

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO Y
LEVANTAMIENTO DE MARCADE LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y
ALCANTARILLADO DE CÚCUTA EIS CÚCUTA S.A. ESP.**

Presentado por:

JEIMY TATIANA OLEJUA LOZADA

201223536

**UNIVERSIDAD LA SABANA
CONVENIO CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
COLOMBIA**

2015

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO Y
LEVANTAMIENTO DE MARCADE LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y
ALCANTARILLADO DE CÚCUTA EIS CÚCUTA S.A. ESP**

Presentado por:

JEIMY TATIANA OLEJUA LOZADA

Director:

MARIO ERNESTO MARTÍNEZ AVELLA, Ph.D.

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN GERENCIA ESTRATÉGICA.**

**UNIVERSIDAD LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
COLOMBIA**

2015

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	5
1. Planteamiento del problema	6
1.1 Descripción del problema de investigación	6
1.2 Formulación del problema	7
1.3 Justificación y delimitación del problema.....	7
2. Objetivos	9
2.1 Objetivo general	9
2.2 Objetivos específicos	9
3. Marcos de referencia	10
3.1 Reseña histórica	10
3.2 Contexto organizacional	11
3.3 Marco teórico	12
3.3.1 Marca.....	12
3.3.2 Reposicionamiento de marca	15
3.3.3 Comunicación organizacional	17
3.3.4 Posicionamiento y comunicación institucional	17
4. Metodología	18
4.1 Tipo de investigación	18
4.2 Población y muestra	19
4.3 Técnicas de recolección de información	19
5. Percepción general de comunicaciones.....	20
5.1 Percepción de la comunicación por el equipo de trabajo	20
5.2 Expectativas de comunicación de la alta dirección.....	23
5.3 Alineando objetivos de comunicación y estrategia institucional de la alcaldía	28
5.4 Percepción ciudadana.....	28
5.4.1 Conocimiento de la empresa	29
5.4.2 Labor institucional.....	30
5.4.3 Relación de competencias	31
5.4.4 Nuevos Negocios.....	31
5.4.5 Percepción de la gestión	31

5.4.6	Identificación del logo.....	32
5.4.7	Material promocional reciente	32
5.4.8	Calificación información promocional.....	33
5.4.9	Color con el que se relaciona la EIS	33
5.4.10	Percepción material publicitario.....	33
5.4.11	Propuesta material promocional:.....	34
5.4.12	Información a la que se ha tenido acceso	34
5.4.13	Alcance Medios de comunicación.....	34
5.4.14	Utilidad de información	35
5.4.15	Percepción de información.....	35
6.	Las comunicaciones en el contexto organizacional	36
6.1	Inventario de herramientas de comunicación.....	36
6.1.1	Evento de posicionamiento	38
6.2	Análisis FODA prensa y comunicaciones	39
6.3	Fortalecimiento de las comunicaciones	40
6.3.1	El comité de comunicaciones.....	40
6.4	Actores: el punto de partida de la estrategia	41
7.	Estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca	43
7.1	Orientación de la estrategia.....	43
7.1.1	Objetivos	44
7.1.2	Plan estratégico	44
7.2	Acciones orientadas a <i>stakeholders</i> priorizados	48
7.3	Desarrollo dela estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca.	48
7.4	Identidad visual	48
7.4.1	Concepto de campaña.....	49
7.4.2	Campaña de expectativa (Anexo 7)	50
7.4.3	Lanzamiento y mantenimiento	50
7.4.4	Información a la ciudadanía: grandes proyectos	50
7.4.5	Presupuesto mensual de la ejecución de la estrategia	51
	Conclusiones	52
	Referencias.....	55
	Anexos	58

Introducción

El objetivo central del proyecto es el diseño de una estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cúcuta EIS Cúcuta SA. ESP., lo cual se traduce en un intento por impulsar un cambio en la percepción de los usuarios sobre la empresa y la labor realizada en la ciudad. Se buscó desarrollar un mensaje centrado en la naturaleza del servicio público de acueducto y alcantarillado para articular acciones comunicativas y definir una estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca. Dicha estrategia integra el plan de comunicaciones y el plan de medios hacia el reconocimiento en la opinión pública buscando que la empresa sea identificada como la propietaria de las redes de acueducto y alcantarillado de la Ciudad y como la impulsora de nuevas líneas de negocios que puede llegar a otros servicios públicos domiciliarios, que constituye la razón de ser de la compañía.

A través de este proyecto se busca: a) validar las percepciones preexistentes en el equipo de trabajo a través del diligenciamiento de fichas de observación; b) explorar la percepción de la alta dirección mediante entrevista semiestructurada; y c) reconocer algunas características de los usuarios del servicio de la empresa aplicando una encuesta de percepción de imagen institucional. A partir de estos resultados se analiza el estado actual de las comunicaciones (Matriz FODA y *stakeholders*) y se propone un Plan Estratégico desde los medios existentes y los aplicables que permita posteriormente operacionalizar la estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca, se establece la posibilidad de crear el Comité de Comunicaciones.

La intención del proyecto finaliza con la presentación de las fases *Expectativa*, *Lanzamiento*, *Mantenimiento* y *Nuevos Proyectos*, a partir del diseño de elementos de imagen que materialicen la identificación de la marca EIS Cúcuta, la razón de ser de la entidad y su proyección, que serán utilizados en material publicitario previa aprobación de la alta gerencia (vallas, pantallas electrónicas, rompetráficos, pendones, festones, volantes y material POP).

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema de investigación

La imagen, la identidad, la reputación o el posicionamiento de la marca son aspectos de una empresa que hacen parte de sus valores intangibles. Abordarlos con éxito a fin de concretar los límites y las implicaciones de una y otra, constituye un reto estratégico que requiere la generación de valores propios y específicos capaces de llegar y fidelizar los públicos de una empresa (Orozco y Ferré, 2013). Su planeación, implementación, seguimiento y evaluación requieren de corresponsabilidad e integración entre los procesos organizacionales que se proyecten a niveles externos generando reconocimiento, recordación y credibilidad; un *goodwill* que se convierte en activo al momento de abordar nuevos escenarios de negocios. Lograrlo requiere un Mercadeo Estratégico capaz de entregar elementos diferenciadores.

En el caso de instituciones públicas que han perdido su credibilidad por el desgaste administrativo y la percepción de corrupción que ha llevado a intervención de entidades nacionales, las acciones de reposicionamiento deben dirigirse a consolidar una imagen que represente los nuevos ideales de la compañía. Para ello es necesario una estrategia de reforzamiento y levantamiento de marca que le permita a la empresa el ingreso en los nuevos sectores como potencial aliado estratégico y generador de alternativas de negocios atractivas que le permitan consolidar su portafolio de servicios y ampliar su rango de acción.

Esta problemática es reconocida ampliamente por la alta dirección de la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cúcuta EIS Cúcuta S.A. ESP, la cual ha dado vía libre a la implementación de acciones sueltas, generalmente orientadas a la publicación de información en medios masivos de comunicación a través de *free-press*, vinculando al personal interno de la compañía, los integrantes de la Junta Directiva, enlaces del Consorcio Hidrogestión Cúcuta y Aguas Kpital Cúcuta S.A. ESP, dirigencia regional (Concejales y Secretarios de despacho de los niveles municipal y departamental) . El *free*

press es un forma en que determinada información se estructura en forma de noticia para publicarla y que los usuarios se enteren de ella a través de entrevistas para noticieros radiales y televisivos, informes especiales de prensa, cubrimiento de eventos, difusión de proyectos y habilitación de cuentas en redes sociales que son alimentadas periódicamente (YR Comunicaciones, 2011).

La imagen, reconocimiento y posicionamiento de la EIS Cúcuta S.A. ESP se desdibujó a partir de la intervención realizada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y la posterior tercerización del servicio, las relaciones con los clientes (ahora atendidos por el operador) fueron desestimadas y desde el 2006 la empresa se desdibujó completamente. En efecto, la marca Aguas Kpital Cúcuta fue asociada al servicio, la marca desapareció de las facturas, las vallas de identificación, los tanques de almacenamiento y estaciones de bombeo, no se desarrollaron estrategias de comunicación orientadas al reconocimiento institucional, la presencia en medios de comunicación fue nula y la dirigencia política solo la identificaba como una oficina de atención a los pensionados de las antiguas Empresas Municipales. En el 2013 con una nueva planeación estratégica se proyectó el rediseño de imagen con la que se empezaron a generar canales de acercamiento con la opinión pública a través de labores aisladas que deben retomarse y redefinirse en una estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca. Este es el ámbito en el cual se inscribe el proyecto que a continuación se presenta y que busca dar respuesta a la siguiente pregunta:

1.2 Formulación del problema

¿Qué tipo de estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca es viable para la Empresa de Acueducto y Alcantarillado EIS Cúcuta SA. ESP.?

1.3 Justificación y delimitación del problema

La marca y todo lo que ella involucra es un aspecto fundamental y estratégico para cualquier organización, debido a la función identitaria y diferenciadora que cumple. En este

sentido, toda empresa sin importar su objeto social, debe planear y desarrollar su marca para mantenerse en un mercado cambiante e inestable. Para una empresa de servicios públicos domiciliarios la marca no le es extraña y su dirección también está llamada a promover la imagen y la identidad de la organización. Por otro lado, una empresa que ha sufrido profundas transformaciones y dificultades en el desarrollo de su objeto social, merece una especial atención a nivel estratégico y operativo. En el caso de la Empresa EIS Cúcuta SA. ESP., se trata de un tema crucial y fundamental debido al gran número de usuarios que atiende y a los cambios de nombre presentados en los últimos años.

Como profesionales en el campo de la gerencia estratégica, el campo de la marca y la imagen corporativa corresponde a un eje central del direccionamiento estratégico, el posicionamiento y la fidelización de clientes. De este modo, a través de la gerencia estratégica se gestiona la identidad y las particularidades de cada organización a través de la apropiación de su misión, visión, principios, valores y políticas. La marca es un medio para socializar estas características y crear una imagen positiva de la empresa.

Por otro lado, el contexto del proyecto es la ciudad de Cúcuta teniendo en cuenta que la incidencia del negocio de la compañía se orienta a garantizar la operación efectiva del servicio de acueducto y alcantarillado. La información que ha permitido el desarrollo de este proyecto corresponde al año 2014 y el diseño de la estrategia se proyecta para operacionalizarse en el año 2015. Se trata de una propuesta que puede ser revisada y evaluada por la dirección de la EIS Cúcuta SA. ESP., para su posible modificación y aplicación.

2. Objetivos

2.1 O

2.2 bjetivo general

Diseñar una estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca para la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cúcuta EIS Cúcuta S.A. ESP.

2.3 Objetivos específicos

Identificar las percepciones de un grupo de interés en torno a la marca e imagen de Empresa EIS Cúcuta SA. ESP.

Establecer una ruta de fortalecimiento de comunicaciones a partir de las dinámicas institucionales implementadas por el Plan Estratégico de Gestión.

Definir acciones estratégicas de posicionamiento de imagen y marca frente a los públicos externos de especial interés para la empresa.

3. Marcos de referencia

3.1 Reseña histórica

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cúcuta EIS Cúcuta SA. ESP, tiene por objeto social la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado. Inicialmente, la empresa fue constituida en el año de 1941 bajo el nombre de Empresas Públicas Municipales EEPPMM, pero un conjunto de dificultades administrativas han obligado a la empresa a modificar su figura jurídica conforme a los cambios presentados en el contexto donde opera y al direccionamiento estratégico reformulado para su adaptación. Por lo anterior, la empresa se convirtió en una sociedad por acciones en el año 1997 y pasó a denominarse Empresa Industrial y Comercial de Cúcuta EIS Cúcuta ESP.

Créditos con el Banco Central Hipotecario y el Banco Mundial desembocaron en una crisis económica y financiera. El 29 de septiembre de 1998, el Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios toma posesión de la entidad designando Agente Especial. Durante el proceso se realizaron estudios financieros, técnicos y administrativos y se definió contratar a un socio operador, para adelantar la gestión comercial y técnica de los servicios. El Concejo Municipal de Cúcuta autorizó su transformación en sociedad por acciones con una participación accionaria del municipio superior al 51% en el año 2005. Como consecuencia, se ordenó la apertura de convocatoria para seleccionar un operador con la responsabilidad de ampliación, rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura de los servicios de acueducto y alcantarillado que quedó en manos de la Sociedad Aguas Kpital Cúcuta S.A. ESP estableciendo indicadores de cumplimiento, con 120.000 usuarios en el 2006 (hoy 149.000).

En el 2012 la EIS Cúcuta S.A. ESP inició un proceso de consolidación a través de un Plan Estratégico de Gestión que estableció una serie de requerimientos para liberar la entidad de las limitaciones que implicaron asumir el Convenio de Desempeño. Realizando un abono

de 18 mil millones de pesos a la deuda con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, logró el respaldo de los dos integrantes en la Junta Directiva recuperando la confianza de sus principales grupos de interés.

3.2 Contexto organizacional

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cúcuta EIS Cúcuta SA. ESP., tiene un direccionamiento estratégico sólido, apropiado y revisado periódicamente. Su misión versa en el siguiente sentido:

“La EIS Cúcuta S.A. E.S.P. es una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios y actividades conexas y complementarias, que satisface las necesidades de sus usuarios con calidad, que propende por el desarrollo sostenible de la región, así como por el progreso y bienestar de la comunidad”.
(EIS Cúcuta SA. ESP., 2014)

Por otro lado, la visión de la empresa se centra en el reconocimiento de la misma a través de sus usuarios y por el cumplimiento de sus funciones en un contexto binacional/fronterizo:

“Para el año 2018, la EIS Cúcuta S.A. E.S.P., será una empresa sólida, especializada y reconocida por su liderazgo y capacidad de gestión en la prestación, vigilancia, y control de servicios públicos y actividades conexas y complementarias a nivel binacional”. (EIS Cúcuta SA. ESP., 2014)

Los valores de la empresa se centran en la confianza que puedan generar a los *stakeholders* internos y externos de la empresa, por lo que ha definido con precisión cada uno de los grupos de interés que pueden afectarse con la prestación del servicio. Dentro de los valores corporativos se encuentran la responsabilidad, el compromiso, la transparencia, la efectividad, el respeto y la honestidad.

Por último, los objetivos de la organización se encuentran centrados en grandes campos prioritarios para la empresa como el ámbito financiero, tecnológico, talento humano, calidad y responsabilidad social:

“a). Cumplir la función social de la entidad en cuanto al cubrimiento oportuno de los servicios con un crecimiento controlado de sus costos y gastos; b) Implementar la plataforma tecnológica (hardware y software) necesaria para soportar el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la Entidad; c) Contar con el equipo humano competente para operar la cadena de valor y cumplir con los procesos institucionales; d) Propiciar un ambiente de trabajo gratificante que permita el desarrollo del recurso humano; e) Proyectar la Entidad hacia el mercado regional y fronterizo en la búsqueda de posicionamiento y generación de confianza en la prestación de servicios públicos domiciliarios y actividades conexas y complementarias; f) Enmarcar las actividades institucionales en un comportamiento ético y ambientalmente responsable, contribuyendo a la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general; y g) Implementar el Sistema Integrado de Gestión –SIG- y su Sistema Integrado de Información Empresarial”.(EIS Cúcuta SA. ESP., 2014)

3.3 Marco teórico

3.3.1 Marca

La marca comprende un tema de total importancia y trascendencia para todas las empresas y por ello a nivel investigativo ha sido abordado para definir su naturaleza, metodologías, costos y beneficios (Hatch y Schultz, 2010; Herrera, 2009; De Toro, 2009; García, 2005; Prado, 2007; Serralvo y Tadeu, 2005). Para autores como Davis (2002), la marca corresponde al máximo valor que tiene la empresa, un valor intangible que puede ser desarrollado y acrecentado si se realiza una efectiva gestión:

“Las marcas están entre los activos más valiosos de una compañía y las compañías inteligentes hoy en día se dan cuenta de que capitalizar sus marcas es importante. Hacerlo puede ayudarles a alcanzar sus objetivos de crecimiento con mayor rapidez y rentabilidad”. (Davis, 2002)

La marca hace referencia a un distintivo que identifica a un vendedor o grupo de vendedores, y que sirve esencialmente para generar un reconocimiento entre el público y la competencia. Fidel (2003) citando a Kotler (1996) señala que una marca es “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de la competencia”. De esta manera, la marca define la identidad y los valores que se transmiten consciente o inconscientemente a cada uno de los públicos y que sirve en gran medida para fidelizar a los mismos. Así mismo, permite diferenciar a la empresa de otros competidores.

Por otro lado, Hatch y Schultz (2010) describe que una marca corporativa corresponde “a uno de los activos estratégicos más importantes que pueda tener una empresa” y ello se debe a que en el actual mundo “las empresas que gestionan con eficacia sus marcas corporativas se adelantan a sus competidores en el acceso, la penetración y la diferenciación en el mercado de una forma que les permite integrar su conjunto de actividades”. Así las cosas, las transformaciones en el contexto donde operan las empresas corresponden a factores que determinan la forma en que se planea y diseña la marca de la empresa.

Como es posible inferir, la marca es un asunto de comunicación corporativa pues a través de la marca se busca transferir a los clientes una imagen de la organización con significados relevantes para los mismos. De Toro (2009) explica que:

“La comunicación corporativa ha escalado puestos en los distintos niveles de gestión de las organizaciones, situándose en el máximo nivel de responsabilidad las decisiones en torno a la imagen que se desea transmitir; en ese nivel de

dirección general se diseñan las estrategias que permiten dotar a la marca corporativa de significados relevantes para los públicos interesados en las organizaciones, planes que se desarrollan a través de tácticas concretas que incluyen las relaciones públicas y la publicidad corporativas, conscientes los directivos de la utilidad de dotar a las marcas del valor intangible de una imagen positiva, como un seguro de vida frente a las posibles crisis o vaivenes que el mercado puede experimentar”.

Las decisiones sobre las estrategias y acciones de promoción para la marca es un asunto de especial importancia para las empresas y por ello le corresponde a la gerencia en su más alto nivel evaluar y determinar las acciones a ejecutar. Los significados integrados en la imagen que se busca transmitir con la marca implican redes de conexión con las diferentes áreas de la organización pues la creación de valor le corresponde a la totalidad de la empresa, y la marca e imagen debe estar relacionada de forma directa con los valores intangibles que se promocionan con los productos o servicios. De este modo, no es extraño que el tema de las marcas represente un asunto crucial a nivel económico y competitivo para todas las organizaciones sin importar el sector al que pertenezcan, por lo que su desarrollo en términos de potencialidades y beneficios es toda una tarea colectiva e integral:

“[...] las marcas por sí mismas no tienen más capacidad que la de identificar un producto, un servicio o una empresa. Su potencial ha de ser desarrollado y los significados que se asocian a la marca son producto de la construcción, consciente y voluntaria, de una estructura de atributos significativos, tangibles o intangibles, pero sobre todo relevantes para los públicos, quienes pueden diferenciar netamente a unas marcas de otras por esa abstracción mental que es la imagen de marca”. (De Toro, 2009)

De esta manera, la marca es una herramienta tan determinante que no puede dejarse al azar. Por el contrario, requiere de un proceso de planeación y de buenas decisiones que permita la construcción de una imagen sólida desde diferentes frentes de trabajo. Enfrentar esta responsabilidad debe llevar a asumir los procesos institucionales como determinantes de su

labor, donde la comunicación juega un doble rol de facilitador y difusor de los alcances institucionales como una forma de posicionamiento. Para García (2005) la marca tiene una doble función. En primer lugar, tiene una función identitaria que se traduce en la localización y reconocimiento de la empresa en cuanto a sus servicios y productos. Por otro lado, la marca cumple la función de diferenciar los productos o servicios de la competencia: “esta diferenciación se materializa a través de la proclamación de los atributos específicos del producto, esto es, se construye una identidad diferente poniendo de manifiesto los atributos funcionales del producto y evidenciando los beneficios asociados a su uso”.

Por otro lado, García (2005) también pone de manifiesto que la marca además de ser un componente intangible, también puede reconocerse como una figura de naturaleza jurídica en la medida que corresponde a “títulos de propiedad de una persona jurídica que le permiten el derecho exclusivo a utilizar una serie de signos entre los que se incluye su nombre, símbolos, diseños o combinaciones de los mismos para identificar bienes o servicios en el mercado [...]”. De este modo, la marca confiere a una persona jurídica los derechos para el uso y explotación de aquellos nombres, símbolos, diseños o combinaciones que integran la marca, reduciendo el riesgo de usurpación por parte de otras empresas competidoras.

Llevar estos conceptos a la práctica (marca, imagen) requiere de un esfuerzo para concertar los objetivos, establecer mecanismos para la formulación de una serie de alternativas que empiecen a ser consideradas en el plano estratégico y herramientas que hagan posible un seguimiento en tiempo real de la forma como la empresa es percibida por sus públicos. Lograrlo requiere una interacción permanente con el cliente, un esfuerzo a nivel de estrategia de comunicaciones y una evaluación del verdadero alcance de las acciones.

3.3.2 Reposicionamiento de marca

Arnold (1993) asegura que los consumidores pocas veces tienen un conocimiento detallado sobre los productos o servicios que usan, y los juzgan según el atributo que consideran

importante. La percepción del cliente puede estar basada en reacciones emocionales, en beneficios intangibles que no siempre se dan a nivel consciente o racional. Por eso, además del producto existe la marca. En la marca pueden estar alojados beneficios intangibles que el comprador cree que recibirá a través del producto, aspectos que deben ser considerados al momento de diseñar la estrategia de reposicionamiento teniendo en cuenta que "la imagen, por muy buena que sea, no lleva al éxito empresarial si el producto carece de la calidad necesaria" (Fernández, 1999).

Por lo anterior, la marca por sí sola no permite el éxito de la organización. En efecto, el desarrollo de la marca exige de una labor conjunta, la administración efectiva de recursos y la planeación acertada de aquello que se quiere transmitir y socializar entre los actores interesados. Sobre este asunto particular, David (2003) destaca algunos elementos claves para generar conexión entre producto y marca a través de una campaña de *branding*: la compañía, la competencia, el cliente, el desarrollo de la estrategia de marca, el posicionamiento y el desarrollo de un plan integral de comunicaciones que integre estrategias de mercadotecnia y comunicación, ejecución creativa, continuidad, medición de resultados y mejora continua.

Davis (2003) expone que el posicionamiento de la marca requiere de un proceso, el cual puede sintetizarse en los siguientes pasos:

- a. Identificar y desarrollar una visión para la marca.
- b. Determinar y elaborar una imagen para la marca.
- c. Planear una estrategia de administración para los activos de la marca lo cual incluye un programa de comunicaciones.
- d. Fomentar una cultura para la administración de los activos de la marca.

3.3.3 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización y los clientes de la empresa. Comúnmente definimos la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian en una organización y entre ésta y su medio (Fernández, 2009). Hoy por hoy es la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo, contribuyendo a que la organización funcione de forma adecuada y logre más fácilmente sus objetivos de rentabilidad económica y social.

En el auge de la comunicación corporativa, Castro (2007) la define como “ese instrumento sutil que nos otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva que nos diferenciará de los demás competidores en este tiempo de saturación”. Generalmente se reconocen dos divisiones de la comunicación corporativa a partir de su enfoque y rango de acción: la comunicación interna y la externa. La comunicación interna trabaja en la concepción y desarrollo de cultura corporativa y un clima organizacional óptimo, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen la organización, diferenciándola de los sistemas de información que centra sus esfuerzos en la organización y control de las secuencias por donde circulan los datos necesarios para desarrollar los procesos y procedimientos propios de la gerencia empresarial. La comunicación organizacional es percibida como un proceso de intercambio permanente y dinámico entre los miembros de una organización en el que se busca involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes y de contar con el personal como recurso estratégico.

4. Metodología

4.1 Tipo de investigación

Se trata de una investigación de naturaleza cualitativa y de tipo descriptiva. Las investigaciones cualitativas se caracterizan por enfocarse en las cualidades de los fenómenos o los objetos, es decir, en sus propiedades para diferenciarlos de otros (Cerdeña, 2008). Así mismo, Rodríguez y otros (1996) explican que la investigación cualitativa explora el contexto natural y busca de este ejercicio la identificación y descripción de los principales elementos con significados:

“Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”. (Rodríguez, 1996)

En cuanto al tipo de investigación, Tamayo (2005) define los estudios descriptivos como aquellos que tienen la tarea de “describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”. En este sentido, la información con la que se trabaja puede provenir de personas, grupos, documentos, informes que proporcionan datos relevantes para el estudio del fenómeno. En esta investigación se propone una estrategia general de levantamiento de marca que retome los elementos de planeación estratégica y *marketing*.

4.2 Población y muestra

La población de la investigación está comprendida por: a) los usuarios del servicio de acueducto y alcantarillado de la empresa EIS Cúcuta SA. ESP.; y b) trabajadores y directivos de la empresa EIS Cúcuta SA. ESP. Del primer grupo se encuestaron 140 personas, mayores de edad y que figuran dentro del contrato de servicio de acueducto y alcantarillado. El abordaje institucional vinculará a la totalidad de los empleados de la entidad mediante observación directa o en terreno.

4.3 Técnicas de recolección de información

Las técnicas que se aplicaron son las que se describen a continuación:

- a. Ficha de observación directa: Buscó identificar las dinámicas de comunicación internas en la organización en términos de funcionalidades, percepción, alcances y tipo de información que se transmite. Esto tiene relación con la marca y la naturaleza de la imagen que se busca construir en el imaginario de los públicos.
- b. Entrevista semiestructurada: Aplicada a los directivos de la organización para conocer su perspectiva sobre la organización, la marca y la imagen de la empresa, y de las posibilidades presentes para alcanzar un reposicionamiento de la marca.
- c. Encuesta estructurada a los usuarios: Aplicada a 140 usuarios del servicio a fin de conocer el nivel de percepción de marca e imagen analizando el conocimiento de la empresa entre la ciudadanía a partir de variables como reconocimiento, competencias, proyección y percepción de gestión.

5. Percepción general de comunicaciones

5.1 Percepción de la comunicación por el equipo de trabajo

Con la tercerización del servicio la EIS Cúcuta S.A. ESP fue reducida administrativamente a 5 oficinas: Subgerencia Administrativa, Jurídica, Subgerencia de Proyectos, Gerencia y Archivo (Anexo 1), ubicadas, en su mayoría, en el ingreso al edificio que comparte con el operador del servicio y el interventor. Tal situación conllevó la anulación de su referencia entre los usuarios finales del servicio que no volvieron a tener contacto directo. La etapa de transición que enfrenta actualmente la compañía presenta la necesidad de abordar integralmente el tema buscando apoyar las acciones de reconocimiento, empoderando al equipo de trabajo y fortaleciendo la oportunidad en los trámites administrativos de consulta y reporte de información (pensionados) que permita dar respuesta a las necesidades inmediatas de información que presentan debilidades. Lograr que las herramientas de comunicación internas adoptadas por el operador y el interventor que comparten la zona de ingreso (televisores, carteleras informativas, pendones, incluso la exposición del premio a empresa mediana de servicios públicos) será uno de los retos de los esquemas de comunicación interna que se implementen.

Se aplicó una ficha de observación en cada dependencia buscando identificar dinámicas compartidas de comunicación:

- a. Las actividades administrativas que se comparten direccionan los mecanismos de comunicación y determina el clima organizacional en la EIS Cúcuta S.A. ESP. La relación se limita a cada dependencia, a la entrega de información requerida para dar respuesta a los trámites. El “voz a voz” es el canal de comunicación más utilizado.
- b. Es común que se solicite información en tono de voz alto. No se detecta uso de medios electrónicos para reportar solicitudes ni registrar su cumplimiento. El servicio de internet es comúnmente usado para visitar redes sociales o visualizar contenidos *streaming*.

El uso del portal web se reduce a la publicación de avisos de interés general, contratación de suministros y difusión de información de ley.

c. Los miembros del equipo de trabajo reconocen los esfuerzos realizados para la implementación de la nueva planeación estratégica y la remodelación de las oficinas y su papel en esta etapa de transición. El enfoque al cumplimiento de las labores asignadas es indicador del cumplimiento pero no determina la calidad de las comunicaciones institucionales que se encuentran reducidas a canales informales y reuniones específicas convocadas para la implementación de las propuestas de mejoramiento adelantadas.

d. La compañía se percibe como el instrumento que garantiza el ingreso familiar, lo que demuestra que para el personal operativo hay un vínculo limitado, hay relaciones dadas por afinidad y proximidad pero siempre determinadas por las funciones propias del cargo. El aporte particular se enfoca al cumplimiento de las actividades asignadas a cada dependencia.

e. Se evidencia un bajo nivel de empoderamiento de los objetivos y valores corporativos. Estos fueron socializados y están expuestos, sin embargo no existe apropiación de los mismos ni identificación del aporte individual y de la dependencia que representa al logro. Las actividades de proyección institucional están centradas en el equipo directivo y son desconocidas por los colaboradores.

f. El alcance en el esquema actual de comunicación interna es limitado. Las acciones institucionales no son conocidas por el público interno, cada dependencia se limita al conocimiento de sus funciones y actividades específicas. No existe planeación en la comunicación interna ni rutina para consulta de herramientas porque simplemente no existen adicionales a los memorandos de gerencia o el “voz a voz”, a pesar de la evolución que puedan tenerse con relación a la proyección institucional no es reconocida en el nivel operativo.

g. La comunicación entre las áreas es limitada al cruce de información esporádica, incluso al interior de las dependencias la interacción es limitada. No hay cartelera informativa institucional para difusión de información, la presencia de la institución en redes sociales es nula (no hay *blogger* ni grupos en *facebook* que puedan utilizarse para convocatorias internas o difusión de información institucional de interés que se realizan tradicionalmente por memorandos generados por la gerencia), no hay intranet y aunque existen correos institucionales habilitados, mucha información circula por correos personales. En las dependencias hay carteleras informativas pero la información allí dispuesta se relaciona con cumpleaños o actividades de coyuntura.

h. La falta de espacio para habilitar herramientas de comunicación, la inexistencia de tradición de consulta en red, la carencia de personal para manejar cuentas de correo electrónico y/o redes sociales, constituyen las principales barreras para la habilitación de herramientas de comunicación.

i. El ruido que predomina en las instalaciones de la empresa impide que la información que se da a través del voz a voz sea clara o se reciba de forma precisa por el destinatario.

j. El ejercicio de observación realizado no permitió determinar recomendaciones específicas para habilitación de herramientas de comunicación interna. Estas se concluyeron de las dinámicas particulares de las dependencias participantes.

k. Se establece una imperativa necesidad de los canales de comunicación a través de las herramientas que brindan las nuevas tecnologías basadas en la conectividad (intranet, habilitación de grupos en redes sociales, bloggers, correo electrónicos masivos).

l. La disponibilidad de espacio y el continuo tránsito de personal vinculado al operador y la interventoría son aspectos que se deben tener en cuenta para la habilitación de herramientas de comunicación. Hay interés entre los equipos de trabajo de las dependencias

en temas de comunicación, tienen expectativas específicas determinadas por elementos tecnológicos.

5.2 Expectativas de comunicación de la alta dirección

La Alta Dirección de la EIS Cúcuta S.A. ESP está conformada por el Gerente (e), Carlos José Ibarra, quién completa en la empresa 20 años (2 en el cargo); la Subgerente Administrativa, Nancy Villa Cárdenas; el Director Jurídico, José Gregorio Estupiñán; el Coordinador de proyectos, Álvaro Bayona y la Asesora de Control Interno, Ana Erlinda Mora. Se realizó una entrevista semiestructurada a este grupo de personas quienes son las encargadas de la toma de decisiones con el objetivo de medir la percepción y expectativas de comunicación de la Alta Dirección frente al reposicionamiento de marca, obteniendo los siguientes resultados:

A la pregunta; *¿cómo percibe la evolución de la EIS Cúcuta S.A. ESP en los últimos 2 años?*, se obtuvo que la proyección generada durante los últimos años, que dio vía libre a la una nueva planeación estratégica, empezó a analizar nuevos negocios, enfoque ambiental alianzas con entidades de cooperación internacional, ejercicios de *benchmarking* y firma de convenios marco de cooperación con entidades similares como el Embalse de Tona, Acueducto Metropolitano de Bucaramanga y Procuencia en Caldas. Se ha trabajado en la firma de acuerdos con el municipio para liberar recursos como prepago a deuda, Corponor para enfrentar la reclamación por tasa retributiva (meta contaminante) y Aguas Kpital frente a los efectos de los daños Ecológicos causados por atentados al oleoducto en sectores aledaños a la captación. La empresa quiere recuperar su lugar en la ciudad, reconociéndose como una entidad pública con enfoque ambiental, compromiso con la ciudad, oportunidades de expansión, que puede ser percibida más allá de su responsabilidad directa con la supervisión del servicio, responsabilidades con pensionados, socios y Minhacienda.

A la pregunta; *¿cuál fue el detonante de la pérdida de protagonismo de la compañía en la ciudad?*, se obtuvo que la intervención que desembocó en la tercerización del servicio fue

el detonante de la reducción del interés de la entidad en el enfoque a sus públicos externos. Las relaciones con los usuarios se dejaron en manos del operador. La presencia en medios fue nula, la percepción de estancamiento o desaparición se generalizó. A partir de allí sólo fue tomada en cuenta como una empresa de papel a pesar de la labor que desempeña; la supervisión del contrato de concesión y los temas jurídicos pasaron a ser el centro de interés de la gestión.

A la pregunta; *desde su experiencia ¿Qué acciones le gustaría implementar para generar reconocimiento y recordación de la nueva imagen de la EIS Cúcuta S.A. ESP?*, se obtuvo que la producción de material POP y eventos dirigidos a público específico han funcionado para generar reconocimiento de la nueva imagen y enfoque ante públicos específicos, pero para llegar a la ciudadanía se requiere utilizar medios masivos de comunicación y publicidad exterior que genere identificación del carácter de la compañía y finalice su reconocimiento a partir del operador o la Alcaldía de Cúcuta, dos riesgos que están latentes, este podría manejarse con publicidad a gran escala (vallas, carrovallas, publicidad en paraderos, stands, etc.) apoyada por volanteo, publicidad en medios impresos y electrónicos.

A la pregunta; *¿cómo le gustaría que sea vista la compañía por sus socios y aliados estratégicos?*, se obtuvo que será bueno que la empresa se proyectará como una entidad madura, dinámica y moderna encaminada a hacer realidad nuevas iniciativas de negocio basadas en sus servicios conexos y complementarios, con incidencia en el servicio público que representa y un marcado enfoque en la protección ambiental, cercana al ciudadano en la medida en que pone a su disposición la información requerida de manera oportuna (Gobierno en Línea).

A la pregunta: *¿qué elementos no podrían faltar en el momento de diseñar una estrategia y un mensaje hacia el reposicionamiento de la EIS Cúcuta S.A. ESP?*, se obtuvo que las nuevas tecnologías de la comunicación, su implementación, adecuación y apropiamiento serían pieza fundamental no solo en el diseño sino en el desarrollo de una estrategia

encaminada a reposicionar la marca de la empresa. Los mensajes podrían obtenerse de los informes de gestión y documentos jurídicos a fin de descubrir los valores y resultados de las transacciones de la empresa, aunque se debería expresar las ideas de manera sencilla, directa y comprensible.

A la pregunta; *¿cómo pueden ser aprovechados los espacios generados con la apertura de la compañía ante sus similares en su enfoque hacia los servicios conexos y complementarios?*, se obtuvo que estableciendo acciones que conlleven a la generación y el mantenimiento de la confianza en el proceso institucional, demostrando la calidad del equipo directivo y estableciendo conjuntamente, criterios que permitan identificar el “ganadora”. En esta nueva etapa el operador se perfila como un aliado estratégico en la medida en que ha alcanzado resultados favorables en el servicio con un alto enfoque ambiental que ha promovido el interés de entidades de cooperación internacional.

A la pregunta; *en su criterio, ¿hacia quienes debe dirigirse la EIS Cúcuta en el momento de desarrollar acciones de Mercadeo y Comunicación?*, se obtuvo que la junta Directiva y los socios, representados por delegados de entidades estatales y los enlaces institucionales con el operador y el interventor constituyen los grupos de interés priorizados para el relacionamiento institucional, aunque no se ha realizado un análisis preciso en la materia, las acciones institucionales adelantadas durante la etapa de transición han sido visibles para ellos y en eventos específicos como el lanzamiento de imagen y la rendición de cuentas se vincula a los concejales y delegados de entidades que se empezaron a abordar para iniciativas medioambientales (Cooperación internacional GIZ). No ven lejana la posibilidad de llegar al ciudadano del común, pero hay temor frente a la solidez demostrada por el operador en su atención.

A la pregunta, *dado el momento actual de la EIS Cúcuta S.A. ESP y las orientaciones de la Planeación Estratégica, ¿considera más efectivo desarrollar estrategias internas o externas de reposicionamiento y levantamiento de marca?*, se obtuvo que se requieren acciones externas para generar la identificación de la marca EIS Cúcuta S.A. ESP con el

servicio, aunque el trabajo a nivel interno es importante. Se priorizan los públicos externos en el sentido de mostrarse cercanos, interesados con el proceso que adelantan las veedurías de servicios públicos y ciudadanos frente a la calidad del servicio. Aunque la entidad maneja recursos oficiales, se debe alejar del enfoque oficial teniendo en cuenta el estigma de corrupción.

A la pregunta, *¿es necesario y conveniente ampliar las acciones de Mercadeo y Comunicación hacia la ciudadanía cucuteña como usuarios finales de los servicios que supervisa la EIS Cúcuta?*, se obtuvo que es un reto institucional que está incluido indirectamente en la planeación estratégica, sin embargo, es importante tener en cuenta el momento para adelantar dichas acciones comunicativas teniendo en cuenta que se está atravesando por un proceso de fortalecimiento interno.

A la pregunta, *¿estaría dispuesto a involucrar al personal de la compañía en las dinámicas de mercadeo que requieran presencia fuera de las instalaciones?*, se obtuvo que el personal operativo de la compañía debe involucrarse, así se genera un vínculo con el proceso institucional. Se le debe permitir al personal realizar aportes específicos a las dinámicas institucionales y evidenciar los resultados de la gestión institucional. Existen limitaciones en cuanto al tiempo disponible.

A la pregunta, *¿estaría dispuesto a realizar eventos de reposicionamiento de marca dirigido a públicos priorizados?*, se obtuvo que la gerencia ha mostrado un apoyo frente a realización de eventos como lanzamiento de imagen y rendición de cuentas. Se ha trabajado con recursos limitados pero los resultados han sido satisfactorios. Esto sienta un precedente favorable ante la propuesta, sin embargo, deben tener indicadores que permitan medir su impacto.

A la pregunta, *¿La EIS Cúcuta está dispuesta a realizar inversiones en Mercadeo y Comunicaciones tendientes al reconocimiento institucional?*, se obtuvo que aunque los recursos para este fin son limitados existe una expectativa favorable de los alcances de las

acciones tendientes al reconocimiento institucional. La Alta Dirección es consciente de los efectos favorables del reconocimiento y está dispuesta a realizar inversión.

A la pregunta, *¿qué elementos audiovisuales, impresos o digitales deben incluirse en una estrategia de reposicionamiento para la compañía?*, se obtuvo que a raíz de la búsqueda de un cambio en la imagen de la empresa, se diseñó un manual, se produjeron pendones, identificadores de oficinas, uniformes, elementos de planeación y una revista electrónica con las gestiones adelantadas durante el 2013. El uso de medios masivos de comunicación se ve limitada por su alto costo, por esto mismo se recurre a forma digitales de comunicación que permiten divulgar una información de forma económica o gratuita.

A la pregunta, *desde la experiencia de la compañía ¿cuáles son los resultados más destacados de las estrategias de comunicación y mercadeo desarrolladas?*, se obtuvo que las acciones *free-press* han logrado que la empresa esté vigente para sectores de opinión en la ciudad entre los que figuran los públicos priorizados. Los eventos de posicionamiento han evidenciado la gestión institucional con el reconocimiento de la razón de ser de la compañía y su enfoque; la renovación de imagen institucional permitió que la evolución planteada fuera percibida por los colaboradores internos, los empleados del operador y el interventor; la presencia en redes sociales ha permitido un seguimiento a la gestión aunque su alcance es limitado; y el material impreso generado para ejercicios de control político en el Concejo Municipal permitieron reenfocar las observaciones de los concejales a la transformación institucional, sin embargo hace falta continuidad en las acciones.

A la pregunta, *¿cuáles han sido las principales debilidades evidenciadas?*, se obtuvo que han sido los recursos limitados para materializar iniciativas de comunicación sostenibles. Hasta el momento se ha trabajado por coyuntura sin tener clara una estrategia de largo aliento. Se requiere identificar mensajes claros que perfilen la entidad más allá de los tecnicismos que vuelven pesada la información y llevan a la distracción.

A la pregunta, *¿qué recomendaciones daría frente al diseño de una estrategia de reposicionamiento realizable para la compañía?*, se obtuvo que una estrategia pertinente debe partir de la proyección institucional, tener en cuenta el límite de recursos disponibles, garantizar continuidad en el mensaje una vez se implemente para que no genere expectativas más allá de las requeridas. Se puede aprovechar la infraestructura física de propiedad de la entidad y apoyarse en los medios institucionales del operador en la medida en que sea posible (recibos del servicio público o notas en la revista).

5.3 Alineando objetivos de comunicación y estrategia institucional de la alcaldía

La Secretaría de Prensa y Comunicaciones de la Alcaldía de Cúcuta puede ser un aliado fundamental en el momento de ejecutar una estrategia de comunicación dirigida hacia públicos externos. Dicha dependencia ha demostrado tener una relación adecuada con la entidad y respetar sus determinaciones en comunicaciones, sin embargo es importante tener en cuenta que al manejar la imagen del Alcalde se enfocará en capitalizar su imagen.

A partir de la experiencia generada con el operador se recomienda tener especial atención con la relación que pueda generarse entre la entidad y la Alcaldía de Cúcuta, no es conveniente generar la impresión de dependencia. Se estableció un encuentro para identificar la percepción inicial de la entidad y establecer posibles puntos de articulación que apoyen las acciones de difusión, manteniendo diferenciación, a partir de una entrevista semiestructurada (Anexo 2: entrevista semiestructurada aplicada). Se analizó la percepción frente al manejo del proceso, donde se concluyó la disponibilidad de vallas, espacios en radio y televisión en donde se pueden emitir comerciales, información institucional, intercambio de base de datos y apoyo en difusión.

5.4 Percepción ciudadana

La aplicación de una encuesta a 140 usuarios mayores de edad y con contrato de acueducto y alcantarillado con la Empresa IES Cúcuta SA. ESP. La técnica permitió analizar el nivel

de percepción de marca e imagen analizando el conocimiento de la empresa entre la ciudadanía a partir de variables como reconocimiento, competencias, proyección y percepción de gestión, estudiando indirectamente la efectividad de las acciones de comunicación tendientes al reconocimiento de la gestión institucional desarrollada en los últimos años a partir de ejercicio de *free-press* con medios aliados y eventos de posicionamiento con públicos externos inmediatos.

La medición de la identificación institucional, se determinó indagando el reconocimiento de la imagen corporativa, la relación de color, el acceso a material promocional, la calificación de la información emitida y las características del diseño, dejando abierta la posibilidad para que sean los encuestados quienes sugieran el material publicitario que consideren la empresa debe implementar para promocionarse ante la ciudadanía, información que será base para el diseño de las piezas publicitarias propuestas con la estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca. Finalmente se brinda la posibilidad de evaluar la efectividad de las acciones de *free-press* adelantadas mediante el análisis de la información en medios, calidad y periodicidad de información emitida. (Anexo 3: diagramas de resultados)

5.4.1 Conocimiento de la empresa

Existe un marcado desconocimiento de la EIS Cúcuta S.A. ESP en la ciudadanía cucuteña. El bajo perfil que ha mantenido desde que fue intervenida llevó a que perdiera interés ante los usuarios finales del servicio, a tal punto que el 35% la identifican como el operador. Un 18% afirma que es una dependencia de Aguas Kpital Cúcuta S.A. E.S.P. (operador), lo que llevaría a concluir que un 53% de los encuestados no logra establecer una relación directa por desconocimiento de la entidad. Lo anterior se debe a que Aguas Kpital Cúcuta S.A. E.S.P., maneja un sistema de medios de comunicación desarrollado por un equipo de trabajo amplio que vincula medios masivos y alternativos de comunicación, mantiene presencia institucional en los barrios a través de brigadas de atención, desarrolla

eventos relacionados con la preservación ambiental y el cuidado del agua y en el marco de su política de responsabilidad empresarial organiza eventos de tipo cultural.

Esto evidencia que se ha desdibujado el verdadero rango de acción de EIS Cúcuta S.A. ESP como supervisor del contrato de concesión y que a pesar de ser recocido por un 39% de los encuestados, su imagen corporativa se pierde para la ciudadanía en general. La relación establecida con la Alcaldía de Cúcuta (El Alcalde es el Presidente de la Junta Directiva) hace que el 6% de los encuestados la identifique como una filial de la alcaldía desconociendo cual es su fin o responsabilidad.

5.4.2 Labor institucional

Aunque la labor institucional realizada es poco reconocida por la ciudadanía, el 45% de los encuestados la identifican como la empresa encargada de las redes de acueducto y alcantarillado de la ciudad, incluyendo las plantas de tratamiento y los tanques de almacenamiento, siendo éste el rasgo institucional identificado por la Alta Dirección junto a los 50 años de experiencia en el servicio. La falta de presencia activa dentro de las diferentes comunidades de la ciudad hace que el 25% manifieste que es el restante de las antiguas empresas municipales y su existencia está limitada al cumplimiento de los compromisos adquiridos con los pensionados y el acuerdo de pago con Minhacienda, anulando la percepción de proyección institucional.

Cabe señalar que al manejar recursos públicos, el fantasma de la corrupción que representó la intervención y posterior tercerización del servicio siga estando presente en el 19% de los encuestados. Solo 9% identifica la existencia de la empresa y el respaldo que significa para el operador.

5.4.3 Relación de competencias

El nivel de desconocimiento de la empresa lleva a que se confunda con el operador, la situación se complica al poner en consideración su papel, teniendo en cuenta que tres empresas se conjugan en el servicio a partir de la firma del contrato que tercerizó la operación, operador (Aguas Kpital Cúcuta), interventor (Consortio Hidrogestión Cúcuta) y supervisor (EIS Cúcuta S.A. ESP). El 34% de los encuestados otorga como competencia la Inspección, Vigilancia y Control, actividad que realizan la Contraloría Municipal, el 30% considera que la competencia se relaciona con la administración de recursos públicos (competencia que no existe directamente pero que evidencia que está presente la idea de ser una empresa de papel), el 19% le otorga a la EIS Cúcuta la competencia del interventor (realizar auditorías técnicas y financieras al cumplimiento) y sólo el 14% la ubica como el responsable del seguimiento a las auditorías, responsabilidad real como supervisor del contrato.

5.4.4 Nuevos Negocios

La percepción de proyección institucional es reducida, el desconocimiento institucional no permite que el 46% de los encuestados tenga herramientas para ubicarla en dinámicas conexas y complementarias, .Llama la atención que a pesar de la expectativa generada por la aprobación del proyecto de Acueducto Metropolitano a nivel nacional en el que la entidad tiene previsto participar aportando las redes de Cúcuta y su experiencia,sólo el 23% de los participantes la relacionan. Frente a la posibilidad de alianzas con otras empresas de servicios públicos, el 21% de los encuestados lo consideran como un orientador de nuevos negocios y el 9% destaca la venta de agua en bloque como una iniciativa válida de negocio.

5.4.5 Percepción de la gestión

Existe un riesgo latente en la gestión institucional basado en el desconocimiento, el 29% de los encuestados afirman no tener información que les permita definir la efectividad o el alcance de las acciones realizadas, si tenemos en cuenta que el segundo lugar en esta percepción lo ocupa “Poco necesaria y poco visible” con el 26% y el 20% la considera limitada se evidencia que el 54% de los participantes en la encuesta califican negativamente este ítem, convirtiéndose en un tema de referencia obligada para la implementación de la estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca. Sólo el 16% de los participantes consideran de impacto la gestión realizada, indicando que no es cercana a las comunidades.

5.4.6 Identificación del logo

Existe una identificación con el antiguo logo de la entidad, a pesar de su simplicidad el imogotipo utilizado con letra en tipografía estándar genera relación con el servicio de acueducto y alcantarillado aún para quienes desconocen la entidad pueden identificarla por relación. El logo desarrollado a mediados de 2013 y socializado mediante un ejercicio de lanzamiento dirigido a públicos específicos (tomadores de decisión de institucionalidad y empresa privada relacionada, dirigencia política, funcionarios intermedios del operador y la interventoría, entes de control, junta Directiva y medios de comunicación bajo el mensaje “CAMBIAMOS POR TI”, es reconocido por el 38% de los encuestados indicando que se ha iniciado un reconocimiento en el ciudadano que debe fortalecerse. El 11% de los participantes seleccionaron logos de empresas que no se relacionan con el territorio ni la propuesta de valor de la EIS Cúcuta simplemente porque les pareció llamativo indicándonos que hay un desconocimiento moderado de la imagen.

5.4.7 Material promocional reciente

La empresa no ha producido material promocional con destino a usuarios del servicio, produjo agendas y lapiceros como material POP, revista impresa y electrónica disponible en página para balance de gestión y pendones para presencia institucional en eventos y volantes con la presentación de la nueva imagen corporativa, lo que explicaría que el 63%

de los encuestados afirmaron no haber tenido acceso a material promocional de la entidad, sin embargo llama la atención que el 8% de los participantes en la encuesta afirma haber visto una valla y el 8% dice haber tenido acceso a afiches, por lo que se podría inferir que están relacionando el material promocional del operador con la EIS en el momento de diligenciar la encuesta. Es importante tener en cuenta que existen artes sugeridas para el uso de publicidad exterior que quedó consignada en el manual contratado con el cambio de imagen que hace referencia a imágenes básicas y el reconocimiento del logo.

5.4.8 Calificación información promocional

Una vez conocido el alcance del material se buscó conocer la opinión en cuanto a la calidad de la información contenida en este, para lo cual se entregó el volante que fue producido para el lanzamiento de la imagen, donde el 36% afirmó que es suficiente, el 14% de fácil comprensión y 14% clara, 13% Oportuna, el 6% considera que es excesiva (está cargada) y el 4% que es enredada (le falta claridad en el mensaje). De aquí se puede concluir que la EIS Cúcuta ha manejado información de calidad en el momento de producir material promocional, que no ha llevado a un público general hasta el momento, pero de hacerlo estaría preparada para producirlo.

5.4.9 Color con el que se relaciona la EIS

Por relación más que por reconocimiento del logo el 57% de los encuestados relacionan el color azul como color institucional, frente al 18% que incluyó la opción varios colores o todos los anteriores haciendo alusión a la imagen corporativa vigente. El desconocimiento de la imagen llevó al 11% a seleccionar verde, el 8% amarillo y 4% rojo. Las opciones negro y morado obtuvieron 1%.

5.4.10 Percepción material publicitario

Se debe tener en cuenta que la apreciación dada a nivel de diseño del material promocional disponible es favorable, el 27% lo calificó como creativo frente al 26% que lo considera sobrio, el 20% creativo y 11% moderno, en síntesis el 84% lo considera adecuado frente al 11% que lo describe poco llamativo.

5.4.11 Propuesta material promocional:

Se buscó dar la posibilidad para que la gente expresara el tipo de material promocional que le gustaría empezara a ser manejado por la EIS a la luz de su experiencia particular, evidenciando que la estrategia a desarrollar debe incluir publicidad en gran escala representada en 55 puntos asignados a vallas publicitarias, 23 en stand y 12 en publicidad paraderos, se entraría a analizar la propuesta carrovallas atndiendo a que sólo fue seleccionada por 6 personas. El material radial ha demostrado tener un impacto adecuado donde la encuesta sugiere que se maneje a través de cuñas, los impresos como pendones (39), afiches (35) y portafolio de servicios (12) serian de gran utilidad para afianzar la presencia institucional en escenarios específicos. Los medios electrónicos tienen un nivel de aceptación medio (8), superado por el comercial de televisión con 9 puntos. El material POP con mayor aceptación es calendarios (15) y Agendas (8), el pad mouse no tiene una participación destacada en las sugerencias.

5.4.12 Información a la que se ha tenido acceso

En los últimos meses la ciudadanía cucuteña ha tenido acceso a información institucional en tres sentidos, el balance de gestión (4%), trámites administrativos (7%) e información general (26%), sin embargo el 48% de los encuestados afirma no haber tenido acceso a ninguna información generada por la entidad lo que refuerza la idea de desconocimiento de la gestión adelantada.

5.4.13 Alcance Medios de comunicación

La radio es el medio de comunicación preferido por la población encuestada al momento de identificar una marca local con el 42% de preferencia (23% en noticias y el 19% magazines o musicales), seguido por los medios electrónicos con 47% distribuido en tres ítems (23% portal institucional, 16% redes sociales y 9% blogger). A pesar de sólo obtener el 4% la información en periódico regional tiene un alcance comprobado para difusión institucional.

5.4.14 Utilidad de información

El esquema *free-press* utilizado ha servido para que la empresa siga vigente entre sectores de opinión a partir de la difusión de gestiones institucionales en medios aliados (reconocida por el 27% de los encuestados), la calificación de permite identificar que a pesar de esto la utilidad percibida por el ciudadano es reducida (36%) que le permite ocupar el primer lugar, se refiere también que es suficiente (13%) al entregar la información requerida en el momento y por su carácter técnico y operativo tiene en el 10% de los casos a percibirse como confusa.

5.4.15 Percepción de información

Finalmente la percepción de la información emitida mediante *free-press* es oportuna en el 29% de los casos, poco conocida en el 20% (representado en otros con el ítem desconocida), la percepción de la periodicidad está dividida, el 16% afirma que se genera por coyuntura y el 20% que se genera periódicamente. El 15% de los encuestados la considera contextualizada evidenciando que la información maneja profundidad pero que hay falencias en la periodicidad.

6. Las comunicaciones en el contexto organizacional

6.1 Inventario de herramientas de comunicación

A nivel interno se maneja una comunicación informal exceptuando los memorandos generados desde la gerencia, el medio de mayor efectividad es el voz a voz pero se ve afectado por barreras generadas por un inadecuado clima organizacional (chisme, ruidos en la información), como no existen canales formales el seguimiento es nulo.

Tabla 1.

Inventario herramientas de comunicación EIS Cúcuta S.A. ESP.

HERRAMIENTA	PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN	TIPO DE INFORMACIÓN PUBLICADA	RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN	MONITOREO
Cartelera informativa	Quincenal	Eventos, información de interés general	Prensa y Comunicaciones	Durante actualización
Buzón	Mensualmente	Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	Control Interno	Establecido por Control interno
Email personal	Permanente	Interacción de información oficial	Interesados de las dependencias	Seguimiento informal a compromisos por el interesado
Email institucional	En respuesta a solicitudes manifiestas por los interesados	Interacción de información oficial	Interesados de las dependencias	Seguimiento informal a compromisos por el interesado
Memorando	En respuesta a requerimiento de Gerencia	Convocatorias al personal, solicitudes de información	Lo elabora la secretaria de Gerencia a partir de solicitud de Gerente o Subgerencia Administrativa	Asistencia a convocatorias/ respuesta a solicitud
Voz a Voz	Permanente	Oficial y no oficial	Personal dependencias	No existe
Contacto telefónico directo	Permanente	Oficial y no oficial	Personal dependencias	No existe
Reunión	En respuesta a requerimiento de Gerencia	Convocatorias al personal	Gerencia/Dependencia interesada	Avances del proceso que lo motiva

Fuente: *Construido a partir de observación y revisión de acciones de comunicación adelantadas*

En la tabla 1 se exponen los distintos medios de comunicación utilizados actualmente por la EIS Cúcuta S.A. EPS, donde el email personal, el voz a voz y las llamadas telefónicas resultan ser los medios más utilizados para transmitir información de tipo oficial entre empleados y las distintas dependencias. El email institucional que debería remplazar al email personal en cuanto a cuestiones laborales e información de tipo oficial se refiere, solo es utilizado para dar respuesta a determinados requerimientos. Los memorandos y las reuniones solo se dan para dar solución a requerimientos gerenciales y el buzón de sugerencias es consultado una vez al mes sin generar de este, planes de mejoramiento que conlleven al mejoramiento o atención de las sugerencias a corto plazo.

Las acciones de comunicación externas contempladas por la Oficina Asesora de Prensa y Comunicaciones establece *free-press*, en donde se realiza el cubrimiento periodístico de actividades institucionales y la emisión periódica de pronunciamientos relacionados con el cumplimiento del contrato 030 del 2006 y su correspondiente interventoría, mediante priorización de medios de comunicación aliados (radio, prensa y televisión) se realiza la emisión periódica de información periodística a través de correos masivos, la programación de entrevistas para informes especiales y ruedas de prensa.

Se observan deficiencias en la periodicidad de la publicación debido a que las notas generadas obedecen a coyunturas específicas, situaciones que requieren pronunciamientos específicos por parte de la compañía, aunque se ha tratado de generar noticia aún existen dificultades para la transmisión de la información a periodistas teniendo en cuenta que las actividades institucionales se relacionan con temas jurídicos entre el operador y el interventor que requieren una contextualización y elevan el riesgo de emitir información errónea por interpretación débil por parte del periodista.

La página web institucional existe pero sólo es actualizada atendiendo a requerimientos de publicidad de la contratación, la información es limitada y aunque está bien distribuida la cantidad es deficiente, generalmente se limita a los requerimientos de ley, con la

implementación del sistema de control interno surge la necesidad de fortalecer la información disponible según los criterios de Gobierno en línea.

6.1.1 Evento de posicionamiento

Al tratarse de una entidad que maneja recursos públicos está obligada a realizar por lo menos una vez al año un ejercicio participativo de Rendición Pública de Cuentas, que entregue información financiera y de gestión a los socios, las entidades aliadas, equipo de gobierno, concejo municipal, líderes sociales, comunitarios y comunidad. Durante 2012 y 2013 incluyó producto audiovisual, documento impreso y presentación pública.

Tabla 2

Resumen estrategia de comunicaciones EIS Cúcuta S.A. ESP 2013

ACTIVIDAD	META DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENTREGABLES	TIEMPO	MECANISMO EVALUACIÓN
Actualización página web institucional	Generar un medio propio de consulta	Remisión Información (Todas) Publicación (Comunicaciones y Sistemas)	Publicación de Planes, Programas, proyectos de expansión SIG.	Permanente	Revisión de publicación de acuerdo a checklist.
Actualización cuentas Facebook, Twitter y canal youtube.	Cuentas y perfiles actualizados, habilitación de links de acuerdo a publicaciones vigentes.	Comunicaciones	Cuentas funcionando, con vinculación de todas las dependencias y seguidores externos	2 semanas – A partir de allí actualización permanente	Redes Sociales efectivas funcionando
Bases de datos correos masivos (Internos y externos)	Generar bases de datos actualizadas	Comunicaciones	Bases de datos * Contratistas y funcionarios Accionistas y aliado	1 mes	Bases de datos actualizadas
Definición de medios aliados	Establecer canales de acercamiento con medios de comunicación	Comunicaciones	Reuniones con directores medios	2 meses	Intención de apoyo
			Cronograma manejo de freepress		Entrevistas o notas emitidas

Fuente: *Construido a partir del Plan de Comunicaciones EIS Cúcuta S.A. ESP 2013*

Desde la década anterior (2000-2009), los medios de comunicación tradicionales han estado perdiendo terreno frente a nuevas formas de expresión, más libres, más abiertas, más democráticas. La popularización de los teléfonos inteligentes, el internet, los SMS, los blogs, y todos los servicios que estos en conjunto ofrecen, han acercado a la humanidad más a la tecnología y así estos medios han venido a transformar y ampliar las formas de comunicación y participación conocidas como tradicionales (Lara, 2006). Por esto mismo, la estrategia propuesta involucra principalmente la actualización de la página web institucional, donde la gente pueda conocer la empresa, interactuar con ella, con las diferentes dependencias, enterarse de noticias, eventos y sobretodo, convertirse en parte activa de la compañía. Por otra parte, Facebook, Twitter y YouTube, se posicionan como las redes sociales más influyentes y poderosas del mundo. Manpower Inc. (2010) señala que numerosas empresas han sacado provecho del poder de conectividad de los medios sociales digitales para mejorar la productividad, la innovación, la colaboración, la reputación y la implicación de los empleados. Por esto mismo, es importante un dinamismo constante de los contenidos publicados en redes como Facebook, Twitter y YouTube, principalmente, para que las personas sienten interés de suscribirse a estos perfiles como fuente fidedigna y fresca de noticias sobre la empresa y el entorno en que esta se desenvuelve. A esto también se sumaría el uso de los correos corporativos para asuntos de tipo empresarial, abandonando las viejas costumbre y creando pertinencia sobre los comunicados enviados desde emails terminados en eiscucuta.com.co

6.2 Análisis FODA prensa y comunicaciones

Al momento de desarrollar el abordaje no se cuenta con una identificación formal que soporte la existencia de una dependencia asesora de comunicaciones. Las acciones desarrolladas obedecen a coyunturas y se orientan a brindar información bajo el esquema *free-press* a los medios de comunicación. Se han desarrollado ejercicios de rendición pública de cuentas y producciones audiovisuales que se convierten en insumo para la propuesta. A partir de un análisis FODA (Anexo 4) se procedió a analizar los elementos de interés y se recomiendan los siguientes lineamientos basados en estrategia para su

organización y se definen estrategias de fortalecimiento en aspectos locativos, comunicaciones internas, prensa, manejo de información, producciones institucionales, posicionamiento de la entidad.

6.3 Fortalecimiento de las comunicaciones

6.3.1 El comité de comunicaciones

Para consolidar el enfoque estratégico de las comunicaciones se propone la conformación del Comité de Comunicaciones, estableciéndolo como la instancia asesora de los elementos de imagen, visibilidad y comunicación de la entidad. El Comité de Comunicaciones establecerá los criterios para la definición de canales de comunicación y mecanismos de difusión, especialmente en lo relacionado con públicos externos. Zapata (2014) señala que entre las responsabilidades del Comité de Comunicaciones están: (a) Detectar carencias y problemas de comunicación que perciben en el ambiente; (b) Identificar barreras a dismantelar, obstáculos en comunicación interna; (c) Plantear necesidades y oportunidades informativas; (d) Hacer un esquema de prioridades informativas; (e) Proponer nuevos canales y procesos para mejorar el acceso a la información; (f) Mantener relaciones con los medios suscritos al *free-press*; (g) Opinar sobre el programa de mejora de habilidades de comunicación para líderes y todo el personal.

Para garantizar la efectividad y el cumplimiento de las acciones establecidas para el Comité, se recomienda generar un acto administrativo que reglamente los criterios para su conformación y valide las observaciones realizadas, generando como documento rector un reglamento interno de comunicaciones. Los integrantes del Comité de Comunicaciones de la EIS Cúcuta S.A. ESP deberán reunirse por lo menos una vez al mes para realizar seguimiento a las acciones adelantadas y al impacto de las campañas institucionales que estén en ejecución. Estará conformado por: Gerente, Subgerente Administrativa y

Financiera, Asesor Control Interno y de gestión, Asesor Prensa y Comunicaciones, Asesor Planeación Institucional e Ingeniero de Sistemas.

Durante los encuentros se tomarán decisiones de obligatorio cumplimiento en: (a) Aprobación, seguimiento y evaluación a las acciones de comunicación establecidas en el Plan de Comunicaciones institucional establecido para cada vigencia; (b) Aprobar los mensajes claves de las campañas de comunicación institucionales; (c) Vigilar el correcto uso de la imagen corporativa en material promocional; (d) Gestionar la asignación de recursos para el desarrollo de las acciones de comunicación internas y externas; (e) Evaluar la vinculación entre las áreas para garantizar la difusión de la gestión adelantada; (f) Garantizar el flujo de información tendiente a los eventos de posicionamiento institucional previstos; y (g) Analizar los informes al seguimiento de las interlocuciones con medios de comunicación y el clipping de medios

6.4 Actores: el punto de partida de la estrategia

La intención de abordar servicios conexos y complementarios como nuevas unidades de negocio representadas en la Subgerencia de proyectos, ha llevado a la EIS Cúcuta a abordar públicos no contemplados en el antiguo esquema organizacional: socios, entidades de apoyo, empresas de servicios públicos que han desarrollado avances en la materia, etc. Por esta razón, el análisis de las proyecciones organizacionales da herramientas para establecer una estrategia de comunicación robusta que prepare a la compañía para sus retos futuros y se convierta en soporte para las acciones de relacionamiento de los nuevos proyectos.

Se pueden considerar como públicos directos e indirectos a los actores identificados de la siguiente manera:

a. Estado: Representado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios; la Secretaría Departamental de

Aguas y la de Fronteras y Cooperación Internacional; el Alcalde como Presidente de la Junta Directiva; los concejales de Cúcuta y los integrantes del gabinete municipal.

b. Empleados: Teniendo en cuenta la limitada planta de personal, los empleados en cargos operativos serán claves en las acciones de comunicación interna y apoyo en la ejecución de acciones externas.

c. Empresa: El Gerente, la Junta Directiva y el personal de planta (Subgerente administrativa, Jefe jurídico y Control Interno) constituyen los tomadores de decisión de la compañía.

d. Clientes: Los usuarios finales del servicio de acueducto y alcantarillado que presta el operador hasta el momento no ha sido abordada.

e. Proveedores: Hay un grupo de proveedores definido para material relacionado con labores administrativas.

f. Competencia: Se han identificado empresas de servicios públicos domiciliario de acueducto y alcantarillado con experiencias significativas para realizar ejercicios de benchmarking mediante visitas a terreno y reuniones para posibles alianzas.

g. Sociedad en general: No ha sido abordada.

h. Aliados Estratégicos: Entidades de cooperación internacional interesadas en programas de protección de cuencas hidrográficas, organizaciones empresariales del sector servicios públicos domiciliarios.

7. Estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca

7.1 Orientación de la estrategia

La identificación de las realidades de la compañía y las expectativas de la Alta Dirección nos da herramientas para establecer la estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca y apoyarla por acciones de comunicación pertinentes.

Tabla 3

Tabla IAC (Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación)

¿Quién?	¿Quién debe expresarse en la empresa?	El Gerente
¿Qué dice?	¿Cuál debe ser el contenido del mensaje? (Tono, registro, etc)	Cercano, coherente y racional. Centrado en la importancia de la existencia de la compañía y su aporte a la ciudad
¿A quién?	¿Quiénes son los destinatarios de esta comunicación?	Las autoridades locales, el público en general
¿Cómo?	¿Por qué canal hay que comunicar?	Publicidad y relaciones de prensa
¿Con qué efecto?	¿Cuáles son las consecuencias de esta comunicación?	Lograr el reconocimiento de la EIS Cúcuta como el supervisor del servicio de acueducto y alcantarillado de Cúcuta, superando su relación de dependencia con el operador en términos de imagen
¿Dónde?	¿Cuál es el lugar geográfico de esta comunicación?	Cúcuta.
¿Cuándo?	¿En qué momento hay que comunicar?	Segundo semestre de 2014
¿Con qué propósito?	¿Cuál es el objetivo de esta comunicación?	Reposicionamiento y levantamiento de marca.

Fuente: *Orientación general de la estrategia propuesta*

El gerente, como vocero principal no solo de la Junta Directiva de la EIS Cúcuta, sino de su Comité de Comunicación, es puesto en la Tabla 3 como el portador principal del mensaje a

trasmitir en pro del reposicionamiento del nombre de la empresa ante los ciudadanos de la ciudad de Cúcuta durante el segundo semestre del año 2014.

7.1.1 Objetivos

General: Establecer el abordaje comunicativo de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cúcuta EIS Cúcuta S.A. ESP como base para la implementación de acciones de comunicación y publicidad tendientes al reposicionamiento y levantamiento de marca.

Específicos:

- Articular las acciones comunicativas mediante los componentes de comunicación interna y externa.
- Definir acciones comunicativas que direccionen la implementación de estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca.

7.1.2 Plan estratégico

Tabla 4

Plan Estratégico

COMPONENTE	ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCION OPERATIVA	PRODUCTOS
	Articulación con la estrategia comunicativa de la Alcaldía de Cúcuta	Analizar recomendaciones generadas a partir del encuentro con Secretaria de Prensa y Comunicaciones	Acciones comunicativas claves
	Elaboración de material promocional exteriores		Diseño y gestión para publicación de elementos de imagen campaña reposicionamiento y levantamiento de marca.
	Definición e	Programas de radio: uno cada	Piezas comunicativas

Gestión y articulación	implementación de acciones de difusión de las actividades, resultados, impactos y noticias generadas	mes con temáticas claves difundidos en alianza con el operador Boletín informativo Video (difundido en alianza Alcaldía de Cúcuta) Notas de prensa Noticias publicadas en página web.	difundidas.
	Interacción con medios de comunicación, de manera que se establezcan escenarios de opinión pública.	Rueda de prensa Participación en programas de opinión Espacios de difusión en medios locales y regionales, Separa para medios escritos.	Documentos políticos difundidos
	Componente Marketing Electrónico	Establecer mensajes claves y condiciones para el manejo del componente marketing electrónico a través de redes sociales y blogger.	Información difundida en redes sociales con posibilidad de interacción.

Fuente: *Elaboración propia*

El plan estratégico propuesto en la tabla 4, devela las diferentes acciones que se llevarían a cabo para posicionar la marca de la EIS Cúcuta S.A. ESP en la mente de la ciudadanía nortesantandereana, sus socios y demás entes de interés. A través del componente de gestión se busca llegar a los medios, fortalecer las redes digitales, generar espacios de opinión y promocionar la empresa a través de medios físicos y magnéticos, entre otros.

La EIS Cúcuta S.A. ESP buscará liderar un proceso de comunicaciones en la ciudad de Cúcuta mediante la difusión de mensajes informativos basados en el reconocimiento institucional y la interiorización de mensajes clave que perfilen los nuevos rumbos institucionales. El uso de medios masivos de comunicación gestionados a nivel regional, enlace con medios comunitarios (emisoras y canales de televisión) existentes en la ciudad bajo el esquema *free-press* y en medios comerciales priorizados (espacios de opinión y magazines con audiencia destacada) serán la base de los audiovisuales.

La entrega de material impreso se realizará mediante el sistema de volanteo en el parque Santander, por considerarse sector estratégico (cercanía a las instalaciones de la empresa y a la Alcaldía Municipal con destacado tránsito peatonal), Se buscará alianza con el operador para la aprobación de un espacio en la parte posterior de los recibos que tradicionalmente utilizan para emitir su información institucional para difusión de la campaña sin costo.

La población conocerá la evolución del tema y las acciones adelantadas en comunicaciones de publicación periódica y se buscará informar la evolución de la gestión institucional mediante información cercana a la comunidad. Los públicos especializados se trabajarán a partir de informes especiales y entrevistas en vivo. La Estrategia de Comunicación buscará llegar a centros comerciales, establecimiento comerciales no ubicados en centros comerciales, sitios turísticos, Calles 10 y 11 (Centro Comercial a cielo abierto), parques y demás.

Otro aspecto a trabajar fuertemente será el crecimiento de la popularidad a través de las redes sociales, los llamados social media, principalmente la página de seguidores en Facebook y Twitter, y el canal de videos de YouTube, que a la fecha no se actualiza hace ya más de un año.

7.1.2.1 Público meta

Hombres y mujeres habitantes de la ciudad de Cúcuta, usuarios del servicio público de acueducto y alcantarillado, indirectamente tomadores de decisión de entidades públicas y privadas con presencia en la región.

7.1.2.2 Acciones

La experiencia institucional basada en el contacto con públicos priorizados será la base para estructurar y difundir mensajes contundentes, de fácil recordación y cercanos a las comunidades. Contará con las siguientes herramientas de apoyo: ruedas de prensa, visitas a

medios de comunicación, comunicados de prensa, publicación web, portales institucionales, banners informativos, redes sociales, mensajes radiales y en televisión, mensajes en vallas físicas con proyección a electrónicas y la producción de impresos: volanteo, autoadhesivos y afiches.

- a) Tono de comunicación: Un estilo de comunicación cercano.
- b) Difusión: **Difundir** a través de los diferentes medios de comunicación (radio, televisión, prensa escrita y material impreso).
- c) Recursos Económicos: Recursos definidos para la ejecución de la estrategia por la gerencia, con proyección para mantenimiento a partir de impacto mediante gestión ante Junta Directiva da municipio se realizarán con recursos gestionados.

7.1.2.3 Sistema y medio de la estrategia

- a) Impresos: 30.000 volantes full color en papel bond, 7.000 Calcomanías para establecimientos comerciales, hoteles, restaurantes, vehículos de servicio público intermunicipales y urbanos. - 3.000 afiches.
- b) Vinculación de empresas transportadoras para la distribución de impresos: Las empresas transportadoras del área metropolitana - buses, busetas y taxis - se vincularán a raíz de la entrega de adhesivos.
- c) En los centros comerciales, paraderos de servicio público, parques y zona de libre tránsito del Centro Comercial a Cielo Abierto (Calle 10): Se ubicarán afiches, entregarán adhesivos para ubicar en la entrada, en zonas abiertas se ubicarán impresos en grandes formatos (paraderos, pendones, publicidad exterior).
- d) Mensajes radiales y televisión: Diseñar y publicar mensajes de promoción Formato: cuña radial (20 a 30 segundos) o tip radial (10 a 15 segundos) y comercial de televisión.
 - Pauta en cadenas radiales nacionales Caracol y RCN en noticieros y juveniles.
 - Enlace emisoras comunitarias con presencia en la ciudad.

- Contratación con canales de televisión con presencia en la región (ATN, Tu Kanal y TRO en espacios de noticieros – demostrada mayor audiencia local)
- e) Valla física y electrónica: Ubicación en sector estratégico de la zona céntrica de la ciudad, se llevará la imagen base a los tanques de almacenamiento y las plantas de tratamiento aprovechando los espacios de propiedad de la entidad.
- f) Portal web: Publicación de banner informativo conteniendo los elementos de las diferentes fases de la campaña y posteriormente será remitido a la Alcaldía de Cúcuta para su difusión en portal institucional con enlaces a redes sociales.
- g) Prensa Escrita:*Free-Press* en el periódico Regional (La opinión), se realizará publicación de un mensaje a full color por fase en emisión dominical

7.2 Acciones orientadas a *stakeholders* priorizados

Se proyectan acciones específicas dirigidas a actores priorizados, basado en la Teoría de los *Stakeholders*(Anexo 5: Matriz de relacionamiento y tabla acciones *stakeholders*).

7.3 Desarrollo de la estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca.

- Garantizar la aplicación de las estrategias previstas en la fase previa y se apoyará la distribución del material publicitario impreso de gran escala.
- Aprovechar los canales *free-press*, notas en medios impresos, radio y televisión.
- Mantener la pauta publicitaria en canales de televisión y emisoras AM y FM.
- Publicación del alcance e impacto medidos en portales web vinculados.

En el proceso se realizará seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas para medir el nivel de eficiencia, la presencia en medios, la correcta difusión de mensajes e informes, la oportunidad de la información, la eficiencia del medio y la respuesta (Anexo 6: Plan de Acción).

7.4 Identidad visual

Precisiones relacionadas con el mensaje: El mensaje definido para la EIS Cúcuta S.A. ESP nace del desconocimiento de la marca detectado a través de la encuesta realizada. Desde la tercerización del servicio la empresa empezó a desdibujarse del imaginario colectivo, por eso el mensaje para su promoción requiere coherencia, singularidad, proximidad, facilidad de comprensión, durabilidad y adaptabilidad. Se estableció:

Siempre ha usado nuestros servicios... somos una gran empresa que ha permanecido en el tiempo, y aunque no nos note, continuaremos llevando el agua hasta su hogar y administrando el alcantarillado de la ciudad. Somos EIS Cúcuta S.A. ESP... ¡CON USTED DESDE SIEMPRE!

7.4.1 Concepto de campaña

Durante los últimos 60 años la E.I.S CUCUTA S.A. E.S.P. ha formado parte del patrimonio de la ciudad y ha conseguido mantenerse funcional a pesar de todas las vicisitudes que ha soportado durante las grandes crisis que ha vivido la ciudad. Un crecimiento desordenado y nada planificado ha hecho que la empresa afronte situaciones inesperadas, a lo que suman debilidades internas propias de los vaivenes políticos del país. Debido a esto, se acudido a una campaña de sensibilización de compromisos, donde a pesar de todas las situaciones buenas o malas EIS Cúcuta S.A. ESP “siempre ha estado, está y estará presente para brindar el mejor de los servicios en cuanto acueducto y alcantarillado a cada una de las comunidades que conforman la ciudad de Cúcuta”. Lo expresaremos acudiendo gráficas explícitas que nos permitan dialogar con el público en una comunicación simple y austera partiendo de una campaña de expectativa hasta llegar a una de mantenimiento del mensaje.

7.4.2 Campaña de expectativa (Anexo 7)

- Se usarán palabras claves provenientes del Mercadeo para avanzar la comunicación. La palabra USTED siempre deberá aparecer, está demostrado que los avisos y campañas que no la tienen son de bajo impacto en las estadísticas.
- El tipo de fuente utilizado es MUSEO 500 que forma parte de la identidad corporativa.
- Los colores degradados forman parte del logo institucional.
- Las imágenes utilizadas forman parte del interior de los elementos, que son la clave de que todo funcione, pero nunca se ven.
- Generalmente las cosas que no vemos NO LAS VALORAMOS.
- Debemos resaltar el trabajo silencioso, oculto y poco valorado de una empresa que a lo largo de los años ha estado ahí para la ciudad y la comunidad.
- Toda la gráfica deberá estar insertada en un círculo que nos lleve al logo de la EIS para romper la expectativa.

7.4.3 Lanzamiento y mantenimiento

Los textos e imágenes utilizados en cada pieza de comunicación se utilizarán igualmente en radio, prensa y televisión. En resumen, se pretende hacer entender al público que sólo ve el agua que recibe, pero no ve el enorme trabajo debajo de la ciudad en redes intrincadas y difíciles, en tiempos de sequías y emergencias. Pero la empresa siempre ha estado ahí, con otros nombres, extensiones o representantes, pero ahí.

7.4.4 Información a la ciudadanía: grandes proyectos

- Después de lograr la atención del público en general podremos enviar mensajes más complejos.
- Ya habremos creado el canal de comunicación con la audiencia en medios impresos, radiales y televisivos. Como también en los medios de redes sociales.

- El siguiente mensaje incluyen los grandes proyectos, el futuro de la empresa, nuevos espacios, nuevos clientes, nuevos países.
- Proyectos como el acueducto metropolitano o nuevas incursiones en mercados del agua tendrá un espacio en esta etapa.

7.4.5 Presupuesto mensual de la ejecución de la estrategia

Estrategia	Descripción	Costo mensual
Pantalla Electrónica Colorama	ubicada en la Diagonal Santander frente al Centro Comercial Ventura Plaza (sector estratégico atendiendo al continuo flujo vehicular y tránsito de personas)	1.800.000
Difusión comercial en televisión regional	Televisión Regional del Oriente	1.200.000
	ATN TV y Tu Kanal TV	1.000.000 (c/u)
Difusión en cadena radial	Caracol Radio: Básica	800.000
	RCN Básica y Cariñosa	700.000 (c/u)
	Organización Radial Olímpica	700.000
Avisos en periódico regional	full color página interna emisión domingo	1.200.000
Valla publicitaria	ubicada en inmediaciones del Parque Santander	2.600.000
Avisos tipo pendón	Centro Comercial a Cielo Abierto	700.000
	Habilitación de murales en los 24 tanques de almacenamiento existentes en la ciudad	2.880.000
Pendones	para 18 estaciones de bombeo	2.520.000
Volantes y adhesivos		4.500.000
Elementos exteriores	parqueaderos, ramplas, avisos	12.000.000
Elementos interiores	Backing, stands	3.500.000
TOTAL	Emisión	15.800.000

Conclusiones

A pesar del fortalecimiento institucional que se imprimió con la planeación estratégica implementada en el año 2013, la Empresa de Acueducto y Alcantarillado EIS Cúcuta S.A. ESP no es reconocida por su naturaleza de supervisora de la operación del servicio. La encuesta de percepción confirma que el nombre no es referente directo para la ciudadanía, sus competencias son desconocidas y su imagen no está interiorizada.

Hasta el momento los esfuerzos de comunicación se han dirigido a públicos específicos (tomadores de decisión relacionados con el quehacer cotidiano de la entidad), sin embargo el posicionamiento ante la ciudadanía se percibe como fundamental para garantizar su identificación como potencial aliado estratégico de servicios conexos y complementarios y nuevos proyectos de desarrollo regional.

El fortalecimiento institucional de la dependencia asesora de prensa y comunicaciones a través de la conformación de Comité de Comunicaciones bajo las recomendaciones presentadas en este documento y la adopción del subproceso (en reemplazo de la actividad estratégica) dependiente de la Subgerencia administrativa, permitirá dirigir los esfuerzos de publicidad y promoción, aprovechando herramientas implementadas con éxito en el pasado (free-press, marketing electrónico, correos masivos, comunicados de prensa). La ejecución del plan estratégico aquí descrito constituye un elemento de apoyo a las acciones reposicionamiento institucional.

La vinculación de la EIS Cúcuta con el operador del servicio se deriva de la falta de estrategias de marketing dirigidas a público general que terminan desdibujando las acciones adelantadas por la entidad al punto de desaparecer de la infraestructura, la papelería y el material publicitario. Los medios institucionales del operador pueden percibirse como potenciales difusores de mensajes claves a través de alianzas (facturas, menciones comerciales gestionadas en programa radial o televisión y publicidad compartida en la ejecución de proyectos como conexiones intradomiciliarias).

Medios institucionales de la Alcaldía de Cúcuta pueden canalizarse para la difusión de los elementos de marca diseñados en la presente estrategia teniendo en cuenta que el Alcalde es el Presidente de la Junta Directiva de la entidad, fortaleciendo los mecanismos de publicidad y difusión priorizados entre los que se encuentra la elaboración de murales y publicación de festones en los tanques de almacenamiento, las plantas de tratamiento de aguas y los canales (propiedad de la EIS Cúcuta).

A pesar de las nuevas orientaciones que buscan considerar servicios conexos y complementarios se debe tener presente que la razón de ser de la compañía es la garantía de prestación del servicio con calidad y oportunidad de allí que las piezas diseñadas se centren en las cualidades del líquido vital y la prestación del servicio (redes).

Los mensajes clave definidos para la fase de expectativa se orientan a identificar aspectos cotidianos que pueden ser relacionados rápidamente con la naturaleza de la compañía, haciendo alusión a componentes internos que no comprendemos pero son pieza fundamental que marcan la forma como vivimos HOY y finaliza con “Siempre has usado nuestros servicios... somos una gran empresa que ha permanecido en el tiempo, y aunque no nos notes, continuaremos llevando el agua hasta tu hogar y administrando el alcantarillado de la ciudad. Somos EIS Cúcuta S.A. ESP... ¡CONTIGO DESDE SIEMPRE!”

La Fase de lanzamiento busca presentar nuevamente la entidad, destacándola como una empresa pública que siempre ha estado presente pero que en muchas ocasiones no es percibida, a través de una serie de mensajes claves. A través de estos mensajes sucesivos el público empezará a denotar las potencialidades de la compañía (redes, recurso humano, enfoque ambiental, experiencia) “Tenemos una gran red que no se ve, pero surte a una gran ciudad”, “un gran equipo trabajo para llegar con resultados a su grifo”, “El manejo del medio ambiente es una prioridad” y “el manejo del medio ambiente nos asegura el futuro”, “con nuestra experiencia podemos construir el futuro” y “nos preocupa la gente por eso llegamos a los menos favorecidos”; el mensaje central de la fase será “debajo de una gran

ciudad existe una red de acueducto y alcantarillado” y finalmente enuncia de manera general las nuevas apuestas “grandes empresas envasan el agua que tratamos”. Estos mensajes se presentarán en medios impresos, radiales, televisivos y multimedia.

La Fase de mantenimiento se debe orientar a los grandes formatos, el material promocional en elementos exteriores fijos como parqueaderos, ramplas y material en sitios públicos de continuo tránsito, entrega de publicidad impresa en puntos fijos (stands).

La Fase de Nuevos proyectos se centrará en grandes formatos y exteriores con mensajes más elaborados dirigidos al reconocimiento de los nuevos proyectos respaldados por la marca EIS Cúcuta. El Acueducto Metropolitano, manejará como mensajes central “Avanzamos hacia un nuevo proyecto de vida para la región”, “Avanzamos cuidando el medio ambiente”

Garantizar la permanencia de los mensajes a partir de la ejecución de las cuatro fases de la estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca (expectativa, lanzamiento, mantenimiento y grandes proyectos) permitirá que la ciudadanía reconozca la empresa por sus orientaciones institucionales, desligándola del operador, lo que será clave para abordar futuros procesos de servicios conexos y complementarios.

Referencias bibliográficas

- Arnold, D. (1993). *The Handbook of Brand Management*. Wakefield: Century Business / The Economist Books.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Creative Commons.
- Cerda, H. (2008). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Buho.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Davis, S. (2002). *La marca: Máximo valor de su empresa*. México: Pearson.
- De Toro, J. (2009). *La marca y sus circunstancias*. Barcelona: Deusto.
- EIS Cúcuta SA. ESP. (2014). *La empresa*. Recuperado el 13/12/2014 de:<http://eiscucuta.com.co/>
- Fernández, D. (1999) *El valor de las marcas*. Recuperado el 13/12/2014 de:<http://www.mailxmail.com/curso-valor-marcas/estrategias-marcas-posicionamiento-reposicionamiento>
- Fernández, C. (2009). *Teorías de la comunicación*. México:McGraw Hill.
- Fidel, F. (2003): *El proyecto de marca: ajuste entre identidad e imagen*. Trabajo de grado para la Licenciatura en Comunicación Institucional. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.
- García, M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC Editorial.

Gerencie (2010). *Good Will*. Recuperado el 13/12/2014 de:

<http://www.gerencie.com/good-will.html>

Lara, M. (2006). Nuevas Tecnologías de Comunicación: ¿Oportunidad o Riesgo para la Esfera Pública y la Democracia? *Razón y Palabra*, 11 (54): 1-8.

Hatch, M. y Schultz, M. (2010). *Esencia de marca*. Madrid: LID Editorial.

Herrera, J. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

Manpower Inc. (2010). *Nuevas Tendencias: Redes sociales y empresa. Cómo aprovechar el poder de los social media*. Barcelona: Manpower Professional.

Orozco, J. y Ferré, C. (2013). Identidad e imagen: los valores intangibles de la marca. *Actas de Diseño*, VIII (15): 73-78.

Prado, F. (2007). *Marcas, reputaciones y territorios*. Recuperado el 13/12/2014 de:http://www.reputationinstitute.com/events/Marcas_Reputaciones_y_Territorios_Badajoz2007.pdf

Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe.

Serralvo, F. y Tadeu, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, 14 (1-2), 1-15.

YR Comunicaciones (2011). *¿Qué es Free press?* Recuperado el 13/12/2014 de: <http://yrcomunicaciones.blogspot.com/2011/01/que-es-free-press.html>

Tamayo, M. (2005). *El Proceso de la Investigación Científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Limusa.

Zapata, L. (2014). *Claves para acertar en el liderazgo y gestión de la comunicación interna*. Madrid: WordPress.

Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico



Imagen 1. Subgerencia de proyectos



Imagen 2. Oficinas



Imagen 3. Equipo de trabajo EIS



Imagen 4. Equipo de trabajo EIS



Imagen 5. Equipo archivo



Imagen 6. Socialización Plan Estratégico de Gestión



Imagen 7. Delegados MinHacienda



Imagen 8. Equipo Directivo



Imagen 9. Hugo Vergel, Gerente AKC



Imagen 10. Encuentro con Cooperación Alemana GIZ



Imagen 11. Aspecto Rendición Pública de Cuentas 2013

Anexo 2: Hoja resumen para ejercicio de observación de canales formales e informales de comunicación interna

Tipo de Contacto	Lugar	Fecha
Entrevista grupo	_____	_____
Entrevista individual	_____	_____

Total de observaciones realizadas. _____ Tiempo por ejercicio: _____

- Aspectos destacados del ejercicio de observación:

- Principales temas identificados:

- Preguntas de investigación que se respondieron:

1. Percepción de la compañía:

2. Vínculo y aporte particular:

3. Apropiación de los objetivos y valores corporativos:

4. Alcance del esquema actual de comunicación interna:

5. Comunicación entre las áreas:

6. Canales habituales de comunicación:

7. Necesidades explícitas de herramientas de comunicación:

8. Principales barreras:

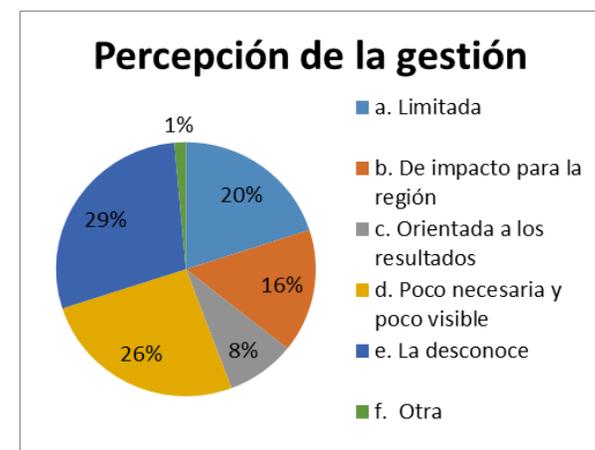
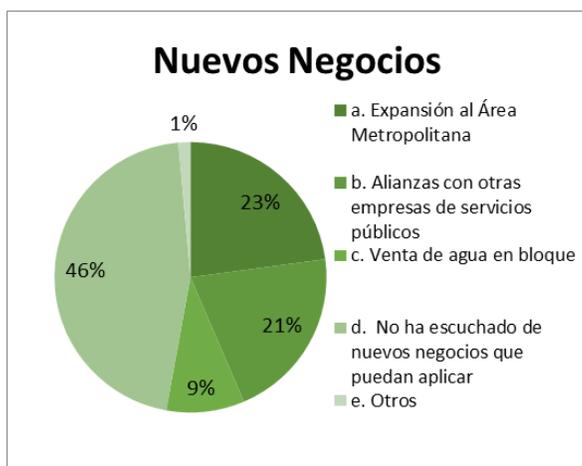
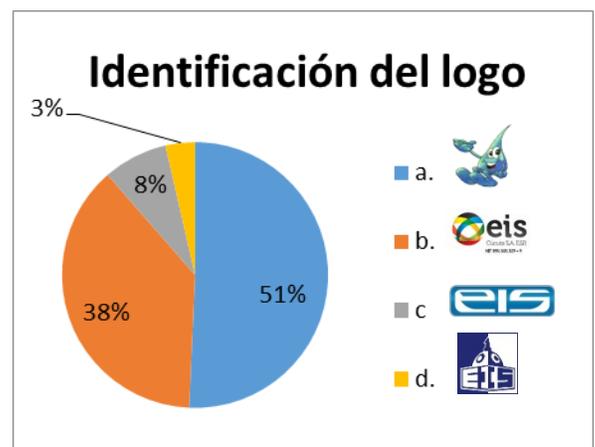
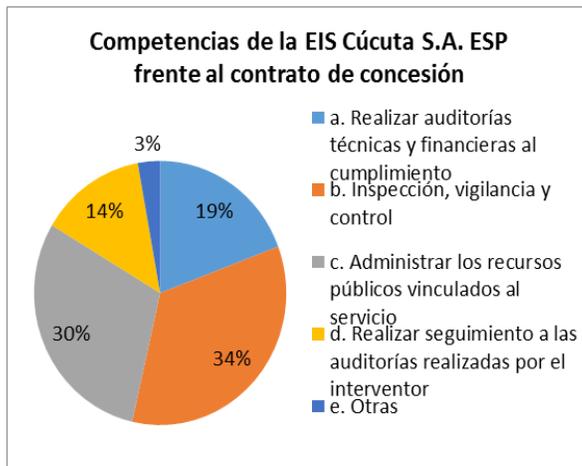
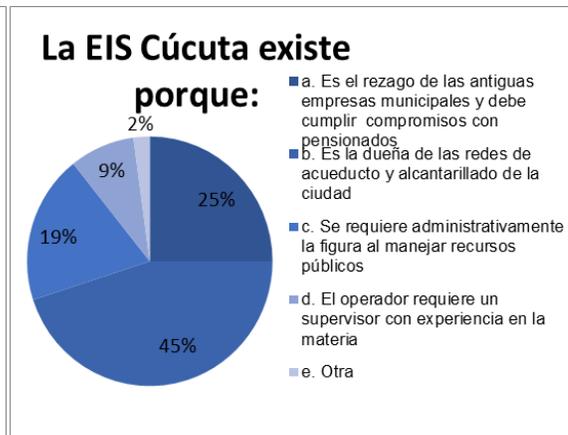
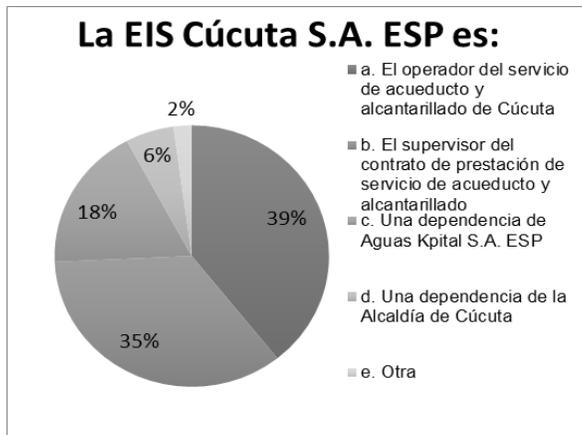
9. Ruidos en la comunicación:

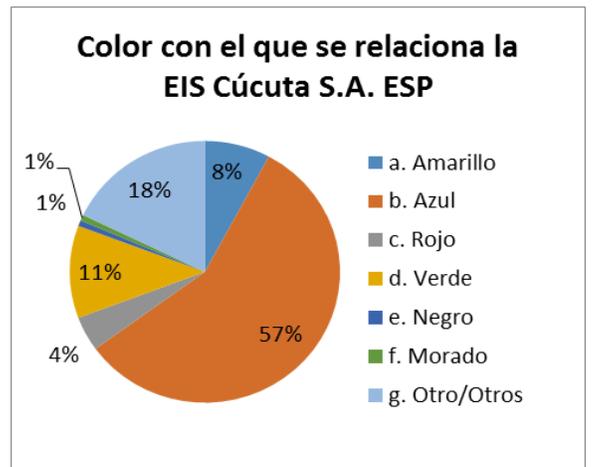
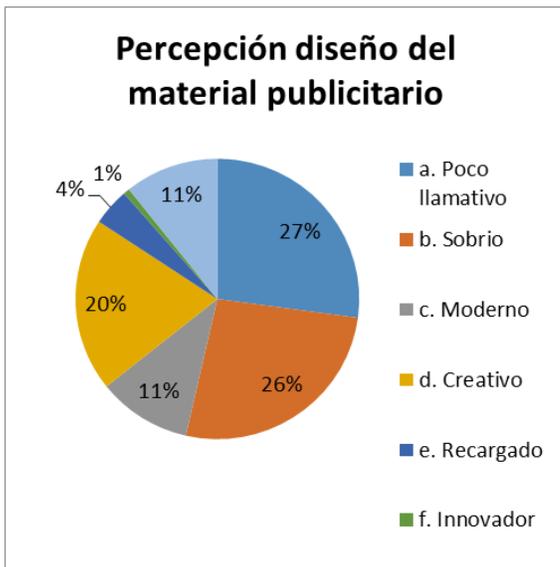
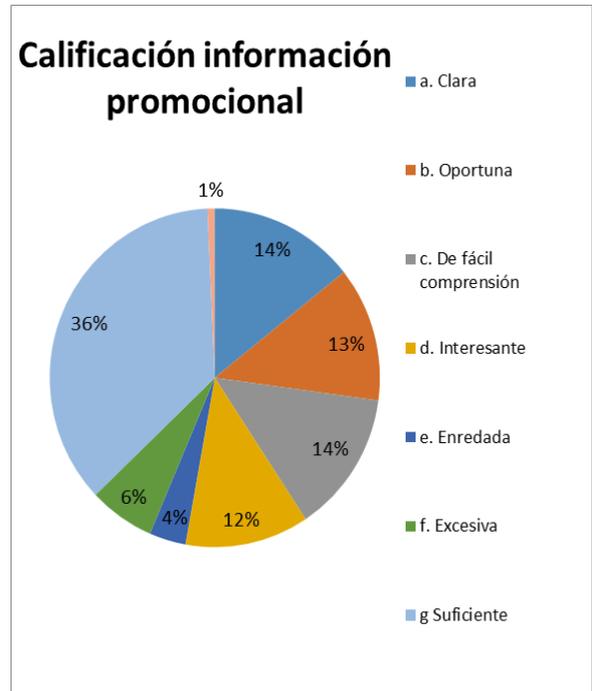
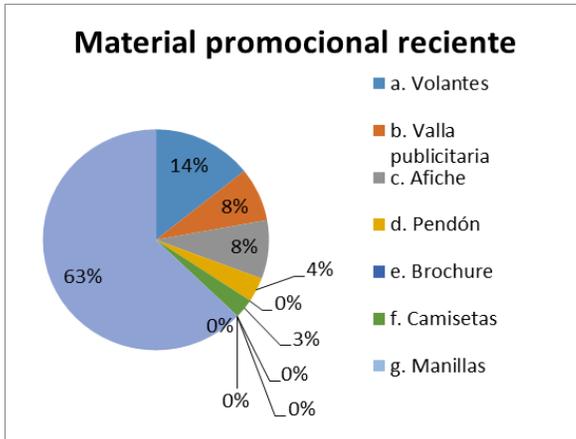
- ¿Qué información no se logró recoger?

- Nuevas hipótesis

- Aspectos importantes que deben ser tenidos en cuenta

Anexo 3. Diagramas de resultados





<p style="text-align: center;">Anexo 4. MATRIZ FODA PRENSA Y COMUNICACIONES</p>	<p style="text-align: center;">ASPECTOS LOCATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Existe un Plan de mejoramiento de planta física y tecnología en desarrollo que se concretará en un mediano plazo * Hay equipos de impresión y fotocopiado de uso público que son accesibles <p style="text-align: center;">COMUNICACIONES INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Hay un buen flujo de información por la calidad de relaciones interpersonales por la existencia de reducidos puestos de trabajo <p style="text-align: center;">PRENSA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Buena relación con los medios de comunicación y atención permanente * Identificadas plumas amigas: Aliados estratégicos * Publicación constante del material remitido en medios impresos, radiales, televisión y electrónico * Manejo efectivo del free-press * Realiza clipping de medios * Seguimiento a la evolución de la noticia * Bases de datos actualizadas * Archivo periodístico al día * Acceso oportuno al vocero organizacional * Posibilidad de enlace para apoyar difusión con Oficina de Prensa del municipio adelantada. * La convocatoria para ruedas de prensa y la difusión de la información relevante de los comunicados se realiza vía 	<p style="text-align: center;">ASPECTOS LOCATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> * No se cuenta con un espacio ni con equipos definidos, recursos mínimos * Falta de espacios físicos para la disposición de elementos de reconocimiento de la organización * Dificultades para la conexión web * Poca permanencia de la profesional a cargo en las instalaciones. <p style="text-align: center;">COMUNICACIONES INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Deficiencias en los canales de comunicación interna. * Carencia de medios internos de comunicación (Cartelera informativa, boletín afichable) * Necesidad de desarrollar una estrategia de comunicación interna para la inclusión de las dependencias (Correos masivos) <p style="text-align: center;">PRENSA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Falta periodicidad en las acciones de prensa. * Falta cubrimiento de eventos con participación de delegados de la entidad. <p style="text-align: center;">MANEJO DE INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> * Se requiere revisión de alcance de acciones desarrolladas por las dependencias. <p style="text-align: center;">PRODUCCIONES INSTITUCIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Inexistencia de medios propios para difusión de acciones ante públicos externos y herramientas para producirlos.
--	--	--

	<p>telefónica, e-mail y pin en simultánea.</p> <p>MANEJO DE INFORMACIÓN</p> <p>* Asesoría de subgerencia y equipo jurídico para claridad en conceptos y apreciaciones</p> <p>PRODUCCIONES INSTITUCIONALES</p> <p>*Profesional contratada maneja programas de diseño gráfico y edición de audio y realiza publicaciones electrónicas</p> <p>* Enlaces establecidos para reducción de costos de producción: Acceso a cabinas de radio, cámaras, tipografía y plotter de corte.</p> <p>POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD</p> <p>* El tema fue priorizado por gerencia que ha mostrado receptividad ante las propuestas presentadas</p> <p>* El vocero organizacional cuenta con credibilidad en los sectores sociales y grupos de influencia</p> <p>* Equipo de trabajo de la entidad estaría dispuesto a apoyar una estrategia de tierra.</p>	<p>* Falta información para nutrir página web</p> <p>* Necesidad de implementación de cuentas en redes sociales (Twitter y Facebook y elaboración de Blogger</p> <p>POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD</p> <p>*La falta de gestión ocasionó un desconocimiento de la entidad y las funciones que desarrolla ante su público externo</p> <p>* Poca disponibilidad de recursos para desarrollar una estrategia de reconocimiento</p> <p>* Carencia de una imagen corporativa que sirva de punto de partida para la implementación.</p>
<p>COMUNICACIONES INTERNAS</p> <p>* Las TIC han generado herramientas que pueden ser adaptadas como mecanismos efectivos de comunicación interna (Pin, WhatsApp, mensajes masivos, e-mail, blogger, correo electrónico, redes sociales o laborales)</p> <p>PRENSA</p> <p>* Universidades de la región ofrecen programas académicos</p>	<p>COMUNICACIONES INTERNAS</p> <p>*Habilitación redes sociales exclusivas funcionarios y contratistas</p> <p>PRENSA</p> <p>*Encuentro con medios de comunicación para la presentación del “Plan de nuevos negocios”, desayuno de trabajo.</p>	<p>ASPECTOS LOCATIVOS</p> <p>* Desarrollar las actividades por meta de producto disminuye las restricciones locativas</p> <p>*Garantizar mayor permanencia e interacción con las dependencias de la profesional responsable</p> <p>COMUNICACIONES INTERNAS</p> <p>*Reenvío de comunicados de prensa a funcionarios y</p>

<p>que pueden apoyar el fortalecimiento de la dependencia.</p> <p>* Representantes de medios han demostrado interés en el proceso institucional y han aceptado las invitaciones realizadas para cubrimiento</p> <p>MANEJO DE INFORMACIÓN:</p> <p>* La crisis de años anteriores, facilita explicar el entorno jurídico de la información.</p> <p>* El interés por la prestación del servicio no es ajeno a la opinión pública.</p> <p>PRODUCCIONES INSTITUCIONALES.</p> <p>* Los medios con presencia en la ciudad manejan tarifas asequibles para garantizar emisión de mensajes y cesión de espacios.</p> <p>* Existencia de una emisora comunitaria bajo la responsabilidad de la Biblioteca Pública Julio Pérez Ferrero que puede apoyar la producción radial.</p> <p>* Existencia de equipos de producción de televisión en la Oficina de Prensa de la Alcaldía de Cúcuta y personal apto para su manejo que podrían apoyar la edición de comerciales o videos institucionales previa autorización dada según conducto regular.</p> <p>POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD:</p> <p>*Es la única entidad de su tipo, la supervisión del contrato 030/2006 y su interventoría es un punto de partida para lograr la identificación.</p> <p>*La propuesta de apertura a nuevos negocios es un tema innovador que puede ser aprovechado.</p>	<p>*Organización recorrido por medios trimestral (Prensa, radio, tv, web)</p> <p>* Concretar enlace oficina de Prensa Alcaldía de Cúcuta para aprovechar sus medios institucionales y el contacto con representantes de otros medios de comunicación</p> <p>* Seguimiento permanente a publicaciones – Fortalecer clipping de medios</p> <p>MANEJO DE INFORMACIÓN</p> <p>*Aplicación de un sondeo a periodistas sobre la percepción de procedimientos y manejo de información implementados.</p> <p>* Emitir periódicamente información relacionada con el seguimiento a los compromisos del contrato 030/2006 y su incidencia en la prestación del servicio.</p> <p>PRODUCCIONES INSTITUCIONALES</p> <p>* Gestionar la cesión de espacio en la emisora comunitaria “Cují Radio”, programa media hora 1 vez a la semana y producción de cápsulas informativas</p> <p>* Organizar Plan de Medios reduciendo al máximo costos que permitan la generación y difusión de contenidos propios</p> <p>* Impreso de publicación bimensual, distribución gratuita a grupos priorizados (Folleto, Boletín afichable)</p> <p>* Proponer la implementación de una sección mensual para información EIS Cúcuta en programas institucionales de la Alcaldía</p>	<p>contratistas para reconocimiento de las acciones institucionales</p> <p>*Elaboración Boletín electrónico de periodicidad mensual</p> <p>* Habilitación del blogger</p> <p>*Correos masivos enviados desde administrador página web</p> <p>PRENSA</p> <p>*Gestión de un convenio interadministrativo con una institución de educación superior que permita generar el espacio de práctica profesional a por lo menos un estudiante de los programas afines por semestre académico. (Técnicos , tecnólogos o profesionales en Comunicación, Camarógrafo, diseño gráfico, diseño web)</p> <p>MANEJO DE INFORMACIÓN</p> <p>* Recorrido semanal por dependencia para programar cubrimiento y garantizar difusión de sus alcances.</p> <p>PRODUCCIONES INSTITUCIONALES</p> <p>* Recopilar archivo fotográfico histórico y establecer el nuevo * Realizar un nuevo barrido para identificar información que nutra la publicación web con avance de acciones.</p> <p>*Gestión para la habilitación del enlace a página web en portal institucional Alcaldía</p> <p>POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD</p> <p>* Definición nueva imagen institucional</p> <p>POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD * Diseño</p>
--	---	---

	<p>POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> * Solicitar el apoyo de parte del equipo operativo para la distribución del material de la estrategia en sectores céntricos de la ciudad. *Encuentro para concertación con tomadores de decisión como grupo priorizado (Presentación propuesta nuevos negocios) *Reenvío boletín electrónico mensual a tomadores de decisión 	<p>e implementación de estrategia de tierra y aire dirigida a comunidad en general con volanteo y publicidad en medios masivos, optimizando recursos.</p>
<p>COMUNICACIONES INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Fallas en la conectividad de AKC puede dificultar el flujo de información si se depende solo de medios electrónicos <p>PRENSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Se ha generalizado en la ciudad una cultura de cobro por difusión de información que en ocasiones limita el free-press. * Los temas relacionados con la supervisión del contrato pueden estar sesgados por el aporte económico que realiza el operador a determinados medios. <p>MANEJO DE INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> *El carácter de la información (financiera o jurídica) puede generar confusión en la opinión pública * Conceptos adicionales (columnistas) publicados en medios pueden desviar la interpretación de la postura de la entidad <p>PRODUCCIONES INSTITUCIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Temporada del año, recursos y contexto social inciden en la 	<p>ASPECTOS LOCATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Aprovechar el Plan de Mejoramiento para definir acceso a equipos y espacio en planta física para la dependencia y la publicación de los productos c/cion <p>COMUNICACIONES INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Creación grupos de PIN o WhastApp <p>PRENSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Establecer Plan de Medios, optimizando inversión *Generar encuentros con aliados estratégicos en medios para fortalecer free-press * Diálogo con gerentes de medios como aliados estratégicos. * Fortalecer presencia en programas de opinión <p>MANEJO DE INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> *Identificar columnistas aliados y facilitar información 	<p>COMUNICACIONES INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Instalación y actualización de cartelera informativa <p>PRENSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Garantizar acompañamiento a reuniones para análisis interinstitucional. *Acompañamiento acciones Responsabilidad Social empresarial (Proyecto cuencas o propuesta Ecopetrol) <p>MANEJO DE INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> *Siempre contextualizar acciones institucionales. <p>PRODUCCIONES INSTITUCIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Actualización permanente página web y blogger. <p>POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> * Optimizar recursos valiéndose del free.press en medios escritos y notas periodísticas en canales de televisión.

<p>forma como son percibidos los productos de comunicación</p> <p>POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD</p> <p>* Campañas publicitarias de terreno que se estén aplicando puede reducir el impacto</p> <p>* La adecuación de la logística requiere un apoyo adicional que puede perderse por situaciones climáticas o alguna actividad que implique concentración alta de personas</p> <p>*Austeridad en gastos promocionales denota improvisación, pero una estrategia muy elaborada puede sugerir derroche.</p>	<p>relacionada con los comunicados emitidos.</p> <p>* En ruedas de prensa y encuentros con medios contar con asesores que permitan aclarar inquietudes</p> <p>* Implementar Carta del Gerente como columna de opinión y llevarla a medios institucionales (Impreso)</p> <p>PRODUCCIONES INSTITUCIONALES:</p> <p>*Consolidar la dependencia ante los facilitadores de espacios para garantizar permanencia de la alianza</p> <p>* Priorizar temporada para fortalecer la producción institucional de acuerdo al Plan de Gestión.</p> <p>POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD</p> <p>* Monitoreo previo a la campaña para la asignación de lugares de entrega de material</p> <p>* Apoyo de algunos miembros del equipo operativo a la estrategia de tierra</p>	
--	--	--

Anexo 5: matriz de involucrados (Aplicación de la Teoría de Stakeholders)

Se proyecta un análisis específico de actores a partir de la Matriz de Impacto propuesta por la metodología de relacionamiento.

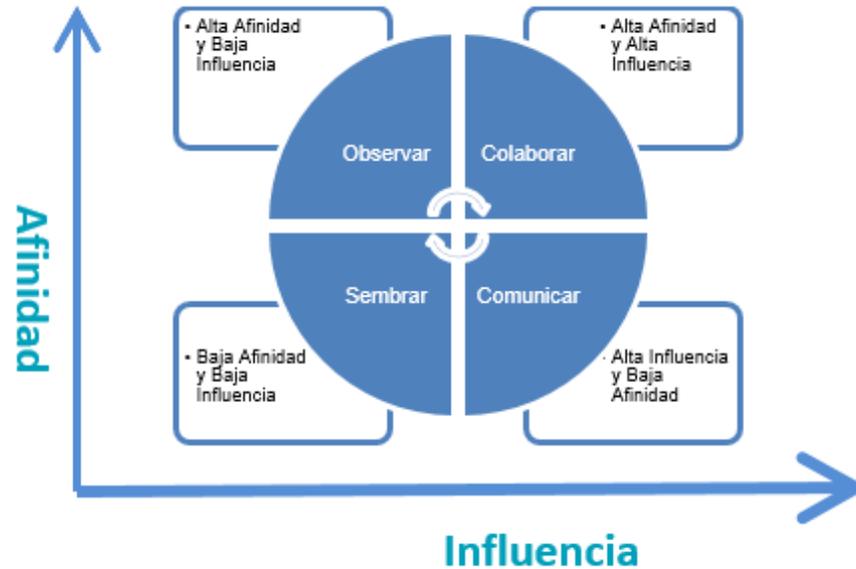


Tabla 5
Plantillas abordaje de Stakeholders

Stakeholder	Ministerio de Hacienda y Crédito Público			
Impacto en el proceso	Influencia alta y afinidad alta : Colaborar (x) Influencia alta y afinidad baja : Comunicar () Influencia baja y afinidad baja: Sembrar () Influencia baja y afinidad alta : observar ()			
Estrategia de relacionamiento	Fortalecimiento de las acciones de enlace desde los criterios de corresponsabilidad social			
Objetivo	Ruta	Subestrategia	Acciones	Observaciones
Construir alianzas que faciliten el respaldo en instancias de decisión	Sensibilizar	Socialización de la estrategia	Identificación de puntos de articulación y socialización encuesta de percepción ciudadana	
	Informar	Recorridos por infraestructura física una vez la	Presentación de informe técnico y financiero de ejecución de la estrategia	

		estrategia esté en ejecución para revisión de elementos de imagen		
	Acordar		Establecer acciones de mejoramiento de la estrategia	

Stakeholder	Empleados			
Impacto en el proceso	Influencia alta y afinidad alta : Colaborar () Influencia alta y afinidad baja : Comunicar (x) Influencia baja y afinidad baja: Sembrar () Influencia baja y afinidad alta : Observar ()			
Estrategia de relacionamiento	Fortalecimiento de las acciones de enlace desde los criterios de corresponsabilidad social			
Objetivo	Ruta	Subestrategia	Acciones	Observaciones
Facilitar la operativización de la estrategia y el seguimiento a su impacto	Sensibilizar	Presentación diagnóstica	Socialización encuesta de percepción ciudadana	
	Informar	Socialización de la estrategia	Reunión para informar estrategia a ejecutar	
	Dialogar		Definir aportes particulares desde las áreas para materialización de la estrategia	La orientación puede venir de la cabeza de área, sin embargo se hará énfasis en el apoyo voluntario para fomentar fortalecimiento interno de la organización
	Acordar		Establecer acciones de seguimiento y evaluación con participación de los empleados	

Stakeholder	Socios			
Impacto en el proceso	Influencia alta y afinidad alta : Colaborar (x) Influencia alta y afinidad baja : Comunicar () Influencia baja y afinidad baja: Sembrar () Influencia baja y afinidad alta : Observar ()			

Estrategia de relacionamiento	Fortalecimiento de las acciones de enlace desde los criterios de corresponsabilidad social			
Objetivo	Ruta	Subestrategia	Acciones	Observaciones
Lograr aprobación de mayores recursos para fortalecer las acciones de reposicionamiento garantizando su continuidad	Sensibilizar	Presentación en avance de la estrategia	Socialización encuesta de percepción ciudadana	Se establecerá como un punto clave en la agenda de Junta Directiva, con evidencias fotográficas y/o en video de la ejecución de la estrategia
	Informar		Socialización en Junta Directiva	
	Acordar		Compromisos puntuales frente a la realidad financiera de la compañía	

Stakeholder	Pensionados			
Impacto en el proceso	Influencia alta y afinidad alta : Colaborar () Influencia alta y afinidad baja : Comunicar () Influencia baja y afinidad baja: Sembrar (x) Influencia baja y afinidad alta : Observar ()			
Estrategia de relacionamiento	Fortalecimiento de las acciones de enlace desde los criterios de corresponsabilidad social			
Objetivo	Ruta	Subestrategia	Acciones	Observaciones
Cambiar la percepción de la EIS Cúcuta S.A. ESP como una empresa de papel limitada al pago de las pensiones	Dialogar	Medición	Aplicar cuestionarios de evaluación de la percepción de la estrategia	Publicar elementos de comunicación de la estrategia al interior de la empresa para generar relación e interés en clientes actuales y potenciales

Stakeholder	Proveedores			
Impacto en el proceso	Influencia alta y afinidad alta : Colaborar () Influencia alta y afinidad baja : Comunicar () Influencia baja y afinidad baja: Sembrar (x) Influencia baja y afinidad alta : Observar ()			
Estrategia de relacionamiento	Fortalecimiento de las acciones de enlace desde los criterios de corresponsabilidad social			
Objetivo	Ruta	Subestrategia	Acciones	Observaciones
Cambiar la	Dialogar	Medición	Aplicar	Publicar

percepción de la EIS Cúcuta S.A. ESP como una empresa sin proyección		cuestionarios de evaluación de la percepción de la estrategia	elementos de comunicación de la estrategia al interior de la empresa para generar relación de referencia con proveedores
--	--	---	--

Stakeholder	Acueductos Los Patios y Villa del Rosario (Competencia)			
Impacto en el proceso	Influencia alta y afinidad alta : Colaborar () Influencia alta y afinidad baja : Comunicar () Influencia baja y afinidad baja: Sembrar () Influencia baja y afinidad alta : Observar (x)			
Estrategia de relacionamiento	Fortalecimiento de las acciones de enlace desde los criterios de corresponsabilidad social			
Objetivo	Ruta	Subestrategia	Acciones	Observaciones
Construir alianzas que faciliten la propuesta de la EIS de supervisar el Acueducto Metropolitano, integrándolos como aliados	Informar		Apoyar el argumento de solidez e idoneidad de la compañía con los resultados de la primera fase de la estrategia	Preparar un producto audiovisual que refuerce la tesis en donde se enuncien los elementos y su impacto para la ciudadanía

Stakeholder	Entidades similares y agremiaciones			
Impacto en el proceso	Influencia alta y afinidad alta : Colaborar () Influencia alta y afinidad baja : Comunicar (x) Influencia baja y afinidad baja: Sembrar () Influencia baja y afinidad alta : Observar ()			
Estrategia de relacionamiento	Fortalecimiento de las acciones de enlace desde los criterios de corresponsabilidad social			
Objetivo	Ruta	Subestrategia	Acciones	Observaciones
Construir alianzas que faciliten el respaldo para nuevos proyectos	Informar	Recorridos por infraestructura física una vez la estrategia esté en ejecución para revisión de elementos de imagen	Apoyar el argumento de solidez e idoneidad de la compañía con los resultados de la primera fase de la estrategia	Preparar un producto audiovisual que refuerce la tesis en donde se enuncien los elementos y su impacto para la ciudadanía

Stakeholder	Comunidad en general			
Impacto en el proceso	Influencia alta y afinidad alta : Colaborar () Influencia alta y afinidad baja : Comunicar () Influencia baja y afinidad baja: Sembrar (x) Influencia baja y afinidad alta : Observar ()			
Estrategia de relacionamiento	Fortalecimiento de las acciones de enlace desde los criterios de corresponsabilidad social			
Objetivo	Ruta	Subestrategia	Acciones	Observaciones
Soportar la estrategia de reposicionamiento y levantamiento de marca, recuperando la identificación en la comunidad cucuteña	Sensibilizar	Camapaña de expectativa	Ejecución de la estrategia fase I	Realizar monitoreo permanente
	Informar	EIS Cúcuta siempre ha estado presente	Ejecución de la estrategia fase II	
		Nuevos proyectos	Ejecución de la estrategia fase III	

Anexo 6. Plan de acción

Tabla 6
Plan de Acción

ESTRATEGIA	PUBLICO OBJETIVO	OBJETIVOS COMPORTAMIENTO	CONTENIDOS	FRECUENCIA	DESPUES
Comunicado de Prensa	Población Cucuteña	* Informar avances institucionales tendientes a la identificación de la marca	* Gestión institucional * Mensajes claves * Resultados de las acciones adelantadas	Periódico	Comunicado de balance
Rueda de Prensa	Población Cucuteña	Promover la identificación y apoyar el reposicionamiento de la marca	Proyección institucional	Actividad clave	Balance
Impresos afiches, adhesivos y volantes	Población Cucuteña	Reconocimiento de imagen institucional y relación con la dinámica del servicio .	Mensajes Clave	Diaria	Mensaje general
Cuña Radial – Tips Radiales	Población Cucuteña	Reconocimiento de la entidad y relación con la dinámica del servicio de acueducto y alcantarillado	Mensajes Clave	Diaria	N/A
Comercial de televisión	Población Cucuteña	Reconocimiento de la entidad y relación con la dinámica del servicio de acueducto y alcantarillado	Mensajes Clave	Diarias	N/A
Free-Press	Población Cucuteña	* Informar avances institucionales tendientes a la identificación de la marca EIS Cúcuta S.A. ESP	* Gestión institucional * Mensajes claves * Resultados de las acciones adelantadas – situación actual	Periódico	A nivel de balance
Marketing Electrónico	Población Cucuteña	Reconocimiento de imagen institucional y relación con la dinámica del servicio.	Mensajes Clave	Diaria	Mensaje general
Vallas fijas, Pantalla Electrónica y exteriores	Población Cucuteña	Reconocimiento de imagen institucional	Mensajes Clave	Permanente	Mensaje general

Propuesta de abordaje

Anexo 7. Campaña de expectativa, lanzamiento y mantenimiento

 *Campaña de Comunicación Audiovisual*

Hoy Usted puede comunicarse y entretenerse...



porque existen miles de redes que no se ven, pero están ahí.
Para entregar lo mejor para la familia.

Elementos para uso en Afiches, volantes periódicos y otros impresos.
Además comunicación digital.

Expectativa

 *Campaña de Comunicación Audiovisual*

Siempre Usted podrá tener las mejores ideas...



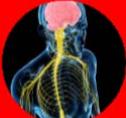
porque nuestro cerebro y sus millones de Neuronas nos permiten pensar mejor.
No las vemos, pero están ahí creando para nosotros...

Elementos para uso en Afiches, volantes periódicos y otros impresos.
Además comunicación digital.

Expectativa

 *Campaña de Comunicación Audiovisual*

Ahora Usted puede sentir y disfrutar la vida...



porque nuestro sistema nervioso nos permite desempeñarnos con salud.
No lo vemos, pero está ahí trabajando para nosotros...

Elementos para uso en Afiches, volantes periódicos y otros impresos.
Además comunicación digital.

Expectativa

 *Campaña de Comunicación Audiovisual*

Siempre Usted ha usado nuestros servicios públicos...



Una gran empresa que ha permanecido en el tiempo.
No la notamos, pero está ahí levantándonos el vital líquido y administrando el alcantarillado.

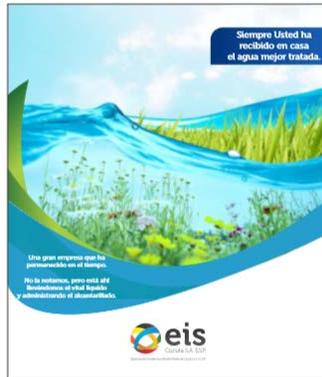


Elementos para uso en Afiches, volantes periódicos y otros impresos.
Además comunicación digital.

Lanzamiento.



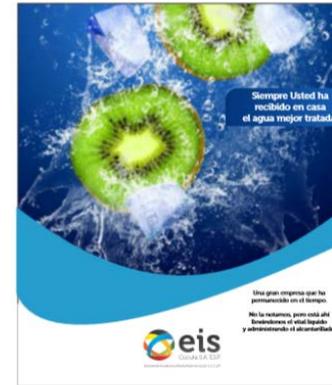
Campaña de Comunicación Audiovisual



Elementos para uso en Afiches, volantes periódicos y otros impresos. Además comunicación digital.



Campaña de Comunicación Audiovisual



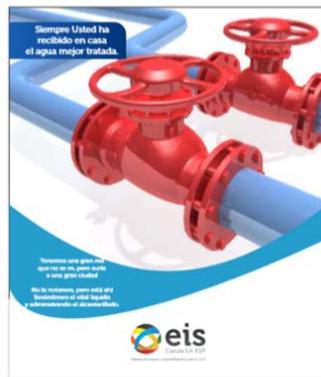
Elementos para uso en Afiches, volantes periódicos y otros impresos. Además comunicación digital.

Lanzamiento.

Lanzamiento.



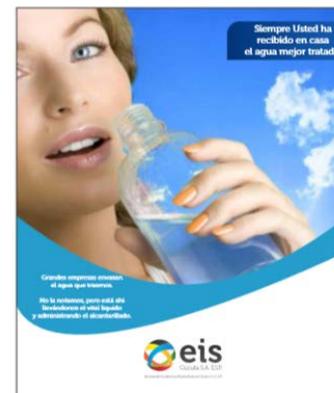
Campaña de Comunicación Audiovisual



Elementos para uso en Afiches, volantes periódicos y otros impresos. Además comunicación digital.



Campaña de Comunicación Audiovisual



Elementos para uso en Afiches, volantes periódicos y otros impresos. Además comunicación digital.

Lanzamiento.

Lanzamiento.



Campana de Comunicación Audiovisual



Elementos nuevos exteriores



Campana de Comunicación Audiovisual



Elementos nuevos exteriores



Mantenimiento.



Mantenimiento.



Campana de Comunicación Audiovisual



Elementos nuevos exteriores



Campana de Comunicación Audiovisual



Mantenimiento.



Mantenimiento.



Campaña de Comunicación Audiovisual



Campaña de Comunicación Audiovisual



Grandes proyectos

Grandes proyectos



Campaña de Comunicación Audiovisual



Material impreso P.O.P.



Material impreso P.O.P.



Campaña de Comunicación Audiovisual



Grandes proyectos

Grandes proyectos

Observaciones docente:

1. Investigación por hogares. Enfoque a hogares.
2. Preguntas técnicas: Evaluación de calidad y oportunidad del servicio.
3. Imagen de Marca - Identidad de Marca
4. Estrategia Creativa Posicionamiento que le voy a dar Promesa básica Reason why

1. Estudio de mercado
2. Resultados traducidos a estrategias
3. Plan de Acción

Torres Jaimetd@unisabana.edu.co

categorycol@yahoo.com