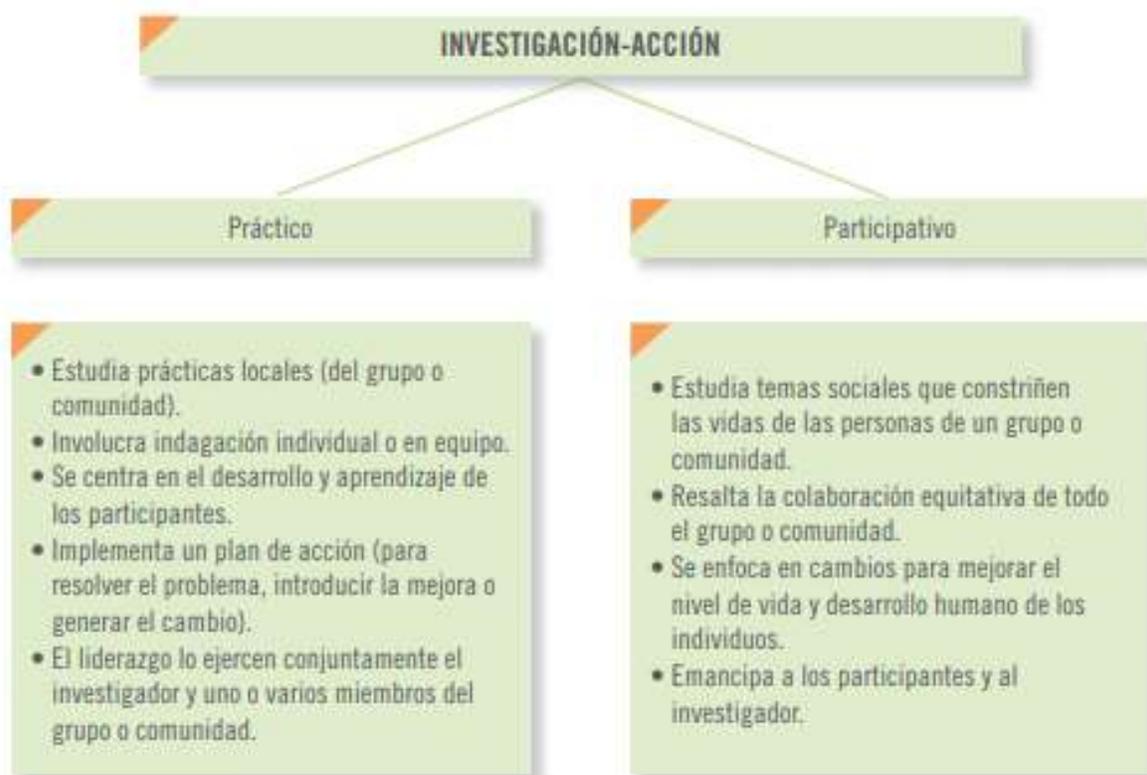
### *Definición estudio de caso*

- El estudio de caso es útil para investigar y comprender el proceso y la dinámica del cambio. Mediante la descripción en primer plano, la documentación y la interpretación de lo que sucede y mientras se despliega en el escenario "real", puede determinar los factores que fueron fundamentales en la implementación de un programa o una política, y analizar los patrones y los vínculos entre ellos.

Fuente: Concepto aclaratorio tomado de la sección de "virtudes" refiriéndose a la definición de estudio de caso para reforzar la decisión de aplicar este método (Simons, H. 2011, p. 45)

## Diseño

Para esta investigación se toma un diseño que se define como de investigación-acción, debido a que se centra en la obtención de datos a través de la observación, la interpretación y análisis de los datos obtenidos, y posteriormente la acción orientada a la solución de los problemas y/o a la implementación de mejoras a través de la retroalimentación, paso que probablemente llevará a un nuevo diagnóstico. Este diseño también recibe el nombre de espiral debido a que el procedimiento se repite una y otra vez en busca de los resultados, así entonces se da de manera cíclica.

**Figura 5***Diseño investigación-acción*

Fuente: Esquema que permite diferenciar entre dos líneas de aplicación, para el diseño investigación-acción (*Metodología de la investigación*. Hernández Sampieri, 2018, p.511)

### **Alcance**

El alcance de este proyecto es descriptivo basado en su enfoque cualitativo y con base en el diseño de investigación-acción, bajo la línea de tipo práctico, por lo anterior se establece que se hará una observación y un análisis de la situación del caso de estudio para definir los aspectos que afectan la imagen pública corporativa de la Pyme a través del diseño de una herramienta de diagnóstico que permita evidenciar la condición actual de la imagen pública, arrojando

información suficiente para decidir sobre posibles acciones estratégicas que permitan fortalecer la gestión adecuada de tal imagen.

### **Población**

El Municipio de Apartadó cuenta actualmente con 3.960 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Urabá, de las cuales 3.933 son Pymes, de ahí la importancia de iniciar esta investigación sobre el diagnóstico de la imagen pública corporativa; para tal fin se enfocará la investigación en un estudio de caso que servirá como punto de partida para el diseño de la herramienta de diagnóstico por su flexibilidad en cuanto al tiempo que se requiere para su observación y análisis.

La Pyme escogida para este estudio es Escalar S.A.S. Que es un “centro de capacitación empresarial que ofrece técnicas laborales, diplomados, cursos, talleres, conferencias, en modalidad presenciales orientados por profesionales idóneos en áreas de su dominio.”(Escalar, 2020, p.1) Se ubica en el barrio Vélez del Municipio de Apartadó, Antioquia.

Esta organización está clasificada como pequeña empresa debido a que cuenta con un total de diez empleados entre directos e indirectos; en la actualidad funciona en el municipio desde 2015; su visión está establecida así: “Para el año 2024 seremos reconocidos como el mejor centro de capacitación empresarial en el municipio de Apartadó Antioquia” y su misión es la siguiente: “Ayudar a emprendedores, comerciantes y empleados en la adquisición de conocimientos técnicos y actitudinales que contribuyan al crecimiento de su negocio, mediante métodos teórico prácticos.”(Escalar, 2020, p.1)

## Figura 6

### *Fachada Escalar SAS*



*Nota:* Imagen tomada de Facebook, publicada por Escalar (2018)

## Figura 7

### *Información vía correo electrónico*

RE: Live Chat offline message received from (Eric Benavides<eric.benavides@uniminuto.edu.co>) Recibidos

**Jefe de Sistemas** -rodney.rojas@ccuraba.org.co-  
para mí

Miércoles, 4 de nov 2020 11:23

Muy buenos días apreciado Eric.

Le comparto los datos solicitados a 31 de octubre de 2020.

APARTADO:

Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
3.562	285	86	27	3.960

Cordialmente,

Rodney Rojas Londoño  
Jefe de Sistemas  
Cámara de Comercio de Urabá

*Nota:* Esta información fue solicitada vía correo a la Cámara de Comercio de Urabá el día 31 de octubre de 2020, se anexa la respuesta como soporte a los datos utilizados.

## **Muestra**

La muestra es una representación significativa de la población en la que se va a realizar la investigación o como la define Hernández Sampieri (2010) es “un subgrupo de la

Población” (p.171) este subgrupo ayuda a economizar tiempo y los recursos de que se dispone, se debe haber delimitado la población para luego generalizar los resultado y parametrizar si es el caso; hay que tener en cuenta que las muestras pueden ser probabilísticas o no. Para este caso, será no probabilísticas por tratarse de una muestra tomada por conveniencia al tratarse de un estudio de caso en una Pyme, en ese sentido se entiende que la recolección de datos se hará mediante criterios establecidos por el investigador y no a través de fórmulas de cuantificación; sin embargo, para determinar la confiabilidad de las muestras se hará uso de un cálculo del tamaño de la muestra utilizando la ecuación que se muestra en la figura 7, dando como resultado que para este estudio de caso se realizará una aplicación de instrumentos a un grupo de 10 empleados de la empresa Escalar S.A.S.

## Figura 8

*Cálculo del tamaño de la muestra para población finita.*

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

**e** = Margen de error (Máximo recomendado 5%)  
**N** = Población  
**p** = Posibilidad que ocurra el suceso  
**q** = Posibilidad que no ocurra el evento

**NOTA:** Si p y q no se conocen, se da un valor de 0,5 a cada una, porque  $p+q = 1$

NIVEL DE CONFIANZA	UNIDADES A
90%	10
95%	10
97%	10
99%	10

Fuente: Cálculo realizado a través de herramienta perteneciente a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) *Simulador original para encuesta.*

### Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para realizar la recolección de información se van a utilizar las técnicas de revisión documental, observación y grupo focal.

#### Revisión documental.

En cuanto a la revisión documental se han tenido en cuenta el Plan de Desarrollo Municipal de Apartadó 2019-2022, como guía para conocer más sobre el Municipio y sus

potencialidades, el informe de gestión de la Cámara de Comercio de Urabá, para dar una mirada al trabajo que se ha desarrollado en la zona en cuanto a Pymes. Además se ha revisado el libro El poder de la imagen pública de Víctor Gordoza como guía para comprender el tema principal que se evaluará a través de la herramienta a diseñar.

### **Observación.**

Para el proceso de recolección de información se hará uso de la observación, la cual está definida como “una estrategia no valorativa de recogida de datos en su contexto natural” (Quecedo, R & Castaño, C, 2002, p. 19) lo que indica que la observación se realiza en el contexto propio del objeto de estudio, donde

Inicialmente formulan preguntas para que la gente hable de lo que tiene en mente y lo que le preocupa sin forzarla a responder a los intereses, preocupaciones o conceptos de los investigadores. Formulan preguntas no directivas y que no involucran juicios de valor para permitir que la gente responda a su manera y con su propia perspectiva. (Quecedo & Castaño 2002, p. 21)

En este caso, la observación se realizará en la Pyme Escalar como estudio de caso debido a que se espera recopilar información sobre el concepto y aplicación de la imagen corporativa y cómo esta se proyecta hacia los usuarios y/o clientes de la empresa, así la observación participante permitirá que el contexto propio de la empresa evidencie los conceptos y la relevancia que se le da a este factor cuidando que la interacción que se genere en el proceso permanezca objetiva en cuanto a los resultados.

Para este caso se utilizará la ficha de registro de observación referida en la figura 8, en ella se encuentran unos parámetros de observación que tienen relación con conceptos a diagnosticar.

**Tabla 1***Ficha de observación.*

*Ficha de registro de observación para el diseño de una herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa en Pymes del Municipio de Apartadó. Estudio de caso.*

Investigador(es): \_\_\_\_\_ Caso: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

Datos de contacto o información adicional: \_\_\_\_\_

Ítem	Descripción	Observaciones	Evidencia o soporte
1	Imagen exterior locativa.		
2	Imagen corporativa (logo, eslogan, misión, visión, valores...)		
3	Imagen digital (web, redes sociales...)		

*Ficha de registro de observación para el diseño de una herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa en Pymes del Municipio de Apartadó. Estudio de caso.*

4	Identidad corporativa (uniforme, protocolos,...)		
5	Contacto (facilidad, protocolo)		
6	Señalética.		
7	Cultura organizacional.		

*Ficha de registro de observación para el diseño de una herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa en Pymes del Municipio de Apartadó. Estudio de caso.*

8	Ambiente		
9	Claridad conceptual.		
10	Normatividad		

Evidencias adicionales o anexos.

*Nota:* Elaboración propia con base en elementos sobre la imagen pública corporativa.

### **Grupo focal**

Y en cuanto al grupo focal, se aplicará citando a los 10 empleados con que cuenta la organización en la que se llevará a cabo el estudio de caso para esta investigación, siendo este un tipo de instrumento que según Quecedo & Castaño (2002) “Son similares a las entrevistas en profundidad en la que el investigador reúne a un grupo de personas para que hablen de forma libre y fluida” (p.24)

Se establecerá un guion como instrumento a través del cual se hará la indagación en los conceptos a través de preguntas abiertas las cuales

Proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando ésta es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. (Hernández Sampieri, 2010, p. 221)

La aplicación de este tipo de instrumento a los diez empleados de la Pyme, permite realizar un diagnóstico tanto en lo conceptual como en lo contextual, debido a que la interacción generada brindará momentos adecuados para el descubrimiento de posibles conceptos diferenciados o falta de ellos en relación al tema.

A continuación se presenta el esquema de preguntas o guion como se evidencia en la siguiente figura.

**Figura 9**

*Guion para grupo focal.*

*Diseño de una herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa en Pymes del Municipio de Apartadó. Estudio de caso*

Investigador \_\_\_\_\_  
Caso \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Datos de contacto o información adicional \_\_\_\_\_

Preguntas para grupo focal:

1) ¿Conoce usted los valores corporativos de Escalar SAS?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) ¿Qué tanto considera que se identifica o no con ellos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) ¿Tiene usted claridad sobre la visión de la empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4) ¿Es Escalar SAS lo que usted imaginaba que sería?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5) ¿Qué tan favorable o desfavorable considera que es el concepto que tiene la gente sobre esta empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Diseño de una herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa en Pymes del Municipio de Apartadó. Estudio de caso*

6) ¿Tiene conocimiento sobre la misión de la empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7) ¿Qué tan identificado se siente usted con la imagen que Escalar SAS tiene?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8) ¿Qué es lo más destacable que tiene la organización?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9) ¿Qué factores considera que afectan más la imagen de Escalar SAS?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10) ¿Usted cómo promueve o no la imagen de Escalar SAS en su relación cotidiana?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11) Si pudiera cambiar uno o más elementos de la imagen de Escalar, ¿cuáles sería(n) y por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A modo de resumen se tiene que las técnicas a utilizar y sus respectivos instrumentos se proponen para lograr un acercamiento suficiente para la elaboración de una herramienta de diagnóstico de la imagen pública corporativa que permita decidir sobre los elementos que la

componen y aquellos factores de incidencia de la gestión de imagen, brindando información que facilite la toma de decisiones estratégicas.

**Tabla 2**

*Técnicas e instrumentos de recolección de información.*

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Revisión documental	Análisis de contenido
Observación	Fichas de registro
Grupo focal	Guion.

### **Plan básico de gestión de la calidad**

A través de la elaboración de un plan de gestión de la calidad, se puede llegar a prever un sin número de aspectos que de otra manera pondrían en peligro el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para el desarrollo de cualquier proyecto, de este modo es que a través de este plan se ha logrado prever la mayor cantidad de aspectos relacionados con la calidad en términos de cumplimiento de las metas y los objetivos específicos de este proyecto.

Los procesos de gestión dentro de los proyectos son relevantes porque permiten un acercamiento más crítico a los diferentes elementos que componen el mismo, además de prever las situaciones, influencias y posibles incidencias de diversa índole que pueden llegar a tener afectación en el desarrollo del mismo, independiente de la etapa en que se encuentre; pues tanto en planeación como en la ejecución se pueden hallar factores que de una u otra manera afectan la ejecución. Además la gestión de los riesgos permite adelantarse y prepararse lo suficiente para minimizar los posibles efectos de una ocurrencia, una vez se ha identificado. Al respecto el PMBOK (2017) establece lo siguiente

Las necesidades y expectativas de la calidad del proyecto y del producto, implícitas y explícitas, formales e informales, pueden ser identificadas mediante entrevistas a los participantes experimentados del proyecto, a los interesados y a los expertos en la materia. Las entrevistas deberían llevarse a cabo en un ambiente de confianza y confidencialidad a fin de fomentar las contribuciones honestas e imparciales. (p.282)

Una vez que han sido identificados, a través de cualquier herramienta utilizada, se debe hacer un análisis que permita evaluar el impacto de los riesgos y los demás factores que afectan la calidad del mismo, entendiendo la calidad como el cumplimiento o no, de los objetivos propuestos, además del adecuado desarrollo del proyecto en sus etapas; esto quiere decir que la calidad no solo se refiere al producto sino también al proyecto. En este orden de ideas es importante definir el proyecto mismo como una especie de producto en el que intervienen diversos procesos a los que se les puede y deberá medir la calidad, en tanto se cumplen las metas, hitos, entregables, objetivos específicos y demás componentes del mismo.

La rigurosidad del plan de gestión de la calidad depende de la exigencia del proyecto, del nivel de detalle con que se quiere controlar la ejecución y las garantías que deberán darse para el resultado final. Entonces es importante saber que se establece en el PMBOK a modo de guía una definición de tal plan que se da del modo siguiente:

El plan de gestión de la calidad puede ser formal o informal, detallado o formulado de manera general. El estilo y el grado de detalle del plan de gestión de la calidad se determinan en función de los requisitos del proyecto. (PMBOK, 2017, p.286)

Dichos requisitos del proyecto acarrearán responsabilidades, funciones, tiempos, costos y otros elementos importantes a tener en cuenta. Para este proyecto de grado se establece un plan básico de gestión, en el que se tiene que los elementos más relevantes para las necesidades del mismo son los que se evidencian a continuación, entendiendo que el plan completo será compartido como anexo.

### **Matriz de interesados**

La matriz de interesados o Stakeholders hace referencia a aquellas personas o entidades que pueden tener algún tipo de interés en el proyecto, sea porque les beneficia, participan de él, les afecta, aportan o cualquier relación que de manera positiva o negativa tenga algún tipo de incidencia dentro del desarrollo y/o los resultados del mismo. A través de la matriz se contempla dicho interés, además de la posible influencia que podría ejercer tal interesado, una vez identificados se proponen acciones al respecto.

**Tabla 3***Matriz de interesados.*

#	Nombre	Relación con el problema	Requerimientos y expectativas	Grado de influencia	Grado de interés	Estrategias de vinculación al proyecto
1	Gerencia de Escalar SAS.	Empresa donde se hará el estudio de caso.	Ejecutar cronograma según lo previsto, recibir diagnóstico y posibles soluciones, además de estrategia de mejoramiento de imagen.	<b>Mucho</b>	<b>Mucho</b>	Invitarlos a participar como Caso de estudio para ejecutar el proyecto allí.
2	Otros empresarios de la zona.	Conocer los resultados del proyecto para posible implementación.	Información sobre resultados. Solicitud de participación en el proyecto para ejecuciones posteriores.	<b>Poco</b>	<b>Poco</b>	Brindar información de resultados para toma de decisiones.

3	Cámara de Comercio de Urabá.	Replicar información sobre beneficios del proyecto a otras PYME's.	Información sobre proceso y resultados del proyecto para socializar.	<b>Mucha</b>	<b>Poco</b>	Realizar presentación adecuada a los posibles intereses de la Cámara de Comercio.
4	Alcaldía de Apartadó (Oficina de emprendimiento)	Posible interés en patrocinar el proyecto, replicar metodología y beneficiar empresarios del municipio.	Información de costos, Interés en proceso y resultados.	<b>Poco</b>	<b>Mucho</b>	Presupuesto claro. Muestra de resultados.
5	Comunidad en general	Se beneficia de manera indirecta del crecimiento empresarial.	Ver resultados aplicados al crecimiento y transformación social.	<b>Poco</b>	<b>Poco</b>	Dar a conocer los resultados positivos del proyecto.

### Matriz de riesgos

La matriz de riesgos muestra los posibles riesgos que se contemplan ante el proyecto, teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el grado de afectación que produciría en el proyecto en caso de darse tal situación. Al respecto se proponen acciones de contención o prevención, mitigación o solución según el caso.

A continuación se da la matriz de riesgos elaborada para esta investigación, teniendo en cuenta los factores más relevantes.

**Tabla 4**

*Matriz de riesgos.*

Tipo	Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Preventiva	Correctiva
	Mala planificación de requerimientos técnicos.	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	Juicio de expertos, Personal capacitado.	Ajustes en planificación Procesos de control y monitoreo.
<b>Planificación</b>	Desconocimiento del equipo de proyecto del marco legal relacionado con el proyecto.	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	Verificar perfiles de contratación.	Contratar asesor externo. Capacitación.

<b>Recursos</b>	Costos operativos no contemplados.	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	Control de presupuesto.	Ajustes en presupuesto. Solicitud de préstamos. Nuevas fuentes de financiación.
	Equipos técnicos no contemplados para la ejecución.	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	Análisis técnico de equipos. Juicio de expertos.	Capacitaciones o nuevas contrataciones
<b>Alcance</b>	Insuficiente información para análisis.	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	Verificar las técnicas de recolección de información	Hacer nueva solicitud de información. Solicitar información específica.
	Incumplimiento de los tiempos de ejecución.	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	Seguimiento al cronograma.	Solicitud de prórroga.
	Propuesta de mejora poco	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	Establecer parámetros	Reestructurar propuesta final de acciones.

	probable o realizable.			realizables para los resultados.	
<b>R.R.H.H</b>	Personal no capacitado en temas esenciales del proyecto.	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	Control riguroso de perfiles de contratación	Contratación de nuevo personal. Capacitación.
<b>Fallos técnicos relacionados con la actividad principal del proyecto</b>	Falta de permisos para la utilización de software de Google para el diagnóstico.  Mal funcionamiento de la herramienta.	<b>MEDIO</b>	<b>ALTA</b>	Verificar permisos, utilizar software libre.  Monitorizar el funcionamiento.	Comprar permisos, cambiar de software. Desarrollar nuevo software.  Ajustar herramienta de diagnóstico. Contratar experto en el tema.

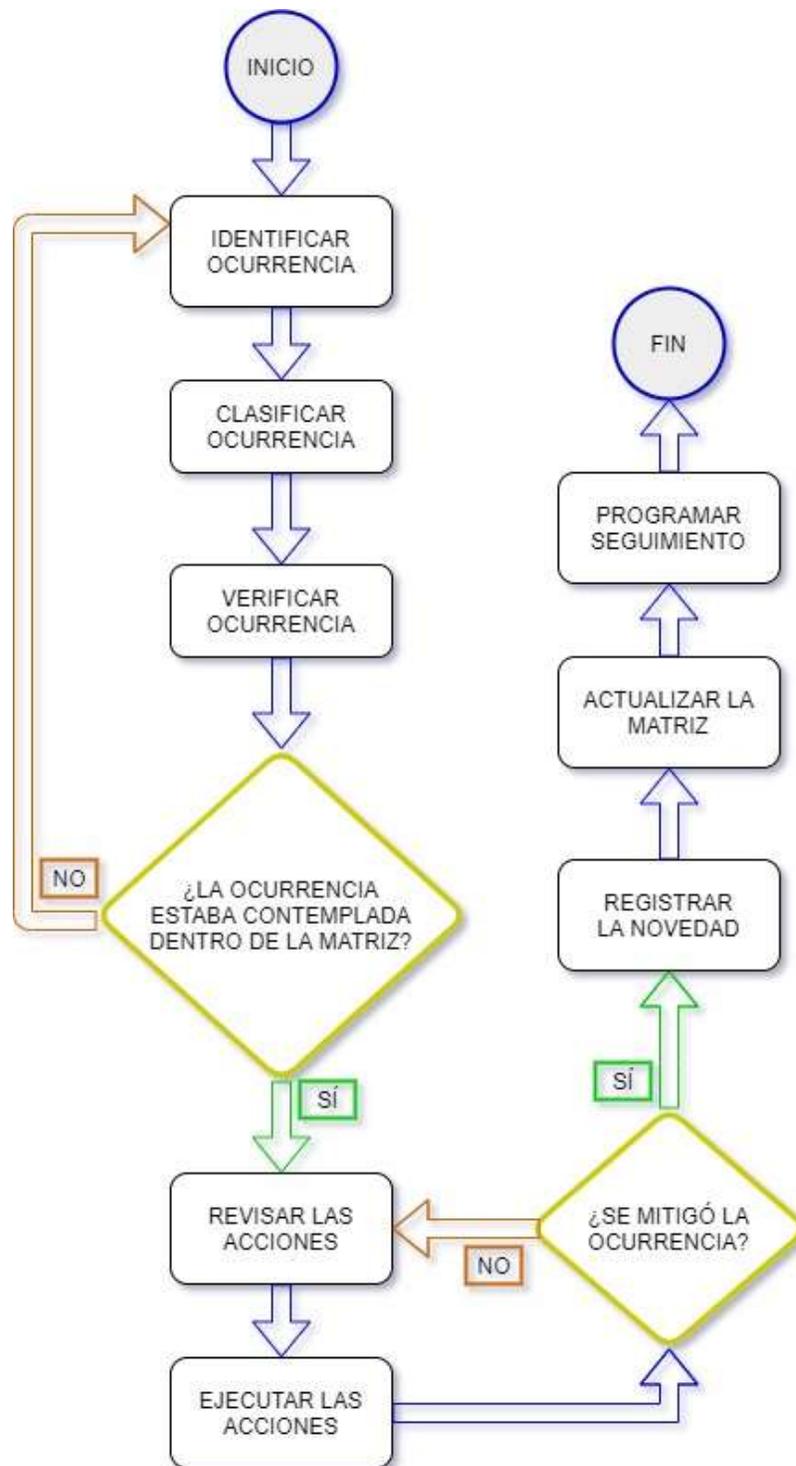
	Defectos en el diseño de la herramienta de diagnóstico.	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	Supervisar el diseño, verificar datos. Juicio de expertos.	Rediseñar herramienta. Contratar desarrollador de software. Capacitación.
<b>Socio-organizativo</b>	Liquidación de la organización.	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	Consultar estado de la organización estudio de caso.	Dirigir el proyecto a otro caso de estudio.

### Diagrama de flujo de gestión de riesgos.

El siguiente es un diagrama que evidencia en términos simples, el proceso que se debe seguir para la gestión de un riesgo desde la planeación hasta la posible ocurrencia y bajo los posibles cursos de acción según las necesidades o circunstancias encontradas.

**Figura 10**

*Diagrama de flujo de gestión del riesgo*

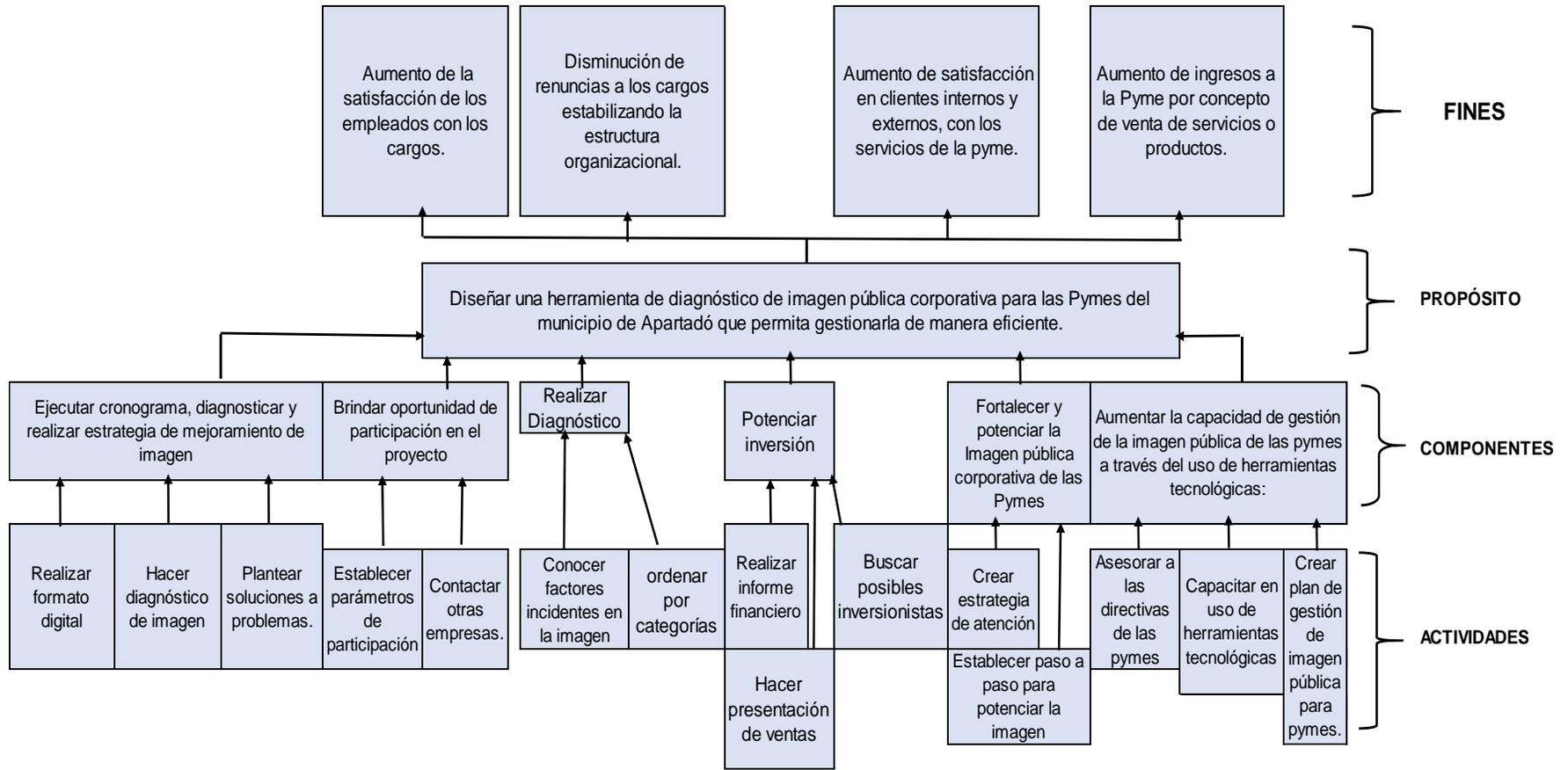


**Estructura analítica del proyecto.**

A continuación se plasma la estructura analítica del proyecto, en la que se evidencia el propósito, los fines, complementos y actividades que hacen parte del mismo, para tener una visión más clara del mismo como establece Betancourt (2017) afirmando que este tipo de indicadores cumplen “función de evaluación para los diferentes momentos del proyecto, bien sea en términos de gestión o monitoreo, lo que es útil para tomar las acciones necesarias hacia el logro de los objetivos.” (p.1)

**Figura 11**

*Estructura analítica del proyecto.*



### **Matriz de indicadores**

La matriz de indicadores es un elemento importante para el plan de gestión de la calidad de un proyecto porque ubica el proyecto en términos medibles tanto de forma cuantitativa como cualitativa, además se encarga de encaminar la medición y el seguimiento hacia el cumplimiento de metas, objetivos y demás aspectos relevantes que deben ser cumplidos para el éxito del proyecto.

De este modo una matriz hace que sea más fácil evidenciar el modo en que se hará tal medición y la verificación, lo cual también es importante para la gestión de la calidad.

**Tabla 5***Matriz de indicadores*

Nombre del indicador	Fórmula (por ejemplo: conteo, porcentajes, sumas)	Medios de verificación
Cantidad empleados satisfechos con sus cargos	$(\# \text{ de empleados encuestados} / \# \text{ de empleados satisfechos}) * 100$	Encuesta de satisfacción de empleados.
Disminución en la rotación de personal.	Promedio de renuncias por año.	Informe de recursos humanos.
Reducción de renuncias a los cargos.	Promedio de renuncias por año.	Revisión de personal con recursos humanos.
Incremento en las ventas.	Promedio de ventas por semestre.	Facturas de venta.
Balance general.	Cantidad de informes financieros entregados.	Documentación contable.
Herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa diseñada.	Cantidad de herramientas de diagnóstico diseñadas y implementadas.	Herramienta de diagnóstico diseñada e implementada.
Cronograma cumplido.	$(\# \text{ de actividades propuestas} / \# \text{ de actividades realizadas}) * 100$	Cronograma ejecutado.
Diagnóstico de imagen.	Cantidad de elementos evaluados.	Resultados de diagnóstico de imagen.
Estrategia de mejoramiento elaborada.	Cantidad de documentos de estrategia de mejoramiento realizados.	Documento con estrategia de mejoramiento.
Participación de otras Pymes.	Cantidad de solicitudes recibidas.	Solicitudes físicas o virtuales, de participación.
Diagnóstico de imagen realizado.	Cantidad de cuestionarios realizados.	Cuestionario de diagnóstico de imagen pública corporativa.
Propuesta de inversión.	Cantidad de propuestas de inversión realizadas.	Documento con propuesta de inversión.
Inversión en el proyecto realizada.	$(\text{Cantidad de propuestas de inversión} / \text{inversiones realizadas})$	Soporte bancario o facturas.
Estrategia de mejora de imagen pública corporativa..	Cantidad de documentos guía recibidos.	Documento guía para mejorar la imagen pública.
Imagen pública corporativa fortalecida.	Suma de elementos evaluados y diagnosticados.	Elementos de imagen pública corporativa evaluados.
Uso de herramientas tecnológicas para la gestión de la imagen.	Cantidad de herramientas utilizadas para la gestión de imagen pública.	Revisión de herramientas utilizadas en la gestión de la imagen.
Incremento en la capacidad de gestión de la imagen.	$(\# \text{ elementos de imagen identificados} / \# \text{ elementos modificados}) * 100$	Revisión de elementos de imagen modificados o mejorados.

Es preciso resaltar la importancia de un plan de gestión de la calidad para la obtención de mejores resultados; dicho plan de gestión debe contar con elementos suficientes para que el proyecto avance con previsión de las situaciones que podrían alterar el desarrollo completo o de una etapa del mismo. En el *anexo 1* se encuentra el plan completo que se ha desarrollado para este proyecto, por lo cual esta sección contiene elementos importantes aunque no es exhaustivo, sin embargo se considera que las matrices contenidas en este capítulo son suficientes para los intereses de este proyecto investigativo en tanto que cuenta con los principales elementos de medición y análisis para el desarrollo del plan y una gestión de la calidad del proyecto lo suficientemente ajustada a las necesidades; puede decirse que por más básico que sea un plan de gestión, continúa funcionando a modo de herramienta para el análisis de posibilidades, medición y control de factores relevantes.

Como describe Betancourt (2017) en torno a las matrices y los indicadores en cuanto al empleo de herramientas como el plan de gestión presente: “Es un resumen del proyecto. Expone lo que se pretende con el proyecto y cómo se quiere hacer, junto a los supuestos que enfrenta y la forma de monitoreo y evaluación”. (p.1)

## Capítulo IV Hallazgos y análisis de la información.

En este capítulo se evidencia la aplicación de los instrumentos para la recolección de información, además de un análisis de los resultados y se permiten observaciones al respecto, de modo que a través de un proceso de recolección de información tanto de manera directa como indirecta, se puede llegar a claridades sobre lo que opinan quienes pertenecen a la empresa estudio de caso.

### Observación.

A continuación se relaciona la ficha de observación utilizada para la recolección de información, diligenciada y con las evidencias pertinentes para el análisis de lo observado en cuanto a la imagen pública corporativa desde diversos aspectos incidentes sobre cómo se percibe a la organización.

**Tabla 6**

*Ficha de observación.*

Ítem	Descripción	Observaciones	Evidencia o soporte
1	Imagen exterior locativa.	Aunque el sitio es en un segundo piso, llama la atención y se ve bien organizado, su ubicación en una esquina hace que sea de fácil identificación y cuenta con una fachada cuidada aunque no da apariencia moderna.	

<p>2</p> <p>Imagen corporativa (logo, eslogan, misión, visión, valores...)</p>	<p>Se cuenta con un logo característico y original, que da cuenta de la esencia de la institución, hay acceso a misión y visión, valores y otros elementos corporativos en la web, se maneja una unidad conceptual para la imagen corporativa, la cual está definida.</p>	
<p>3</p> <p>Imagen digital (web, redes sociales...)</p>	<p>La página web tiene muy buen contenido, la información es suficiente y de hecho abundante para lo que se puede necesitar como información, el concepto visual es simple y se basa más en texto que en imágenes, tiene pocas fotos, centrándose en la información escrita. En redes sociales se cuenta con contenido rico en imágenes y buen diseño, todo es material útil para el usuario.</p>	
<p>4</p> <p>Identidad corporativa (uniforme, protocolos...)</p>	<p>En la organización cuentan con un protocolo de atención establecido, también tienen uniformes, adicional están los protocolos de bioseguridad bien establecidos.</p>	

5

Contacto  
(facilidad,  
protocolo)

Se cuenta con sistemas de respuesta rápida y automática, guías para servicios y además un guion para las llamadas, con protocolo de atención.

## + CONTÁCTANOS

Por E-mail, Teléfono o WhatsApp

Email: [escalar.edu.co@gmail.com](mailto:escalar.edu.co@gmail.com)  
Cel: 3016742864 Tel: 0341 8410783  
Dir: Carrera 105 #106 - 21 Barrio Viejo  
Apartado / Antioquia.

Contáctanos aquí:

Nombre y apellido *	<input type="text"/>
Email *	<input type="text"/>
Teléfono o celular	<input type="text"/>



6

Señalética.

La institución tiene muy buena señalización, cuenta con todos y cada uno de los requerimientos por normativa y de forma bien establecida.



7

Cultura organizacional.

Se promueve el aprendizaje, el respeto, el emprendimiento y la mentalidad empresarial organizada.



8	Ambiente	Se observa un ambiente de respeto y tranquilidad, no hay evidencia de conflictos o malos tratos, además se cuenta con protocolos de servicio bien establecidos, con los que se hace sentir al invitado como alguien importante y cómodo.	
9	Claridad conceptual.	Maneja un concepto simple pero claro, fácil de identificar y es el de capacitación empresarial, el enfoque es a las organizaciones y empresarios. Se evidencia ambiente laboral de integración.	
10	Normatividad	En cuanto a normatividad se observa que la institución cuenta con normativas claras y establecidas, además se rige por todos los lineamientos de ley y se acoge a las exigencias.	

Fuente: Algunas de las imágenes relacionadas en la ficha de observación han sido tomadas directamente de la página web de la organización: [www.escalar.edu.co](http://www.escalar.edu.co) y de la página de Facebook: <https://www.facebook.com/escalar.edu.co>

Según la información obtenida a través de la ficha de observación de la **Tabla 6**, se puede asumir que la Pyme Escalar S.A.S. es una organización bien direccionada hacia su función principal que es la capacitación empresarial, visualizándose como una organización de envergadura, que a pesar de no contar con mucho personal cubre adecuadamente las necesidades que el mercado le exige pero que cuenta con esquemas de funcionamiento claros para crecer de forma ordenada; esto hace que se note una imagen corporativa clara y una identidad organizacional donde se aprecia que el cumplimiento de normas y la aplicación de protocolos es una prioridad.

Dentro de lo observado se puede apreciar que la imagen visual puede ser enriquecida sin que pierda la identidad corporativa actual, pero haciéndola más acorde al mercado actual, sin embargo, cabe aclarar que el público objetivo de la organización es el empresario y grandes organizaciones, más centradas en la calidad de la información que en la imagen; pero este es un factor que cada día cobra más importancia a la hora de hacer negocios, es por eso que el ejercicio de observación arroja pocos datos de mejora pero sí elementos de cuidado para fortalecer la imagen, también se puede hallar un concepto bien promovido y clarificado para que al interior de la empresa se pueda proyectar una imagen consciente de la misma; esta tarea requiere no solo un orden sino disciplina y claridad sobre las metas, conceptos y propósitos de la organización tanto en el funcionamiento diario como en lo que se espera obtener en el tiempo.

Por último, cabe resaltar que el enfoque de la organización está dado de adentro hacia afuera, pensando en los colaboradores como promotores de la identidad de marca pero también en ellos como parte importante de la relación con el cliente externo, quien es a fin de cuentas aquel que se generará el concepto positivo de la organización o no.

### Grupo focal.

El grupo focal se desarrolló con normalidad dentro de la jornada establecida previamente acordada con las directivas de la empresa. Entre los participantes se encuentran los tres empleados directos de la organización, siendo estos los que mejor percepción tienen de la compañía por su relación con ella, más información y experiencia; se asume que la objetividad lograda obedece al compromiso de cooperación con el proyecto y con el aprendizaje que se obtiene del mismo. A continuación se relaciona la matriz de recurrencias y frecuencia, con la que se evidencia la información más relevante para el tema.

**Tabla 7**

*Matriz de recurrencia y de frecuencia.*

<b>Categoría</b>	<b>Recurrencia</b>	<b>Transcripción</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Valores corporativos</b>	¿Conoce usted los valores corporativos de Escalar SAS?	P1: Son fáciles de recordar	1
	¿Qué tanto considera que se identifica o no con ellos?	P3: Bastante. P1: Son lo que nos identifica como empresa	2
<b>Misión y visión</b>	¿Tiene usted claridad sobre la visión de la empresa?	P1: La hemos compartido varias veces	1
	¿Tiene conocimiento sobre la misión de la empresa?	P1: Nos la sabemos	1
<b>Concepto</b>	¿Es Escalar SAS lo que usted imaginaba que sería?	P1: Es como la hemos pensado pero todavía falta crecer. P3: Es mejor.	2
	¿Qué tan favorable o desfavorable considera que es el concepto que tiene la	P4: Lo que he escuchado es favorable.	1

	gente sobre esta empresa?		
	¿Qué es lo más destacable que tiene la organización?	P1: El servicio, en eso nos hemos centrado para que sea el diferenciador. P2DE: Sí, lo principal es el servicio.	2
	¿Qué tan identificado se siente usted con la imagen que Escalar SAS tiene?	P1: Me identifico mucho con la imagen que se ha creado. P4: Sí, creo que es una imagen que promueve excelencia y dedicación	2
<b>Imagen</b>	¿Qué factores considera que afectan más la imagen de Escalar SAS?	P2DE: El sitio, el ambiente, cómo se trata a las personas.	1
	¿Usted cómo promueve o no la imagen de Escalar SAS en su relación cotidiana?	P5LM: Con las publicaciones que se hacen en redes sociales.	1
	Si pudiera cambiar uno o más elementos de la imagen de Escalar, ¿cuáles sería(n) y por qué?	P1DAS: La parte locativa, que fuera más bonita. P2DE: Que la infraestructura se viera más moderna.	2

*Nota:* Con el ánimo de mantener la identidad de los participantes en el anonimato, se usó la siguiente codificación: P=participante + número de participante en orden de participación + las iniciales del nombre y apellido.

**Figura 12**

*Evidencia fotográfica grupo focal*



Fuente: registro fotográfico del investigador.

Según lo evidenciado en el grupo focal, se puede ver que la empresa se ha esmerado por mantener una promoción adecuada de la imagen institucional en la que los integrantes se apropien de ella y la promuevan; un elemento visible en la entrevista grupal es el hecho de que quienes laboran de manera permanente tienen mayor conocimiento de lo que la organización promueve y quienes no están de planta, parecen enterados pero no muestran la misma pertenencia, sin embargo se deja ver un respeto y aprecio por lo que la empresa significa para todos.

Otro elemento observable a través de la aplicación de esta herramienta es que es favorable el concepto en que se tiene a la organización por parte de los empleados y con base en ese concepto se trabaja desde lo que se promueve como valores corporativos, esa identidad es importante y refuerza el factor que, a juicio de los entrevistados, es el más

importante: “el servicio”. Esto permite pensar en la importancia del servicio para el concepto de la imagen pública corporativa, más allá de los elementos propios de la estrategia de identidad corporativa, los cuales también aportan una gran cantidad de información relevante a la hora de construir dicho concepto, pero que no son el todo de tal idea.

En términos generales y de acuerdo al análisis de los instrumentos y los datos recolectados se puede conocer que los factores incidentes y relevantes dentro de la imagen pública de las Pymes son el servicio y la percepción que se tiene de este sobre todo desde el punto de vista de la experiencia de atención y el buen trato que se le da a las personas, la imagen corporativa como estrategia general de identidad de la empresa, la reputación, el acceso a la información y la calidad de la misma, y por último el posicionamiento percibido por los públicos meta; estos factores son relevantes para la construcción de la imagen pública corporativa, pues de allí se derivan otros factores clave determinantes para que el concepto de la organización tanto a nivel interno como externo sea construido de manera consciente por la organización, contribuyendo favorablemente a lo que la marca o empresa en sí, significa.

De este modo, se pueden obtener recursos de diagnóstico de la imagen pública corporativa a través del análisis de los factores señalados y sus componentes, ya que al identificarlos en la organización se puede proceder a brindar herramientas de solución en aquellos casos donde se necesite para el fortalecimiento de la imagen pública de la Pyme.

En cuanto a la recolección de la información para el diagnóstico se utilizó una herramienta digital con la que se concretó la información previamente recolectada a través

de la observación y el grupo focal. A continuación se comparte la evidencia del formato adicional y se inserta completo en el **anexo 2**.

**Formulario de Google para verificación de información en conformidad con los datos recolectado a través de los instrumentos previamente aplicados (observación y grupo focal).**

### **Figura 13**

*Muestra de formulario digital*



**Diagnóstico de imagen pública empresarial**

Este test sirve como guía para identificar los factores que más afectan la imagen pública empresarial de las Pymes, por lo que al diligenciarse con atención, permitirá establecer mecanismos de solución a elementos identificados como susceptibles de mejora; además, es la base para elaborar un plan estratégico de solución y/o fortalecimiento de tal imagen con base en lo identificado.

**\*Obligatorio**

Dirección de correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico

Fuente: Cuestionario de construcción propia utilizando plataforma de Google.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsSCuDjSIMIBOYzG\\_ZR8U8Mz3I-dkGNtJ4yaY6zmaLXIiWlg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsSCuDjSIMIBOYzG_ZR8U8Mz3I-dkGNtJ4yaY6zmaLXIiWlg/viewform)

**Figura 14**

*Muestra de formulario digital*

¿Con qué elementos cuenta la organización?



Visión

Registro legal.

Uniforme

Slogan

Misión

Marca

Colores institucionales.

Logo

Nombre

Valores

Otro: \_\_\_\_\_

Fuente: Cuestionario de construcción propia utilizando plataforma de Google.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsSCuDjSIMIBOYzG\\_ZR8U8Mz3I-dkGNtJ4yaY6zmaLXIiWlg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsSCuDjSIMIBOYzG_ZR8U8Mz3I-dkGNtJ4yaY6zmaLXIiWlg/viewform)

**Figura 15***Muestra de formulario digital*

¿Cuál es el producto o servicio principal de su negocio?

Tu respuesta

---

Si preguntas a tus clientes ¿a qué se dedica la empresa? Responden:

- No saben a qué se dedica.
- Dicen algo parecido.
- Definen el negocio exactamente como está pensado.
- Dicen algo contrario a lo que se dedica la empresa.
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cómo le gustaría que percibieran su marca?

Tu respuesta

---

Fuente: Cuestionario de construcción propia utilizando plataforma de Google.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsSCuDjSIMIBOYzG\\_ZR8U8Mz3I-dkGNtJ4yaY6zmaLXliWlg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsSCuDjSIMIBOYzG_ZR8U8Mz3I-dkGNtJ4yaY6zmaLXliWlg/viewform)

Finalmente, gracias a la información recolectada se da el cimiento para poder elaborar un plan estratégico eficiente, que pueda usarse para el fortalecimiento de la imagen pública corporativa de las Pymes que consiste en resaltar los elementos críticos a los que hay que prestar atención y proceder a brindar rutas de acción específicas para cada ítem

identificado como deficiente o débil dentro de la organización en cuanto a la construcción de una imagen pública corporativa.

### **Plan estratégico para el fortalecimiento de la imagen pública corporativa de las Pymes.**

A continuación y en cumplimiento al tercer objetivo específico se elabora el siguiente plan estratégico bajo la premisa de eficiencia en el sentido de que se abordarán solo los factores identificados a mejorar, de este modo se podrán tomar acciones específicas para así fortalecer la imagen pública corporativa de la Pyme Escalar S.A.S. como caso de estudio.

Un plan estratégico consiste en conjunto de acciones propuestas a propósito para garantizar un fin, de este modo se proponen las siguientes acciones a fin de que la imagen pública corporativa sea fortalecida en los aspectos más débiles y potenciada en aquellos que necesitan ser evidenciados con mayor claridad por parte de los públicos meta. Así se plantean los siguientes frentes de acción obedeciendo a las necesidades identificadas para el caso Escalar S.A.S. en donde según el diagnóstico realizado se encontró que los cambios a realizar son mínimos.

Una vez recolectada la información a través del formulario digital se procedió a realizar un análisis cualitativo de la misma con base en la información previamente recolectada a través de los instrumentos y técnicas de recolección de información que se encuentran en el capítulo III de este documento. De ahí se procedió a realizar un filtro sobre la información a través de una tabla de Excel (ver **Tabla 8**), utilizando parametrización cuantitativa que permite establecer un nivel de conocimiento de los diferentes factores incidentes y el estado de la imagen pública.



Tabla 8

## Herramienta de diagnóstico de imagen pública para Pymes

NÚMERO	PREGUNTA	RESPUESTAS	CATEGORÍA 4	CATEGORÍA 3	CATEGORÍA 2	CATEGORÍA 1
1	¿Con qué elementos cuenta la organización?	Registro legal Nombre Marca Slogan Logo Colores institucionales Uniforme Misión Visión Valores	Seleccionó solo 2 criterios	Seleccionó entre 3 y 5 criterios	Seleccionó entre 5 y 9 criterios	Seleccionó todos los criterios
2	¿Cada colaborador de la organización conoce bien la misión de la empresa, es decir, saben a qué se dedica?	1 (desconoce la misión) 2 3 4 5 (conoce y sabe la misión)	Seleccionó el 1	Seleccionó el 2	Seleccionó el 3 ó 4	Seleccionó el 5
3	¿Existe una visión clara, que todo el equipo de trabajo conoce y comparte?	1 (desconoce la visión o no la comparte) 2 3 4 5 (conoce y comparte la visión)	Seleccionó el 1	Seleccionó el 2	Seleccionó el 3 ó 4	Seleccionó el 5
4	Defina en pocas palabras: ¿a qué se dedica su negocio?	Abierta	No menciona ningún producto o servicio	Menciona al menos uno de los productos o servicios de la empresa	Menciona algunos productos o servicios de la empresa	Menciona todos los productos o servicios de la empresa
5	¿Según el concepto que tengo de la empresa, creo que esta organización significa lo mismo para mí como empleado que para aquellos que la visitan?	No sé qué piensan los que la visitan porque no hay forma de saberlo. No tengo claro lo que significa para mí y no estoy interesado en saber qué piensan otros. Creo que una empresa es solo eso, una empresa y ya. Así deben pensar los demás. El concepto de lo que esta organización significa está claro, lo comparto y creo que los visitantes lo perciben igual. No sabría qué responder a esto. Me confunde la pregunta.	Selecciona "No tengo claro lo que significa para mí y no estoy interesado en saber qué piensan otros." o "No sabría qué responder a esto. Me confunde la pregunta."	Selecciona "No sé qué piensan los que la visitan porque no hay forma de saberlo."	Selecciona "Creo que una empresa es solo eso, una empresa y ya. Así deben pensar los demás."	Selecciona "El concepto de lo que esta organización significa está claro, lo comparto y creo que los visitantes lo perciben igual."
6	¿Cuál es el producto o servicio principal de su negocio?	Abierta	No menciona ningún producto o servicio	Menciona un producto o servicio por fuera de su portafolio	Menciona un producto o servicio pero no menciona el principal	Menciona el producto o servicio principal

7	Si preguntas a tus clientes ¿a qué se dedica la empresa? Responden:	No saben a qué se dedica. Dicen algo parecido. Definen el negocio exactamente como está pensado. Dicen algo contrario a lo que se dedica la empresa.	Selecciona "Dicen algo contrario a lo que se dedica la empresa."	Selecciona "No saben a qué se dedica."	Selecciona "Dicen algo parecido"	Selecciona "Definen el negocio exactamente como está pensado."
8	¿Cómo le gustaría que percibieran su marca?	Abierta	Da una respuesta contraria a lo planteado en la visión	Da una respuesta de desconocimiento de la percepción de la marca	Da una respuesta que se acerca un poco a la visión pero no está alineada	Da una respuesta alineada a la visión de la empresa
9	Existen diversos mecanismos para conocer la opinión que el público externo (clientes) tiene sobre nuestra empresa.	Encuesta telefónica (Llamada) Encuesta vía correo electrónico. Encuesta vía chat Entrevista personal (face to face) Seguimiento a comentarios en redes sociales y/o prensa. No tenemos forma de saber qué opinan de nosotros	Seleccionó solo el criterio "No tenemos forma de saber qué opinan de nosotros"	Seleccionó entre 1 y 2 criterios	Seleccionó entre 3 y 4 criterios	Seleccionó los 5 primeros criterios
10	Escoja 1 palabra que crea que describen mejor su marca (ADN)	Normatividad Disciplina Excelencia Empresa Empleo Familia Transformación social Reglas Dinero Carga Patrimonio Educación Innovación Responsabilidad Oportunidad Esfuerzo Emprendimiento	El criterio escogido es contrario a los conceptos establecidos en la misión y visión de la empresa	El criterio escogido no corresponde a ninguno de los conceptos establecidos en la misión y visión de la empresa	El criterio escogido se acerca un poco a los conceptos establecidos en el misión y la visión de la empresa	El criterio escogido está alineado a los conceptos establecidos en el misión y la visión de la empresa
11	La imagen pública de esta organización es considerada un activo valioso, por eso se debe invertir en ella y cuidar mucho.	La imagen pública es un activo. Necesita mucha inversión. Cuidarla no es pérdida de dinero. No se cuida, se da involuntariamente. No es importante ahora, tal vez después.	Selecciona totalmente en desacuerdo las tres primeras opciones y selecciona las dos últimas como de acuerdo	Selecciona parcialmente de acuerdo en las 5 opciones	Selecciona parcialmente de acuerdo en las tres primeras opciones y totalmente en desacuerdo en las dos últimas	Selecciona totalmente de acuerdo con las tres primeras opciones y las dos últimas en desacuerdo

12	¿Cuál es el rasgo característico que proyecta la marca?	Confiabilidad. Economía. Amabilidad. Seguridad. Transparencia. Higiene. Familiaridad. Desorden. Servicio. Aprendizaje. Comodidad.	El criterio escogido es contrario al establecido en el ADN de la empresa	El criterio escogido no corresponde al establecido en el ADN de la empresa	El criterio escogido se acerca un poco al establecido en el ADN de la empresa	El criterio escogido está alineado al establecido en el ADN de la empresa
13	¿Existe una estrategia clara que define cómo quiere ser percibida la empresa?	Hay estrategia pero no es clara No hay estrategia Hay estrategia y es clara.	Selecciona "No hay estrategia"	Selecciona "No hay estrategia"	Selecciona "Hay estrategia pero no es clara"	Selecciona "Hay estrategia y es clara"
14	Cuando sus clientes consuman sus productos o servicios ¿Qué quiere que piensen de la experiencia?	Abierta	Da una respuesta contraria a lo planteado en la visión y al ADN organizacional	Da una respuesta de desconocimiento de la percepción de la marca	Da una respuesta que se acerca un poco a la visión y al ADN organizacional pero no está alineada	Da una respuesta alineada a la visión y al ADN organizacional de la empresa
15	¿Existe una empresa que se dedique a lo mismo que ustedes y que tengan como referente a seguir?	Sí No Tal vez	Desconoce la competencia	No conoce la competencia no tiene referentes a seguir.	No conoce la competencia pero tiene referentes a seguir.	Conoce la competencia
16	¿Conoce la competencia directa e indirecta?	Sí, se conoce la directa e indirecta. No se conoce la directa ni la indirecta. Conoce un poco la directa. No tiene interés en conocerla.	Selecciona "No tiene interés en conocerla."	Selecciona "No se conoce la directa ni la indirecta."	Selecciona "Conoce un poco la directa."	Selecciona "Sí, se conoce la directa e indirecta."
17	¿La imagen pública corporativa y los estados financieros de la empresa están relacionados?	1 (No tiene relación alguna) 2 3 4 5 (Tienen relación directa)	Seleccionó el 1	Seleccionó el 2	Seleccionó el 3 ó 4	Seleccionó el 5

Nota: Se resaltan en color rojo las respuestas de uno de los participantes y en azul las del otro participante con quienes se realizó el diagnóstico principal, en verdes se resaltan las respuestas que contienen la combinación o coincidencia de ambos.

En las preguntas que se hicieron se encuentra un grupo de preguntas que sirven para recolección de información y conocimiento de la empresa participante, por lo que permiten una mejor contextualización del caso, se presenta a continuación la tabla con el grupo de preguntas mencionadas. Cabe anotar que para un diagnóstico más profundo se puede hacer uso de una cantidad mayor de preguntas en relación a los temas propuestos para ampliar la percepción y conocimiento del caso.

**Tabla 9**

*Preguntas informativas*

Preguntas con fines informativos y de contextualización.		
13	¿Qué los hace diferentes de las otras empresas?	El servicio
		El precio
		El producto
		Las instalaciones
		El modelo de negocio.
		La distribución
		El público al que apunta.
		El mercado en que se mueve.
14	¿Por qué deberían escoger su empresa y no la competencia?	Por la calidad del servicio y la atención al cliente.
16	¿Cuál es el público específico al que apunta la empresa?	Empresarios, Pymes.
18	Si sus clientes lo pueden definir con una palabra ¿Cuál es?	Servicio- Calidad
20	¿Qué tipo de concepto NO desea que se relacione con su marca o empresa?	Barato.

Nota: El color verde significa que esa respuesta incluye las respuestas combinadas de los participantes.

Finalmente y con base en la información específica del caso se propone hacer una modificación leve sobre la parte estética de la página web de la organización, como sugerencia más no como elemento crucial para el funcionamiento de la misma, esto debido

a que la clasificación de la Pyme del caso de estudio dio como resultado la categoría 1, en la que se recomienda permanecer tal como está, puesto que se halla bajo una estructura y conceptualización bien definida y fortalecida a través del tiempo. En este orden de ideas, el plan estratégico se centra en el cuidado y fortalecimiento de la imagen actual más no en cambios significativos.

### **Tabla 10**

*Guía para el diagnóstico y posterior elaboración de plan.*

<b>Criterio 1</b>	<b>Criterio 2</b>
No debe hacer cambios a la imagen, presenta conceptos bien definidos, con mecanismos de socialización de la cultura organizacional, hay un direccionamiento estratégico en función de la optimización organizacional, la cultura organizacional se percibe favorablemente, la imagen pública recibe atención bajo estrategias definidas. No se sugiere alguna corrección con base en el análisis diagnóstico inicial.	Debe hacer cambios leves a la imagen, presenta conceptos bien definidos, cuenta con mecanismos de socialización de la cultura organizacional que deben ajustarse un poco, hay un direccionamiento estratégico en función de la optimización organizacional, la cultura organizacional se percibe favorablemente pero debe fortalecerse, la imagen pública recibe atención bajo estrategias definidas que se deben ajustar levemente. Se sugiere realizar corrección leve con base en el análisis diagnóstico inicial.
<b>Criterio 3</b>	<b>Criterio 4</b>
Debe hacer cambios leves a la imagen, presenta conceptos bien definidos, cuenta con mecanismos de socialización de la cultura organizacional que deben	Debe hacer cambios contundentes en la imagen pública corporativa. Presenta conceptos débiles, confusos o no se cuenta con ellos, ausencia de mecanismos para

ajustarse un poco, hay un direccionamiento estratégico en función de la optimización organizacional, la cultura organizacional se percibe favorablemente pero debe fortalecerse, la imagen pública recibe atención bajo estrategias definidas que se deben ajustar levemente. Se sugiere realizar corrección leve con base en el análisis diagnóstico inicial.	socialización de la cultura organizacional, no hay una cultura organizacional definida bajo criterios estratégicos. No hay un direccionamiento estratégico en función de la optimización organizacional, la imagen pública no recibe atención y no hay estrategias definidas para mejorarla. Se sugiere realizar corrección contundente y renovación de imagen con base en el análisis diagnóstico inicial.
--	---

Se pone como evidencia el documento base para elaborar la guía para la toma de decisiones. Se recomienda la elaboración de un plan estratégico basado en los elementos encontrados, que sea creado en conjunto con las directivas de la organización caso de estudio Escalar S.A.S

### **Tabla 11**

*Ficha guía para plan estratégico caso Escalar S.A.S*

<b>Resultado del diagnóstico:</b>	Categoría 1
<b>Recomendaciones:</b>	Modificaciones sutiles o leves.
<b>Propuesta de modificación:</b>	Definir mejor ADN organizacional.
<b>Observaciones:</b>	Continuar con el direccionamiento estratégico hacia el fortalecimiento de la relación con los clientes, basándose en el concepto de servicio que maneja la pyme.

## Capítulo V Conclusiones.

### Conclusiones

- Al conocer los factores incidentes y relevantes dentro de la imagen pública de las Pymes del municipio se puede concluir que la imagen pública corporativa obedece a distintos factores entre los cuales, después de analizar la información recolectada y hacer el estudio de caso, se pueden destacar los siguientes:

La estructura organizacional, la identidad de marca, la cultura corporativa, el servicio y la relación con los diferentes públicos de la organización. Siendo estos, conjuntos de elementos que combinan percepción propia de la organización, con los distintos conceptos que se van generando en la interacción de la organización con su entorno.

- A través de esta investigación se ofrecen recursos de diagnóstico y solución para el fortalecimiento de la imagen pública de las Pymes entendiendo que una forma de conocer cómo se perciben dichos factores desde la entidad misma es a través de una herramienta de diagnóstico simple, que consiste en elaborar un conjunto de preguntas enfocadas a que la persona que lo diligencie, se cuestione sobre la profundidad de los conceptos que maneja para la Pyme y se dé cuenta de si los integrantes de la organización creen, saben y conocen lo mismo sobre ella o si se trabaja bajo el supuesto de que la empresa se acomodará en cuanto a conceptos y percepciones de manera espontánea.

Toda empresa requiere cuidar diferentes aspectos dentro de su estructura y funcionamiento para que las oportunidades de crecimiento y perdurabilidad como organización aumenten, compitiendo con los mercados en los que cada vez hay más competidores y solo a través del tiempo se define cuáles de estos serán definitivos y cuáles desaparecerán en el corto tiempo. Es entonces importante para las empresas en crecimiento

o que acaban de conformarse, que puedan considerar las posibilidades de desarrollo organizacional, ya que las condiciones pueden ser cada vez más retadoras, pero la mejor forma de afrontar los retos propios del emprendimiento, es tener claridad sobre la mayor cantidad de elementos que puedan ser relevantes a la hora de hacer que el negocio u organización se fortalezca.

- Al elaborar un plan estratégico eficiente para el fortalecimiento de la imagen pública corporativa de las Pymes que consiste en resaltar los aspectos más urgentes para fortalecer (en caso de haberlos) y brindar recomendaciones prácticas puntuales según el caso.

Por su parte el caso de Escalar S.A.S. se destaca por el cuidado que presta a su estructura interna, al cuidado de los elementos básicos y a los ya mencionados, dejando poco al azar y tomando acción sobre la identidad y el concepto que quieren promover.

Aunque hay aspectos que cuidar, son pocos en realidad los que deben corregir; de este modo se puede concluir que como dice Raúl Beluccia en el canal Foroalfa (2019) respecto al diagnóstico de imagen o de marca, hay solo cuatro caminos a la hora de trabajar la imagen después de realizado el diagnóstico: Cambiarla totalmente, hacer cambios significativos, realizar cambios sutiles o dejarla como está. En este orden de ideas Escalar S.A.S. como muestra de trabajo cuidadoso sobre lo que se desea proyectar, está en la categoría de cambios sutiles, ya que es muy poco lo que se le debe hacer, tal como se propuso en el plan estratégico para este caso.

### **Recomendaciones.**

- Es importante resaltar la importancia de la realización de un diagnóstico empresarial en las Pymes para llamar la atención a elementos que se tienden a descuidar,

muchas veces por el simple hecho de que la compañía es nueva o lleva pocos años, creyendo de manera equivocada, que la responsabilidad de cuidar la imagen es de las grandes empresas ya que se asume que la inversión y atención a tal área se dará en la etapa madura.

- Toda organización, incluso antes de su creación, debe tener en cuenta el elemento de percepción y significado de la compañía, tanto a ojos de los externos como en las mentes de los internos; ya que este concepto afectará la relación que se tenga con los diferentes públicos, de manera espontánea o de la forma más consciente y controlada que se pueda, es decir, a propósito, trascendiendo el mero hecho de ponerle nombre y asignar un logo; hay mucho más a tener en cuenta.

- Se recomienda acudir a especialistas, asesorarse, invertir dentro de las posibilidades y tener presente la imagen pública corporativa como elemento importante para la vida de la organización, pues aunque una Pyme puede saber que la imagen es importante y el concepto que tengan los clientes y colaboradores hace gran diferencia, sin un diagnóstico que permita pensar sobre los elementos que hacen parte de la construcción de tal imagen, se hará vulnerable la organización a fallos derivados del descuido de la imagen pública, lo cual podría evitarse sin gran inversión pero con dedicación. Si bien la inversión es necesaria, la consistencia, la cultura, el servicio y la comunicación pueden ayudar a la construcción adecuada de un concepto definido y útil para la perdurabilidad de la Pyme.

### **Prospectiva**

Es importante que se tome consciencia sobre la importancia de cuidar la imagen para que las pymes de la zona puedan fortalecerse y mejorar la percepción que tienen tanto

al interior como fuera de la organización; es por eso que después del diseño de la herramienta se siga perfeccionando para que cada vez haya mejor diagnóstico y por ende mayores oportunidades de mejora para las organizaciones que hagan uso de esta.

Un elemento importante será el diseño de capacitaciones y la implementación en el ámbito directivo para que se promueva un pensamiento estratégico que incluya el factor imagen pública corporativa como aspecto relevante dentro de la planeación y el funcionamiento de las organizaciones.

### Referencias.

- Alfaro Valle, Jhoseline María. Estrada Estupinián, Marcela Alexandra. Lemus Rivas, Juan Miguel Salomón. (2016) *Manejo de estrategias externas de relaciones públicas para favorecer la imagen corporativa de las empresas*. Universidad tecnológica de El Salvador. El Salvador.  
<http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/941000731.pdf>.
- Betancourt, D. F. (06 de febrero de 2017). *Los indicadores objetivamente verificables en el marco lógico*. Recuperado el 19 de abril de 2021, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/indicadores-marco-logico](http://www.ingenioempresa.com/indicadores-marco-logico).
- Betancourt, D. F. (23 de febrero de 2017). Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado. Recuperado el 19 de abril de 2021, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico](http://www.ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico).
- Cárdenas Gómez, L. y Fecci Pérez, E. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para Pymes, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, 3 (2), 59-67.  
<http://revistas.uach.cl/pdf/sintec/v3n2/art02.pdf>
- Carmona Estepa, A., Fadruga Verdecia, G., & Madruga Torreira, E. (2016). *Diagnóstico de imagen intencional e imagen pública de la despulpadora de café San Blas*. Municipio Cumanayagua. Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo, 1(2), 22-28. Cuba. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>
- Chaves, Norberto (2010) *La imagen corporativa: Teoría y práctica de la identificación institucional*. Editorial Gustavo Gil, Capítulos 1 y 2 (3ª edición, 7ª tirada)

Comfecámaras (20.10.2020) *Creación de empresas aumentó 2,9% en el tercer trimestre de 2020* <http://www.confecamaras.org.co/noticias/763-creacion-de-empresas-aumento-2-9-en-el-tercer-trimestre-de-2020>

Comfecámaras (21 de enero de 2020) *Dinámica de creación de empresas en Colombia enero-diciembre de 2019*  
[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos\\_Analisis\\_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20\\_%20Ene-Dic%202019%20\\_21012020.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20_%20Ene-Dic%202019%20_21012020.pdf)

Cámara de Comercio de Urabá (2019) Informe de gestión 2018.  
<https://ccuraba.org.co/nuestra-camara/ley-de-transparencia/indicadores-de-desempeno/attachment/informe-de-labores-2018/>

Costa-Sánchez, C., Túñez-López, JM y Míguez-González, MI (2020). *Análise comparativa da gestão da comunicação corporativa em empresas e instituições: o caso da Galiza* Comunicación y sociedad, 37-51.  
<https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/2739>

Escalar Capacitación Empresarial. (27 de mayo de 2018) (*Sin pie de foto*) Esta [imagen adjunta], [Actualización de estado], Facebook.  
<https://www.facebook.com/escalar.edu.co/photos/a.1251541381590507/1711689395575701>

Escalar (2020) *Información institucional*. Medio. <https://www.escalar.edu.co/informacion-institucional>

Fernández M. Jorge F. (2018) *Modelo de creación de una empresa de imagen Comunicacional para cubrir necesidad de difusión de PYMES en la ciudad*

*de Milagro*. Universidad Católica de Santiago De Guayaquil Sistema de Posgrado Maestría en Administración de Empresas. Guayaquil, Ecuador. Trabajos de Grado - Maestría en Administración de Empresas.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10820>

Franco-Ángel, M. y Urbano, D. (2019). *Caracterización de las Pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país*. Estudios Gerenciales, 35(150), 81-91. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>

Foroalfa. (2019, 22 de marzo). *Cómo hacer un diagnóstico de marca* [Video]. Youtube.  
<https://youtu.be/EjeDEkaqu1Q>

Gordoa, Victor (2007). *El poder de la imagen pública*. Random House Mondadori,S.A. de C.V. y Victor Gordoa. 1ra edición: junio de 2007.

Hernández Sampieri, R. & Mendoza, C. (2010). *Metodología de la investigación Quinta edición* México: McGraw Hill.

Imagen (8 nov 2020). En *Wikipedia*. <https://es.wikipedia.org/wiki/Imagen>

Marulanda, Carlos, López, Marcelo, & López, Fernando. (2016). *La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Colombia*. Información tecnológica, 27(6), 03-10. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-Mincit. República de Colombia (2018) *Definición tamaño empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Bogotá-Colombia. <http://www.miPymes.gov.co/normatividad/leyes>

- Montero Reyes, K. M., & Suarez Briceño, L. A. (2017). *La adopción de modelos de planeación estratégica para impulsar el desarrollo de las Pymes en Colombia*. Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Administración de Empresas.  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1368](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1368)
- Murillo Lozano, Margalida & Restrepo Sánchez, Leidy Marion (2016) *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Bogotá. Confecámaras.  
[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20%20lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_11.pdf)
- Quecedo, Rosario y Castaño, Carlos (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14),5-39. ISSN: 1136-1034.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=175/17501402>
- Quintero Reatiga, J. S. (2018). *Las PYMES en Colombia y las Barreras para su Desarrollo y Perdurabilidad*. Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada. Colecciones Gestión de Desarrollo Administrativo.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17949>
- Ramírez V. E. (2019) Informe de labores 2018. Cámara de Comercio de Urabá.  
<https://ccuraba.org.co/nuestra-camara/ley-de-transparencia/indicadores-de-desempeno/attachment/informe-de-labores-2018/>
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.3 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [21 de noviembre de 2020].
- Rosemary Kioba Wolugbom & Joy Samuel (2020) *Honesty in business: a panacea for business sustainability among small and medium scale enterprises.*

Honestidad en los negocios: una panacea para la sostenibilidad empresarial entre las pequeñas y medianas empresas *The Nigerian Journal of Business Education (NIGJBED)* Vol 7, No 1 (2020) 367-379.

<https://www.nigjbed.com.ng/index.php/nigjbed/article/view/406>

Simons, Helen (2011) *Estudio de caso: teoría y práctica*. Ediciones Morata S.L

Senado de la República de Colombia. 5 de noviembre de 2020 - Diario Oficial 51478 (25 de octubre de 2020)

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1343\\_2009.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1343_2009.html)

Senado de la República de Colombia. 5 de noviembre de 2020 - Diario Oficial 51478 (25 de octubre de 2020)

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0044\\_1993.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0044_1993.html)

Trujillo Niño, Eduardo Alfonso, Gamba Plata, Maribel Arenas Rojas, Laura Marcela

(2016) *Las dificultades de las Pymes en América Latina y Colombia para lograr ser competitivas y sostenibles*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Colección Especialización en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría. Bogotá, Colombia. 2016. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3784>

Tundidor Díaz, Alberto (2015) *Cómo innovar en las Pymes. Manual de mejora a través de la innovación*. Marge Books.

[https://books.google.com.co/books?id=dqNEDQAAQBAJ&lpg=PP1&dq=editions%3AxW\\_HjiYqRfMC&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=dqNEDQAAQBAJ&lpg=PP1&dq=editions%3AxW_HjiYqRfMC&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)

Vega, Catalina Rocio (2019) *Barreras de las Pymes en Colombia para la implementación de estrategias y herramientas de marketing digital*. Centro de información

Empresarial (CEIB) Colecciones finanzas y comercio exterior.

<http://hdl.handle.net/11520/23891>

## **Anexos**

### ***Anexo I. Plan de gestión de la calidad.***

Un plan de gestión es importante para cualquier proyecto porque permite al realizador, poner la mirada sobre aspectos de gran relevancia dentro de la ejecución del mismo, aún en etapas tempranas como en la planeación, es decir, permite adelantarse a posibles situaciones que de una u otra forma van a afectar el proyecto para bien o para mal, minimizando los imprevistos, preparándose para afrontar los riesgos y en caso dado, mitigar el efecto negativo que pueda tener una situación en caso de darse.

Para iniciar entonces, es importante tener en cuenta a aquellos que de algún modo tienen relación con dicho proyecto, conociendo el interés que estos puedan tener sobre el mismo y la influencia sobre el desarrollo o los resultados. A estos interesados se les llama “stakeholders” es el término con que se conoce a este tipo de involucrados. A continuación se relacionan los interesados y posteriormente se analiza su posible efecto, en el proyecto de Diseño de una herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa para Pymes en el municipio de Apartadó: estudio de caso Escalar S.A,S.

#### **Stakeholder: Gerencia de Escalar SAS.**

Tipo: Permitir el estudio de caso y aplicar los instrumentos.

Objetivo o resultados: Diagnóstico y sugerencias.

Nivel de interés y de influencia: Mucho interés y mucha influencia (ubicado en colaborar)

Acciones posibles con impacto positivo/negativo: No autorización de realizar estudio de caso. No disposición en la implementación. Participación activa y dispuesta en el proceso.

Estrategias:

- Reunión con gerente para exponer beneficios.
- Realizar una ejecución organizada y bien presentada.
- Informar de los tiempos y procesos.

Conclusiones: Establecer contacto y mantener información sobre fechas y actividades del proyecto, además informar adecuadamente sobre los objetivos del proyecto.

**Stakeholder: Gerentes o directivas de otras PYME's en Apartadó.**

Tipo: Participar del proyecto, replicar estudio de caso.

Objetivo o resultados: Diagnóstico, solución y plan de fortalecimiento.

Nivel de interés y de influencia: Poco interés y poca influencia (ubicado en observar)

Acciones posibles con impacto positivo/negativo: Solicitar participación en el proyecto.

Conocer resultados del proyecto.

Estrategias:

- Dar a conocer el proyecto.
- Recibir solicitudes de aplicación de la herramienta.

Conclusiones: Tener una estrategia para posible implementación de los resultados del proyecto o de uso de la herramienta en otras entidades.

**Stakeholder: Cámara de Comercio de Urabá**

Tipo: Replicar proyecto.

Objetivo o resultados: Plan de fortalecimiento.

Nivel de interés y de influencia: Poco interés y mucha influencia (ubicado en comunicar)

Acciones posibles con impacto positivo/negativo: Informar resultados a comunidad de empresarios de la zona.

Estrategias:

- Dar a conocer el proyecto.
- Replicar en otras entidades.

Conclusiones: Contar con una presentación adecuada para tal fin.

**Stakeholder: Alcaldía Municipal de Apartadó. (Oficina de emprendimiento)**

Tipo: Replicar proyecto, patrocinio. Beneficiarios por el fortalecimiento de las PYMES del municipio.

Objetivo o resultados: Diagnóstico y Plan de fortalecimiento.

Nivel de interés y de influencia: Mucho interés y poca influencia (ubicado en satisfacer)

Acciones posibles con impacto positivo/negativo: Patrocinar nuevas ejecuciones o replicar el proyecto. Informar resultados a comunidad de empresarios de la zona y comunidad en general.

Estrategias:

- Dar a conocer el proyecto.
- Negociar posible patrocinio.

Conclusiones: Contar con una presentación adecuada para tal fin, claridad en costos de patrocinio.

**Stakeholder: Comunidad en general.**

Tipo: Beneficiarios indirectos del proyecto.

Objetivo o resultados: Plan de fortalecimiento.

Nivel de interés y de influencia: poco interés y poca influencia (ubicado en observar)

Acciones posibles con impacto positivo/negativo: Conocer y comentar sobre los resultados del proyecto.

Estrategias:

- Dar a conocer los resultados del proyecto.

Conclusiones: Contar con mecanismo de divulgación de resultados.

**Figura:**

*Matriz Interés vs Influencia*

Interés	Mucho	<p>3. Satisfacer:</p> <p>-</p> <p>Alcaldía (oficina de emprendimiento)</p>	<p>1) Colaborar:</p> <p>Gerencia de Escalar SAS.</p>
	Poco	<p>4. Observar</p> <p>- Otros empresarios</p> <p>- Comunidad en general.</p>	<p>2) Comunicar:</p> <p>-Cámara de Comercio de Urabá.</p>
		Poca	Mucha
		Influencia	

#	Nombre	Relación con el problema	Requerimientos y expectativas	Grado de influencia	Grado de interés	Estrategias de vinculación al proyecto
1	Gerencia de Escalar SAS.	Empresa donde se hará el estudio de caso.	Ejecutar cronograma según lo previsto, recibir diagnóstico y posibles soluciones, además de estrategia de mejoramiento de imagen.	Mucho	Mucho	Invitarlos a participar como Caso de estudio para ejecutar el proyecto allí.
2	Otros empresarios de la zona.	Conocer los resultados del proyecto para posible implementación.	Información sobre resultados. Solicitud de participación en el proyecto para ejecuciones posteriores.	Poco	Poco	Brindar información de resultados para toma de decisiones.

3	Cámara de Comercio de Urabá.	Replicar información sobre los beneficios del proyecto para otras PYME's de la zona.	Información sobre proceso y resultados del proyecto para socializar.	Mucha	Poco	Realizar presentación adecuada a los posibles intereses de la Cámara de Comercio.
4	Alcaldía de Apartadó (Oficina de emprendimiento)	Posible interés en patrocinar el proyecto, replicar metodología y beneficiar empresarios del municipio.	Información de costos, Interés en proceso y resultados.	Poco	Mucho	Presupuesto claro. Muestra de resultados.
5	Comunidad en general	Se beneficia de manera indirecta del crecimiento empresarial.	Ver resultados aplicados al crecimiento y transformación social.	Poco	Poco	Dar a conocer los resultados positivos del proyecto.

### Plan de gestión de riesgo básico.

A continuación se realiza el plan de gestión de riesgos para el proyecto de Diseño de una herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa para pymes del Municipio

de Apartadó: estudio de caso Escalar SAS; donde se pone en evidencia las posibles situaciones de riesgo para el proyecto además de un plan de mitigación de impactos de los mismos.

**Tabla 1**

*Identificación de los riesgos del proyecto.*

<b>Tipo</b>	<b>Factor de riesgo</b>
<b>Planificación</b>	Mala planificación de requerimientos técnicos. Desconocimiento del equipo de proyecto del marco legal relacionado con el proyecto.
<b>Recursos</b>	Costos operativos no contemplados. Equipos técnicos no contemplados para la ejecución.
<b>Alcance</b>	Insuficiente información para análisis. Incumplimiento de los tiempos de ejecución. Propuesta de mejora poco probable o realizable.
<b>R.R.H.H</b>	Personal no capacitado en temas esenciales del proyecto.
<b>Fallos técnicos relacionados con la actividad principal del proyecto</b>	Falta de permisos para la utilización de software de Google para el diagnóstico. Mal funcionamiento de la herramienta. Defectos en el diseño de la herramienta de diagnóstico.

---

**Socio-** Liquidación de la organización.

**organizativos**

---

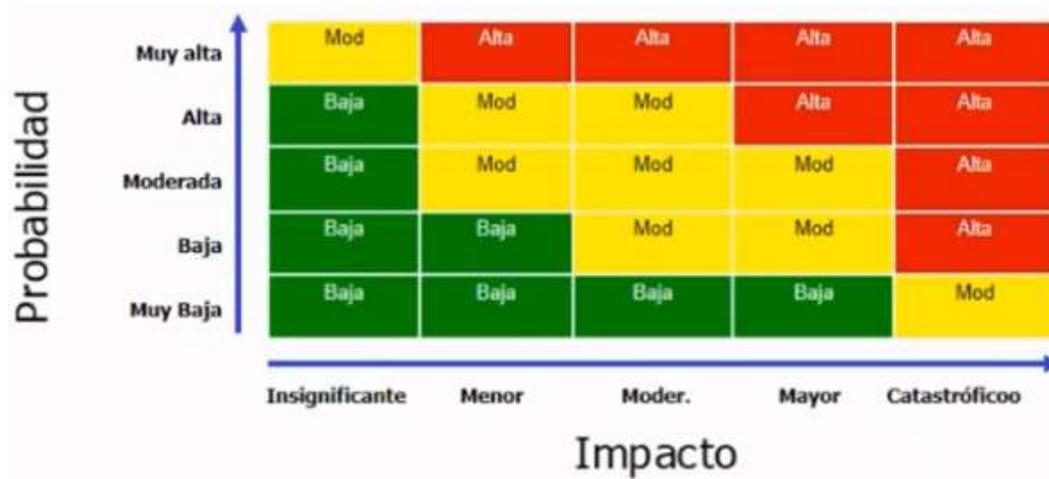


Figura 1. Semáforo de riesgos

Fuente: Hernández, 2015.

**Tabla 2.**

*Matriz de gestión de riesgos (análisis de riesgos)*

Tipo	Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Preventiva	Correctiva
------	------------------	--------------	---------	------------	------------

	Mala planificación de requerimientos técnicos.	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	Juicio de expertos, Personal capacitado.	Ajustes en planificación Procesos de control y monitoreo.
<b>Planificación</b>	Desconocimiento del equipo de proyecto del marco legal relacionado con el proyecto.	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	Verificar perfiles de contratación.	Contratar asesor externo. Capacitación.
<b>Recursos</b>	Costos operativos no contemplados.	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	Control de presupuesto.	Ajustes en presupuesto. Solicitud de préstamos. Nuevas fuentes de financiación.
	Equipos técnicos no contemplados para la ejecución.	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	Análisis técnico de equipos. Juicio de expertos.	Capacitación es o nuevas

				contrataciones
	Insuficiente información para análisis.	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<p>Verificar las técnicas de recolección de información</p> <p>Hacer nueva solicitud de información. Solicitar información específica.</p>
<b>Alcance</b>	Incumplimiento de los tiempos de ejecución.	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<p>Seguimiento al cronograma.</p> <p>Solicitud de prórroga.</p>
	Propuesta de mejora poco probable o realizable.	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<p>Establecer parámetros realizables para los resultados.</p> <p>Reestructurar propuesta final de acciones.</p>
<b>R.R.H.H</b>	Personal no capacitado en temas esenciales del proyecto.	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<p>Control riguroso de perfiles de contratación</p> <p>Contratación de nuevo personal. Capacitación.</p>

	Falta de permisos para la utilización de software de Google para el diagnóstico.	MEDIO	ALTA	Verificar permisos, utilizar software libre.	Comprar permisos, cambiar de software. Desarrollar nuevo software.
<b>Fallos técnicos relacionados con la actividad principal del proyecto</b>	Mal funcionamiento de la herramienta.	BAJO	ALTA	Monitorizar el funcionamiento.	Ajustar herramienta de diagnóstico. Contratar experto en el tema.
	Defectos en el diseño de la herramienta de diagnóstico.	ALTA	ALTA	Supervisar el diseño, verificar datos. Juicio de expertos.	Rediseñar herramienta. Contratar desarrollador de software. Capacitación.

---

**Socio-  
organizativos**

Liquidación de la  
organización.

**BAJA**

**ALTA**

Consultar estado  
de la organización  
estudio de caso.

Dirigir el  
proyecto a  
otro caso de  
estudio.

---

### **Metodología para la monitorización de los riesgos.**

A través de la monitorización se establecen mecanismos de control que ayudan a verificar el estado y avance del proyecto en relación a los diferentes procesos, de este modo se mantendrá vigilancia sobre la posible ocurrencia de los riesgos ya identificados, de ahí que la matriz permita prestar atención a aspectos clave que podrían ser determinantes en el éxito o fracaso del proyecto como tal.

---

**Factor de riesgo: Mala planificación de requerimientos técnicos.**

---

**Qué:** *Revisión de la planificación. Comprobar los requerimientos con el asesor técnico.*

**Por qué:** *Porque se debe tener claridad sobre todos los requerimientos técnicos del proyecto para evitar contratiempos o desfases y tomar decisiones cuando se requiera.*

**Cuándo:** *Al terminar la planificación y antes de iniciar la ejecución.*

**Cómo:** *Registro de requerimientos técnicos especificado.*

---

---

**Factor de riesgo: Desconocimiento del equipo de proyecto del marco legal relacionado con el proyecto.**

---

**Qué:** *Revisar el marco legal del proyecto, solicitar asesoría del abogado.*

**Por qué:** *Porque se debe evitar incurrir en faltas legales o descuidos en el manejo de información.*

**Cuándo:** *Permanentemente.*

**Cómo:** *A través de revisión de leyes relacionadas.*

---

---

**Factor de riesgo: Costos operativos no contemplados.**

---

**Qué:** *Verificar presupuesto,*

**Por qué:** *Porque se debe ceñir el proyecto al presupuesto estimado para no incurrir en sobrecostos o reprocesos.*

**Cuándo:** *En la planeación y la ejecución*

**Cómo:** *Revisión de cronograma y presupuesto, balances.*

---

---

**Factor de riesgo: Equipos técnicos no contemplados para la ejecución.**

---

**Qué:** *Revisar requerimientos técnicos de la ejecución.*

**Por qué:** *Se debe saber qué equipos son requeridos para cada etapa del proceso, sobretodo en la ejecución, al momento de hacer diagnóstico y procesar la información.*

**Cuándo:** *En la ejecución.*

**Cómo:** *Lista de chequeo.*

---

---

**Factor de riesgo: Insuficiente información para análisis.**

---

**Qué:** *Verificar información recolectada a través de los instrumentos.*

---

**Por qué:** *Porque una deficiente información hará que el diagnóstico sea poco confiable y los resultados del análisis no arrojarán luz suficiente sobre la propuesta de mejoramiento de imagen, haciendo que la herramienta no tenga la funcionalidad suficiente.*

---

**Cuándo:** *Durante la ejecución, al momento de la toma de muestras y al finalizar el análisis de información.*

---

**Cómo:** *Verificación de fichas e instrumentos.*

---

---

**Factor de riesgo: Incumplimiento de los tiempos de ejecución.**

---

**Qué:** *Revisión de cronograma y procesos.*

---

**Por qué:** *Porque los retrasos en la ejecución pueden incurrir en sobrecostos o desfase del proyecto tanto en recursos financieros como humanos y/o materiales.*

---

**Cuándo:** *Permanente.*

---

**Cómo:** *Cronograma.*

---

---

**Factor de riesgo: Propuesta de mejora poco probable o realizable.**

---

**Qué:** Revisar propuesta de mejora y medir factibilidad.

---

**Por qué:** La realización de una propuesta no realizable hace inoperativa la mejora e inutiliza la herramienta de diagnóstico, pues no podrá hacerse nada al respecto de los elementos identificados.

---

**Cuándo:** Después del análisis de información, en el planteamiento de la propuesta de mejora, plan de acción correctiva.

---

**Cómo:** Juicio de experto, análisis de factibilidad.

---

---

**Factor de riesgo: Personal no capacitado en temas esenciales del proyecto.**

---

**Qué:** Revisar los perfiles contratados.

---

**Por qué:** Porque de la impericia o descuido en temas fundamentales del proyecto se derivarán otras fallas y posible cancelación del proyecto.

---

**Cuándo:** En la etapa de inicio del proyecto, contratación.

---

**Cómo:** Organigrama y perfiles de contratación.

---

---

***Factor de riesgo: Falta de permisos para la utilización de software de Google para el diagnóstico.***

---

**Qué:** *Verificar el uso libre de las herramientas disponibles y permisos que se puedan necesitar.*

---

**Por qué:** *Incurrir en una falta de permisos puede acarrear pérdidas de derechos o económicas sobre el proyecto.*

---

**Cuándo:** *Al inicio del proyecto en la etapa de planeación.*

---

**Cómo:** *Términos y condiciones de uso.*

---

---

***Factor de riesgo: Mal funcionamiento de la herramienta.***

---

**Qué:** *Corroborar funcionamiento e insumos, realizar pruebas previas.*

---

**Por qué:** *Porque un mal funcionamiento en la herramienta dará resultados no confiables.*

---

**Cuándo:** *En la ejecución.*

---

**Cómo:** *Test de funcionamiento.*

---

---

**Factor de riesgo: Defectos en el diseño de la herramienta de diagnóstico.**

---

**Qué:** *Revisar diseño de la herramienta.*

---

**Por qué:** *Porque del diseño de la herramienta se deriva la confiabilidad y utilidad de la misma.*

---

**Cuándo:** *Etapa de planeación y diseño.*

---

**Cómo:** *Revisión de diseño, asesoría técnica.*

---



---

**Factor de riesgo: Liquidación de la organización.**

---

**Qué:** *Verificar estado de la empresa, tomar decisiones sobre el estudio de caso.*

---

**Por qué:** *Si la empresa cierra, no se podrá hacer efectivo el diagnóstico y posterior propuesta de mejoramiento de imagen.*

---

**Cuándo:** *Etapa de planificación.*

---

**Cómo:** *Visita empresarial, entrevista con el gerente de la organización.*

---

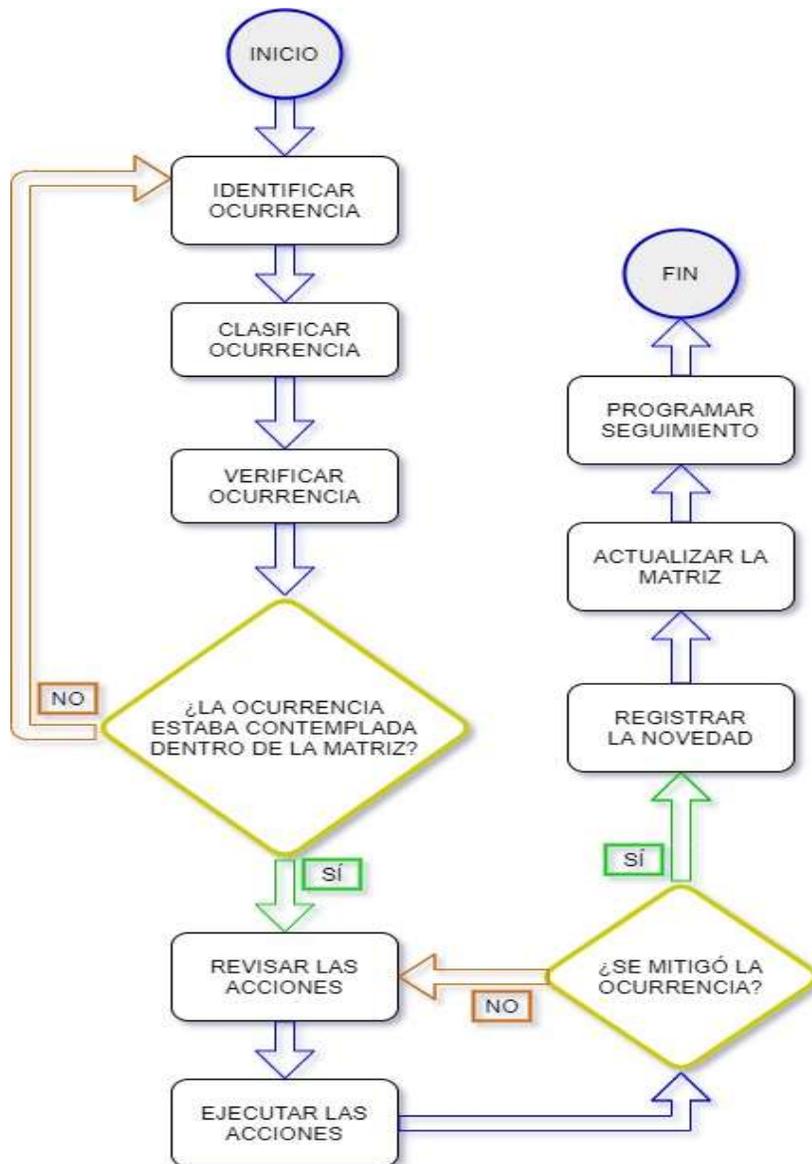
En cuanto a la ocurrencia de uno o varios de estos riesgos se deberá dejar registro para posibles aprendizajes, además de servir como forma de evaluar el proyecto en cuanto a cómo se gestionó el riesgo, si se previó, se mitigó o si sucedió cómo imprevisto; el cálculo de los daños o consecuencias, servirá para el análisis de las condiciones que deben tenerse en cuenta para ejecuciones futuras. Por lo anterior se realizará un informe de resultados, además un registro de ocurrencia en caso de que se presente; tanto el informe como el

registro deberán ser detallados en cuanto al área al que pertenecen, responsable, consecuencias y estado actual.

A modo de previsión se establece un diagrama de flujo que evidencia el proceso a ejecutarse en caso de ocurrencia de un riesgo dentro del proyecto, por lo que se deberá tener en cuenta a la hora de mitigar los riesgos en caso de ocurrir. Partiendo de la matriz de riesgos, se consideran los pasos a seguir en la ocurrencia y se deja registro antes del cierre del proceso.

**Figura 2:**

*Diagrama de ocurrencia de riesgos.*

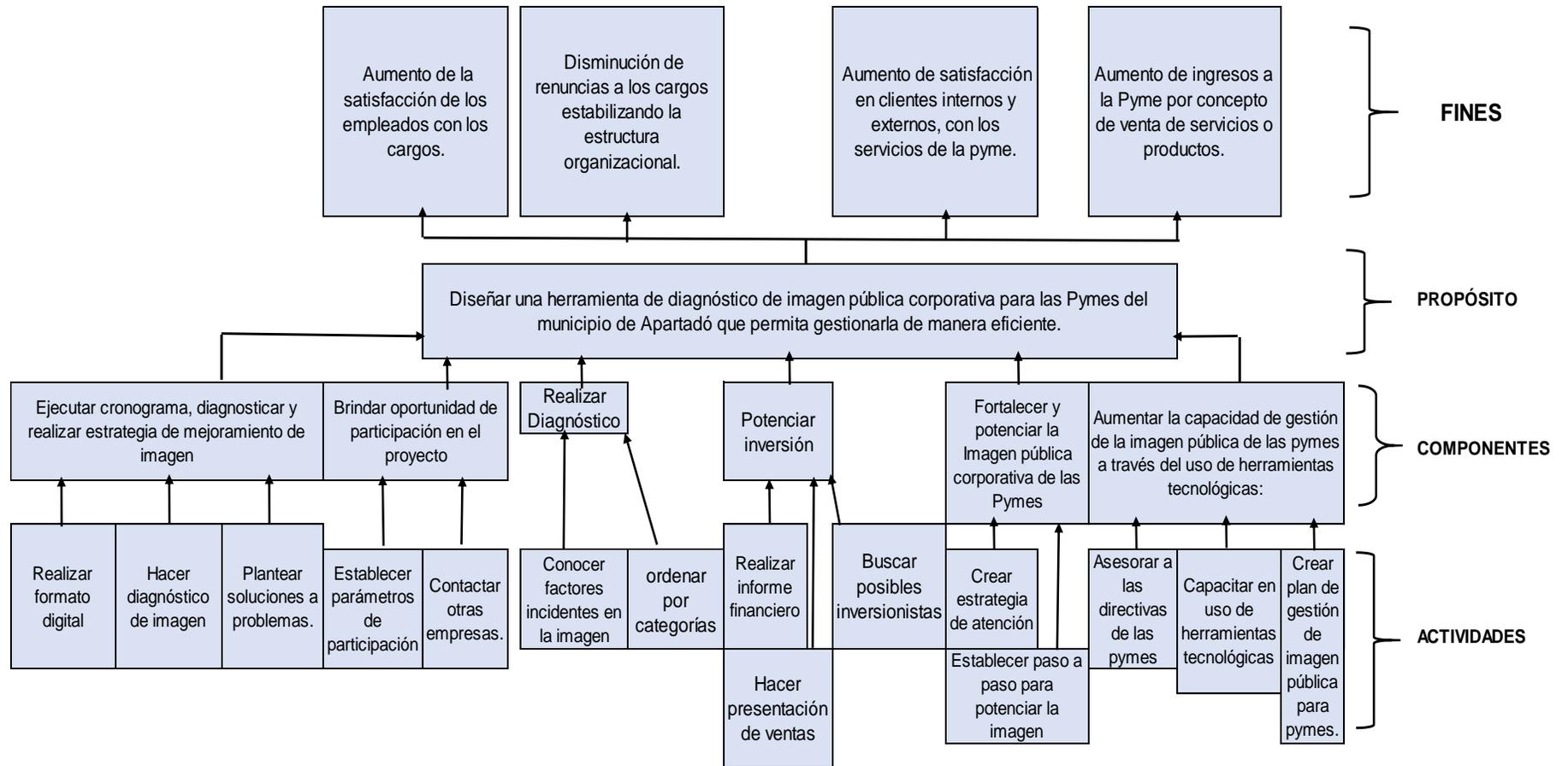


**Estructura analítica del proyecto.**

A continuación se plasma la estructura analítica del proyecto, en la que se evidencia el propósito, los fines, complementos y actividades que hacen parte del mismo, para tener una visión más clara del mismo como establece Betancourt (2017) afirmando que este tipo de indicadores cumplen “función de evaluación para los diferentes momentos del proyecto, bien sea en términos de gestión o monitoreo, lo que es útil para tomar las acciones necesarias hacia el logro de los objetivos.” (p.1)

**Figura 3**

*Estructura analítica de proyecto.*



**Matriz de marco lógico.**

La matriz de marco lógico hace parte de la metodología del mismo nombre, la cual tiene como finalidad el alcance de unos objetivos, construyendo el proyecto con unos lineamientos establecidos paso a paso; de ahí se desprende la matriz de marco lógico que por definición ayuda a “conceptualizar, planificar, ejecutar y controlar un proyecto con un enfoque basado en objetivos, comunicación entre involucrados y orientación hacia beneficiarios” (Betancourt, 2017, p.1)

Tabla 3

## Resumen narrativo.

	Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación
<b>Fin</b>	Aumento de la satisfacción de los empleados con los cargos.	Cantidad empleados satisfechos con sus cargos	Encuesta de satisfacción de empleados.
	Disminución de renunciaciones a los cargos estabilizando la estructura organizacional.	Disminución en la rotación de personal.	Informe de recursos humanos.
	Aumento de satisfacción en clientes internos y externos, con los servicios de la pyme.	Reducción de renunciaciones a los cargos.	Revisión de personal con recursos humanos.
	Aumento de ingresos a la Pyme por concepto de venta de servicios o productos.	Incremento en las ventas.	Facturas de venta.
<b>Propósito.</b>	Diseñar una herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa para las Pymes del municipio de Apartadó que permita gestionarla de manera eficiente.	Herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa diseñada.	Herramienta de diagnóstico diseñada e implementada.
<b>Componentes</b>	1. Ejecutar cronograma, diagnosticar y realizar estrategia de mejoramiento de imagen.	Cronograma cumplido.	Cronograma ejecutado.
		Diagnóstico de imagen.	Resultados de diagnóstico de imagen.
		Estrategia de mejoramiento elaborada.	Documento con estrategia de mejoramiento.
	2. Brindar oportunidad de participación en el proyecto.	Participación de otras Pymes.	Solicitudes físicas o virtuales, de participación.
	3. Realizar diagnóstico.	Diagnóstico de imagen realizado.	Cuestionario de diagnóstico de imagen pública corporativa.
	4. Potenciar inversión	Propuesta de inversión.	Documento con propuesta de inversión.
		Inversión en el proyecto realizada.	Soporte bancario o facturas.
	5. Fortalecer y potenciar la Imagen pública corporativa de las Pymes.	Estrategia de mejora de imagen pública	Documento guía para mejorar la imagen pública.
		Imagen pública corporativa fortalecida.	Elementos de imagen pública corporativa evaluados.
	6. Aumentar la capacidad de gestión de la imagen pública de las pymes a través del uso de herramientas tecnológicas.	Uso de herramientas tecnológicas para la gestión de la imagen.	Revisión de herramientas utilizadas en la gestión de la imagen.
<b>Actividades</b>		Incremento en la capacidad de gestión de la imagen	Revisión de elementos de imagen modificados o mejorados.
	1.1 Realizar formato digital	\$0	Documento con estrategia de mejoramiento.
	1.2 Hacer diagnóstico de imagen	\$0	Informe de resultados de diagnóstico de imagen pública.
	1.3 Plantear soluciones a problemas.	\$0	Documento con propuesta de solución a elementos de imagen.
	2.1 Establecer parámetros de participación.	\$0	Documento guía con parámetros de participación en el proyecto.
	2.2 Contactar otras empresas.	\$0	Llamadas y correos de contacto.
	3.1 Conocer factores incidentes en la imagen.	\$0	Registro de factores incidentes en la imagen pública.
	3.2 Ordenar por categorías.	\$0	Categorías de factores incidentes en la imagen.
	4.1 Realizar informe financiero.	\$0	Informe financiero virtual o físico.
	4.2 Hacer presentación de ventas.	\$0	Presentación virtual promocional.
	4.3 Buscar posibles inversionistas.	\$0	Llamadas y correos de contacto.
	5.1 Crear estrategia de atención.	\$0	Documento guía de atención a la imagen de la empresa.
	5.2 Establecer paso a paso para potenciar la imagen.	\$0	Documento guía para potenciar la imagen pública.
	6.1 Asesorar a las directivas de las pymes.	\$60.000	Factura y cuenta de cobro.
	6.2 Capacitar en uso de herramientas tecnológicas.	\$60.000	Factura y cuenta de cobro.
	6.3 Crear plan de gestión de imagen pública para pymes.	\$0	Documento con plan de gestión de imagen pública.

**Matriz de indicadores.**

La matriz de indicadores es un elemento importante para el plan de gestión de la calidad de un proyecto porque ubica el proyecto en términos medibles tanto de forma cuantitativa como cualitativa, además se encarga de encaminar la medición y el seguimiento hacia el cumplimiento de metas, objetivos y demás aspectos relevantes que deben ser cumplidos para el éxito del proyecto.

De este modo una matriz hace que sea más fácil evidenciar el modo en que se hará tal medición y la verificación, lo cual también es importante para la gestión de la calidad.

**Tabla 4***Matriz de indicadores*

Nombre del indicador	Fórmula (por ejemplo: conteo, porcentajes, sumas)	Medios de verificación
Cantidad empleados satisfechos con sus cargos	$(\# \text{ de empleados encuestados} / \# \text{ de empleados satisfechos}) * 100$	Encuesta de satisfacción de empleados.
Disminución en la rotación de personal.	Promedio de renuncias por año.	Informe de recursos humanos.
Reducción de renuncias a los cargos.	Promedio de renuncias por año.	Revisión de personal con recursos humanos.
Incremento en las ventas.	Promedio de ventas por semestre.	Facturas de venta.
Balance general.	Cantidad de informes financieros entregados.	Documentación contable.
Herramienta de diagnóstico de imagen pública corporativa diseñada.	Cantidad de herramientas de diagnóstico diseñadas y implementadas.	Herramienta de diagnóstico diseñada e implementada.
Cronograma cumplido.	$(\# \text{ de actividades propuestas} / \# \text{ de actividades realizadas}) * 100$	Cronograma ejecutado.
Diagnóstico de imagen.	Cantidad de elementos evaluados.	Resultados de diagnóstico de imagen.
Estrategia de mejoramiento elaborada.	Cantidad de documentos de estrategia de mejoramiento realizados.	Documento con estrategia de mejoramiento.
Participación de otras Pymes.	Cantidad de solicitudes recibidas.	Solicitudes físicas o virtuales, de participación.
Diagnóstico de imagen realizado.	Cantidad de cuestionarios realizados.	Cuestionario de diagnóstico de imagen pública corporativa.
Propuesta de inversión.	Cantidad de propuestas de inversión realizadas.	Documento con propuesta de inversión.
Inversión en el proyecto realizada.	$(\text{Cantidad de propuestas de inversión} / \text{inversiones realizadas})$	Soporte bancario o facturas.
Estrategia de mejora de imagen pública corporativa..	Cantidad de documentos guía recibidos.	Documento guía para mejorar la imagen pública.
Imagen pública corporativa fortalecida.	Suma de elementos evaluados y diagnosticados.	Elementos de imagen pública corporativa evaluados.
Uso de herramientas tecnológicas para la gestión de la imagen.	Cantidad de herramientas utilizadas para la gestión de imagen pública.	Revisión de herramientas utilizadas en la gestión de la imagen.
Incremento en la capacidad de gestión de la imagen.	$(\# \text{ elementos de imagen identificados} / \# \text{ elementos modificados}) * 100$	Revisión de elementos de imagen modificados o mejorados.

Finalmente es preciso resaltar la importancia de un plan de gestión de la calidad, como el que se ha compartido en este documento, el cual no es exhaustivo pero sí suficiente, en tanto que cuenta con los principales elementos de medición y análisis para el desarrollo del plan y una gestión de la calidad del proyecto lo suficientemente ajustada a las necesidades de un proyecto; puede decirse que por más básico que sea un plan de gestión, continua funcionando a modo de herramienta para el análisis de posibilidades, medición y control de factores relevantes.

Como describe Betancourt (2017) en torno a las matrices y los indicadores en cuanto al empleo de herramientas como el plan de gestión presente: “Es un resumen del proyecto. Expone lo que se pretende con el proyecto y cómo se quiere hacer, junto a los supuestos que enfrenta y la forma de monitoreo y evaluación”. (p.1)

## *Anexo 2. Formulario digital de Google para recolección de información*

**Formulario de Google para verificación de información en conformidad con los datos recolectado a través de los instrumentos previamente aplicados (observación y grupo focal).**



### Diagnóstico de imagen pública empresarial

Este test sirve como guía para identificar los factores que más afectan la imagen pública empresarial de las Pymes, por lo que al diligenciarse con atención, permitirá establecer mecanismos de solución a elementos identificados como susceptibles de mejora; además, es la base para elaborar un plan estratégico de solución y/o fortalecimiento de tal imagen con base en lo identificado.

**\*Obligatorio**

Dirección de correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico \_\_\_\_\_

¿Con qué elementos cuenta la organización?



- Visión
- Registro legal.
- Uniforme
- Slogan
- Misión
- Marca
- Colores institucionales.
- Logo
- Nombre
- Valores
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cada colaborador de la organización conoce bien la misión de la empresa, es decir, saben a qué se dedica?

0 puntos



1 2 3 4 5

Desconoce la misión.      Conoce y sabe la misión.

¿Existe una visión clara, que todo el equipo de trabajo conoce y comparte?



1 2 3 4 5

Desconoce la visión o no la  
comparte.

Conoce y comparte la visión.

Defina en pocas palabras: ¿a qué se dedica su negocio?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Según el concepto que tengo de la empresa, creo que esta organización significa lo mismo para mí como empleado que para aquellos que la visitan?



- No sé qué piensan los que la visitan porque no hay forma de saberlo.
- No tengo claro lo que significa para mí y no estoy interesado en saber qué piensan otros.
- Creo que una empresa es solo eso, una empresa y ya. Así deben pensar los demás.
- El concepto de lo que esta organización significa está claro, lo comparto y creo que los visitantes lo perciben igual.
- No sabría qué responder a esto. Me confunde la pregunta.
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuál es el producto o servicio principal de su negocio?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Si preguntas a tus clientes ¿a qué se dedica la empresa? Responden:

- No saben a qué se dedica.
- Dicen algo parecido.
- Definen el negocio exactamente como está pensado.
- Dicen algo contrario a lo que se dedica la empresa.
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cómo le gustaría que percibieran su marca?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Escoja 3 palabras que crea que describen mejor su marca (ADN)

- Disciplina
- Excelencia
- Empleo
- Emprendimiento
- Reglas
- Carga
- Oportunidad
- Empresa
- Familia
- Esfuerzo
- Trabajo
- Innovación
- Aventura
- Normatividad
- Dinero
- Transformación social
- Patrimonio
- Educación
- Responsabilidad
- Otro: \_\_\_\_\_

Existen diversos mecanismos para conocer la opinión que el público externo (clientes) tiene sobre nuestra empresa.



- Encuesta telefónica (Llamada)
- Encuesta vía correo electrónico.
- Encuesta vía chat
- Entrevista personal (face to face)
- Seguimiento a comentarios en redes sociales y/o prensa.
- No tenemos forma de saber qué opinan de nosotros
- Otro: \_\_\_\_\_

La imagen pública de esta organización es considerada un activo valioso, por eso se debe invertir en ella y cuidar mucho.\*



	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
La imagen pública es un activo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necesita mucha inversión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidarla no es pérdida de dinero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No se cuida, se da involuntariamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No es importante ahora, tal vez después.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es el rasgo característico que proyecta la marca? \*



Otro

¿Qué los hace diferentes de las otras empresas?



Elige

¿Por qué deberían escoger su empresa y no la competencia?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Existe una estrategia clara que define cómo quiere ser percibida la empresa?



Hay estrategia pero no es clara

No hay estrategia

Hay estrategia y es clara.

Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuál es el público específico al que apunta la empresa?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Cuando sus clientes consuman sus productos o servicios ¿Qué quiere que piensen de la experiencia?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Si sus clientes lo pueden definir con una palabra ¿Cuál es?



Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Existe una empresa que se dedique a lo mismo que ustedes y que tengan como referente a seguir? \*



Sí

No

Tal vez

Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de concepto NO desea que se relacione con su marca o empresa?

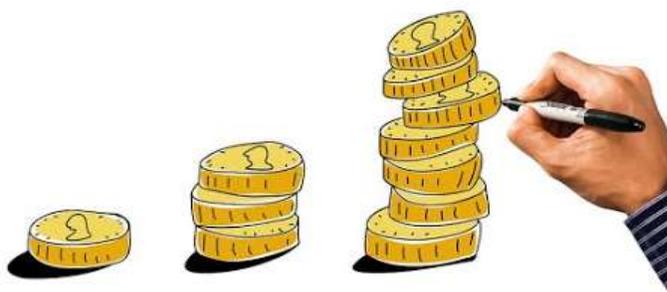
Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Conoce la competencia directa e indirecta?



- Sí, se conoce la directa e indirecta.  
 No se conoce la directa ni la indirecta.  
 Conoce un poco la directa.  
 No tiene interés en conocerla.  
 Otro: \_\_\_\_\_

¿La imagen pública corporativa y los estados financieros de la empresa están relacionados?



- 1      2      3      4      5  
 No tienen relación alguna                  Tienen relación directa.

Fuente: Cuestionario de construcción propia utilizando plataforma de Google.  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsSCuDjSIMIBOYzG\\_ZR8U8Mz3I-dkGNtJ4yaY6zmaLXiWlg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsSCuDjSIMIBOYzG_ZR8U8Mz3I-dkGNtJ4yaY6zmaLXiWlg/viewform)