



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA DE COMUNICACIÓN**

TITULACIÓN DE LICENCIADA EN ASISTENCIA GERENCIAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS

Medición y evaluación en comunicación estratégica.  
Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.  
Agencia Cuenca.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

**AUTORA:** Heredia Heredia, Dolores Lucrecia

**DIRECTORA:** Valarezo Gonzáles, Karina Paola Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magíster

Karina Paola Valarezo Gonzáles

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de titulación denominado “Medición y evaluación en comunicación estratégica”, Caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca, realizado por la profesional en formación: Heredia Heredia Dolores Lucrecia cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, febrero de 2015

f). . . . .

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CECIÓN DE DERECHOS

Yo, Heredia Heredia Dolores Lucrecia declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica, Caso de Estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca de la Titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo la Mgs. Karina Paola Valarezo Gonzáles directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f). .....

Heredia Heredia Dolores Lucrecia

CI. 0301126538

## DEDICATORIA

*“La educación es el pasaporte hacia el futuro, el mañana pertenece a aquellos que se preparan para él en el día de hoy”* (Malcolm X.), dedico todo este esfuerzo a mis hijos y esposo quienes son mi fuente de muchas aspiraciones, día a día me motivan a ser una mejor persona, y sobre todo son quienes constantemente me han facilitado el tiempo y espacio para que pueda concluir con esta nueva meta que contribuirá al cumplimiento de todos mis objetivos personales y profesionales, los amo.

Lohe

## **AGRADECIMIENTO**

Mi infinito agradecimiento a “Dios” por haberme dado salud, fuerza y entusiasmo a lo largo de este trayecto, a mi familia Ale, Papo y Marco por toda su comprensión, su cariño y su ayuda.

Al Ing. William Samaniego Gerente de la Cooperativa “Riobamba Ltda.” Agencia Cuenca, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a mi amiga y compañera Silvia Aguilar Díaz por su ayuda, su conocimiento y sugerencias que fueron clave en el momento preciso. A mi compañera de aula María Augusta Narváez, gracias por su amistad y sus palabras de aliento.

A la Mgs. Mónica Abendaño quien en un inicio de nuestra carrera fue nuestra directora de escuela y al final también fue la coordinadora de este programa de graduación.

A la Mgs. Paola Valarezo actual Directora de Escuela, por haber guiado y orientado acertadamente nuestra práctica profesional.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron hasta la culminación de este trabajo.

*Gracias*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	V
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL .....	6
1. La Empresa.....	7
1.1. Razón Social.....	7
1.2. Sector Institucional al que Pertenece.....	7
1.3. Descripción de Actividades.....	8
1.4. Origen y Conformación.....	8
1.5. Lineamientos de Acción.....	8
1.6. Identidad Visual.....	12
1.7. Localización y Dimensiones.....	12
1.8. Instituciones con las que se Relaciona.....	15
1.9. Estructura Organizativa.....	15
1.10. Políticas de Comunicación.....	16
1.11. Agencia Cuenca.....	16
1.12. La Comunicación de la Cooperativa en la Agencia Cuenca.....	19
1.13. Proyecto Unidad Móvil.....	19
CAPITULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	23
2. Desarrollo Marco Teórico Conceptual.....	24

2.1.	La Comunicación en las Organizaciones.....	24
2.1.1.	Las Organizaciones como Sistemas Orientados a Objetivos.....	25
2.1.2.	Los Comportamientos Organizativos y la Comunicación.....	26
2.1.3.	El Enfoque Sistémico y los Modelos de Relaciones Públicas.....	28
2.1.4.	La Planificación Estratégica en Comunicación: El Modelo RACE.....	30
2.1.5.	La Función de Evaluación en Planificación Estratégica en Comunicación....	32
2.2.	Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica.....	33
2.2.1.	La Función de la Evaluación.....	33
2.2.2.	Medición y Evaluación.....	35
2.2.3.	Métodos de Medición y Evaluación.....	36
2.3.	El Modelo Communication Management Bridge.....	38
2.3.1.	Supuestos Teóricos y Metodológicos.....	39
2.3.2.	Fases y Actividades del Modelo.....	41
2.3.3.	Fase Estratégica: Planificación de la Evaluación.....	42
2.3.4.	Fase Táctica: Diseño de la Medición.....	43
2.3.5.	Fase Operativa: Medición.....	43
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO.....		46
3.	Marco Metodológico para el Diagnóstico Descriptivo.....	47
3.1.	Diseño de la Investigación.....	47
3.2.	Variables de Estudio.....	48
3.3.	Unidades de Análisis y Temporalidad.....	49
3.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	49
CAPITULO IV TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....		54
4.	Trabajo de Investigación.....	55
4.1.	Aplicación del Modelo Communication Management Bridge.....	56
CAPITULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		62
5.	Rasgos Generales del Proyecto de la Unidad Móvil Implementada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca.....	63
5.1.	Análisis de Resultados.....	64
5.1.1.	Fase Estratégica.....	64

5.1.1.1.	Modelo de Gestión Organizacional.....	64
5.1.1.2.	Objetivos Organizacionales.....	65
5.1.1.3.	Objetivos de Comunicación.....	66
5.1.2.	Fase Táctica.....	67
5.1.2.1.	Variables de Interés a Evaluar de los Objetivos de Resultado.....	67
5.1.2.2.	Dimensiones e Indicadores a Medir de los Objetivos de Resultado.....	68
5.1.3.	Fase Operativa.....	68
5.1.3.1.	Niveles y Dispositivos de Medición.....	68
5.1.3.2.	Tratamiento de Resultados.....	70
5.1.3.3.	Reportes e Informes.....	70
5.2.	Análisis General.....	71
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		73
CONCLUSIONES.....		74
RECOMENDACIONES.....		76
BIBLIOGRAFÍA.....		78
ANEXOS.....		80

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla No.1	Publicidad en medios masivos.....	18
Tabla No.2	Gastos de implementación de UM.....	18
Tabla No.3	Gastos de UM mensual-anual.....	20
Tabla No.4	Recorridos de UM.....	21
Tabla No.5	Entrevista semi estructurada.....	51
Tabla No.6	Entrevista semi estructurada.....	52
Tabla No.7	Entrevista semi estructurada.....	53
Tabla No.8	Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada.....	56
Tabla No.9	Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada.....	57
Tabla No.10	Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada.....	58
Tabla No.11	Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada.....	59
Tabla No.12	Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada.....	60
Tabla No.13	Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada.....	61



## ÍNDICE DE FOTOGRAFIAS

Foto No.1 Logotipo Cooperativa Riobamba Ltda.....	12
Foto No.2 Agencias Cooperativa Riobamba Ltda.....	13
Foto No.3 Agencias Cooperativa Riobamba Ltda.....	14
Foto No.4 Personal Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cuenca.....	17
Foto No.5 Unidad Móvil.....	19
Foto No.6 Trabajo al interior de la UM.....	20
Foto No.7 Servicios de la UM.....	22

## RESUMEN

La comunicación es un recurso efectivo para lograr objetivos organizacionales y ayuda a posicionar a la empresa en el imaginario colectivo de acuerdo a sus intereses. Sin embargo, emplear la comunicación sin una debida planificación estratégica resulta riesgoso para cualquier entidad pública o privada.

Aunque las relaciones públicas toman fuerza en los últimos años utilizando la planificación estratégica es poco utilizada y no es evaluada en su totalidad; únicamente las campañas publicitarias a corto plazo son analizadas, ya sea para re-direccionar la campaña o continuar con la misma. Con ello se implementan acciones para lograr cumplir los objetivos organizacionales. Las iniciativas de comunicación organizacional en base a una planificación estratégica conlleva a una sistematización de datos que proporciona tanto el público interno como externo del organismo lo que permite evaluar para saber con certeza si los objetivos organizacionales se cumplen en base a las herramientas utilizadas para su difusión por parte de la unidad de relaciones públicas de la entidad.

**Palabras Clave:** Comunicación, Relaciones Públicas, planificación estratégica, objetivos organizacionales

## **ABSTRACT**

Communication is an effective remedy to achieve organizational objectives and helps position the company in the collective imagination according to your interests. However, using communication without proper strategic planning is risky for any public or private entity.

Although public relations are becoming stronger in recent years using strategic planning is rarely used and is not evaluated in its entirety; only the short-term advertising campaigns are analyzed, whether to redirect the campaign or continue with it. These actions are implemented to achieve compliance organizational objectives. The initiatives of organizational communication based on a strategic planning leads to a systematization of data that provides both internal and external audiences body allowing an evaluation to know with certainty whether organizational goals are met based on the tools used for broadcast by the public relations unit of the entity.

**Keywords:** Communication, Public Relations, strategic planning, organizational objectives.

## INTRODUCCIÓN

En la vida cotidiana uno de los factores importantes para una convivencia social más llevadera es sin duda la “comunicación”. En la actualidad a nivel empresarial, o institucional la “comunicación” se ha convertido en la pieza clave para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el camino certero hacia el éxito.

En el trabajo de investigación “Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica” se puede evidenciar que la comunicación al igual que las relaciones públicas se convierte en un puntal fundamental para edificar la imagen que se desea transmitir al cliente o usuario, coadyuvando a lograr el posicionamiento requerido.

Sin embargo, a la hora de realizar una campaña informativa o publicitaria no sólo basta con que se apliquen ciertos criterios o estrategias, es necesario que luego de aplicarlos se mida, se evalúe la actividad comunicacional con el objetivo de corregir errores en la marcha o se depuren ciertas prácticas inadecuadas.

Tanto la comunicación como las relaciones públicas proporcionan diferentes herramientas que al ser aplicadas de forma adecuada permiten que las estrategias comunicacionales logren los objetivos propuestos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Es una entidad de intermediación financiera dedicada a la captación de recursos de sus socios a través de libretas de ahorro, certificados de depósito a plazo fijo y otorgamiento de créditos en su mercado de influencia que es la provincia de Chimborazo con su matriz en la ciudad de Riobamba, inició sus operaciones en octubre de 1978 fundamentada en los principios de cooperación y solidaridad, con el objetivo de impulsar el desarrollo de los asociados y la comunidad. La Cooperativa en su fase de consolidación y expansión abrió su Agencia en la ciudad de Cuenca en el año 2006 por lo que el objeto de estudio de esta investigación es “La Gestión de Comunicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca”.

En la presente investigación se ha seleccionado el programa de la Unidad Móvil, desde marzo de 2013 este proyecto ha sido utilizado como una herramienta dentro de la actividad comunicacional en la Agencia Cuenca, las indagaciones sobre la información se ejecutará en las oficinas de la cooperativa con varias entrevistas con su Gerente de Agencia y visitas en la

Unidad Móvil en el cual se llevará adelante el diagnóstico y la propuesta de mejora en caso de ser factible.

El **objetivo general** de este trabajo es el “Demostrar a través del estudio de caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca, durante el 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones”.

A su vez, guiaron la investigación los siguientes **objetivos específicos**:

- I. Realizar una aproximación a la realidad de la organización asignada.
- II. Analizar en el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación al programa de comunicación más importante realizado durante el 2013; la contribución de la comunicación a los objetivos de la organización.
- III. Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

Para la realización de este trabajo investigativo se obtuvo algunas facilidades entre ellas: la predisposición del gerente para entregar información en varias entrevistas y conversaciones profundas, como también se enfrentó algunos inconvenientes y uno de ellos es el hecho de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca no cuenta con un profesional responsable de la comunicación, lo que imposibilitó el hecho de contar con datos certeros en cuanto a la gestión y a los objetivos de comunicación de la Agencia.

En el marco institucional de la Cooperativa se da a conocer cuál es su origen y conformación, su misión, visión, valores, lineamientos de acción, objetivos institucionales, localización y dimensiones y sus políticas de comunicación.

En el marco teórico conceptual se da importancia a temas de comunicación y relaciones públicas entre ellas: la comunicación en las organizaciones, las organizaciones como sistemas orientados a objetivos, los comportamientos organizativos y la comunicación, enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas, planificación estratégica en comunicación “el modelo RACE”, la función de evaluación en planificación estratégica en comunicación, medición y evaluación en comunicación estratégica, métodos de medición y evaluación, el modelo Communication Management Bridge.

Con respecto al marco metodológico y el trabajo de investigación su contenido refiere a la información adquirida durante la etapa investigativa donde se ha analizado las actividades ejecutadas por el proyecto “Unidad Móvil” cuyo fin es obtener resultados sobre su gestión de comunicación a través de la implementación del modelo Communication Management Bridge en sus tres facetas: estratégica, táctica y operativa, finalmente se da a conocer las conclusiones y propuestas de mejoras.

**CAPITULO I**  
**MARCO INSTITUCIONAL**

## **1. La Empresa**

Dentro de este programa de titulación, cuyo objeto es realizar un trabajo investigativo sobre la “Medición y Evaluación de la Comunicación Estratégica” en el sector empresarial del país, se procede a investigar sobre el proyecto comunicacional con el que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca a quien se indagará sobre su trabajo de comunicación. A continuación se desarrolla la referencia institucional de esta Cooperativa que tiene muchos años al servicio de la sociedad ecuatoriana.

La “Financiera Popular” como también se le conoce a la Cooperativa de Ahorro y crédito “Riobamba Ltda.” es una entidad de intermediación financiera dedicada a la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro y certificados de depósito a plazo fijo; y el otorgamiento de créditos en su mercado de influencia, satisfaciendo de esta manera las demandas de créditos vinculados a actividades de agricultura, artesanía, consumo, comercio, vivienda y microempresa, fomentando el progreso y desarrollo de la comunidad.

La Cooperativa Riobamba Ltda. Basada en los principios básicos de cooperación, mantiene una participación activa con la comunidad siendo su aporte significativo en las actividades de beneficio social, deportivo y cultural. Se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

### **1.1. Razón social Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.**

Dirección Matriz: Calle Colón y 10 de Agosto esquina

Teléfonos: 032960270 / 03-2962431

Email: riobamba@cooprio.fin.ec

Dirección Agencia Cuenca: Oficina Arenal: Av. de las Américas y

General Escandón, Oficina Centro: Sucre 5-84 y Hermano Miguel

Teléfonos: 2835099 / 856109

Email: cuenca@cooprio.fin.ec

Página web: [www.cooprio.fin.ec](http://www.cooprio.fin.ec)

### **1.2. Sector institucional al que pertenece.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se dedica a la intermediación financiera, es decir, corresponde al sector de servicios.



### **1.3. Descripción de actividades.**

- Captación de recursos (dinero) del público a través de Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo Fijo y en Certificados de Aportación,
- Colocación de préstamos en las líneas de: Consumo, Microcrédito, Comerciales y de Vivienda,
- Prestación de servicios: Seguros de exequias, SOAT, Pago Ágil, Remesas con Money Gram, Vigo. Pago del Bono Solidario.

### **1.4. Origen y conformación.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito RIOBAMBA LTDA., de acuerdo a lo que manifiesta (Morales, 2010) inició sus operaciones el 12 de octubre de 1978, fundamentada en los principios de cooperación y solidaridad, con el objetivo de impulsar el desarrollo de los asociados y la comunidad.

En sus inicios la Cooperativa Riobamba Ltda., estaba ubicada en la calle Primera Constituyente, frente a la Plaza Román, en donde hoy es el Consejo Provincial de Chimborazo. Los comerciantes de la feria, se constituyeron en los primeros objetivos para asociarlos, es por esta razón que la oficina se abrió en este sector. El objetivo principal de la Cooperativa, fue el rescatar la confianza de la ciudadanía en el sistema financiero, venida a menos por otras entidades similares.

En el año de 1985, luego de un proceso de intervención por parte del Ministerio de Bienestar Social, la Cooperativa inicia su fase de consolidación y expansión, cuando el propio interventor de la Cooperativa el Licenciado Pedro Morales, asume el mando en la organización y enfoca su acción hacia el beneficio de sus asociados, quienes demostraron con depósitos y operaciones crediticias su confianza en el renacer de la Cooperativa, credibilidad que se ha mantenido hasta la presente fecha, convirtiendo a la Institución en la primera y más sólida Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia de Chimborazo.

### **1.5. Lineamientos de acción.**

Es necesario e importante que cada institución, organización o empresa tenga los lineamientos de acción bien definidos, para tener conocimiento claro de cuál es el rumbo a seguir.

**Misión:** “Brindar servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo de nuestros cooperados y la comunidad, con honestidad y transparencia.

**Visión:** “Consolidarnos en una Cooperativa con una estructura económica, tecnológica y administrativa adecuada a las normas de prudencia y solvencia financiera, orientada a la prestación de servicios especializados en microfinanzas con cobertura nacional, que cuenta con directivos y personal comprometidos, y consolidada como una alternativa de la Economía Popular y Solidaria en beneficio de nuestros socios y la comunidad.” (<https://www.cooprio.fin.ec/info/>)

**Objetivos institucionales:** En la definición de los “objetivos estratégicos” de la Cooperativa se han considerado como referencia cuatro dimensiones:

- Dimensión Financiera
- Mercado –Clientes – Cobertura
- Estructura Organizacional- Procesos Internos – Tecnología
- Desarrollo Organizacional – Cliente Interno.

La definición de los Objetivos y sus respectivas Estrategias se sustenta en el análisis FODA, los resultados del análisis financiero y la identificación de las expectativas y demandas de los clientes internos y externos.

Una gestión eficiente de las diferentes perspectivas está dirigida a la obtención de “resultados económicos positivos”, indicador que está definido a través de un Objetivo Estratégico Macro relacionado con la “Rentabilidad”.

**Objetivo Macro:** Rentabilidad

Mantener una Rentabilidad sobre Activos ROA no menor al 2,5% y una Rentabilidad sobre el Patrimonio no menor al 12%.

**Perspectiva Financiera:** Objetivos

- **Crecimiento y Estructura Captaciones:** Lograr un nivel de crecimiento anual de las captaciones bajo las siguientes metas:
  - Quito: no menor al 50%
  - Cuenca: no menor al 50%
  - Cumandá: no menor al 40%

- Otras oficinas: no menor al 30%

- **Estructura de Activos-Productivos-Crédito:** Mantener una cartera de microcrédito no menor al 50% a partir del 2014.
- **Calidad de Cartera y Cobertura:** Mantener una Cartera en Riesgo menor al 2,0% con una cobertura de cartera en riesgo mayor al 130%.
- **Fortalecer el Patrimonio:** Mantener un nivel de Solvencia Patrimonial Patrimonio Técnico/Activo Ponderados por riesgo no menor al 16%.
- **Gestión de Crédito:** Mantener una relación de Cartera Bruta / Activos Totales no menor al 75% y un crecimiento anual de cartera no menor al 20%.

#### **Perspectivas Clientes-Mercado: Objetivos**

- **Posicionamiento en el Mercado:** Mantener la participación en el mercado de captaciones de la Provincia de Chimborazo.
- **Satisfacción y Fidelidad de los Socios:** Alcanzar al menos un 80% de satisfacción de los socios y no menos del 70% de socios activos.
- **Fortalecer el Apoyo a la Comunidad Mediante Acciones de Responsabilidad Social:** Implementar programas permanentes de Educación Financiera y Capacitación al sector productivo, con cobertura al menos al 10% de los socios activos al 2015. Generar una línea de crédito para emprendedores que contemple hasta un 1% de la cartera bruta con un límite de riesgo no mayor al 4%.
- **Cobertura:** Lograr la apertura de al menos 4 oficinas hasta el 2015: Cuenca, Quito, Oriente y Santo Domingo de los Tsáchilas. En operación a partir del 2013: 3 oficinas  
Móviles, alcanza cobertura Nacional por medio de ventanillas compartidas a partir del 2013.

#### **Perspectiva Organizacional: Objetivos**

- **Fortalecer Calificación Institucional:** Alcanzar una calificación de riesgo de "A+"
- **Fortalecimiento Tecnológico:** Implementar soluciones tecnológicas para automatizar procesos de atención al cliente y crédito. Implementar los servicios de banca electrónica.
- **Fortalecimiento de la Prevención del Lavado de Activos:** Lograr que el 100% de las transacciones de la cooperativa tengan carácter lícito y fortalecer la cultura de riesgo en el personal.

- **Sistema de Información Gerencial:** Implementar Sistema de Información Gerencial, nivel de uso al menos mensual por los niveles gerenciales.
- **Personal Capacitado:** Brindar al menos 30 horas de capacitación al año al menos al 80% del personal. Implementar la escuela de capacitación interna a partir de Octubre 2013.
- **Satisfacción del Cliente Interno:** Alcanzar un nivel de satisfacción laboral del personal de la cooperativa no menor al 80%. Alcanzar un nivel de rotación anual no mayor al 15%.
- **Fortalecimiento Gestión de Procesos y Políticas:** Nivel de conocimiento y aplicación de procesos y políticas por el personal no menor al 8/10.

**Valores Institucionales:** Para el cumplimiento de su Misión y el logro de su Visión la cooperativa ha establecido como guías de conducta de todos quienes hacen la cooperativa los siguientes valores:

**Solidaridad:** Comprender y aceptar los sentimientos, necesidades y formas de ser de los clientes y reflejarlo en una atención de calidad. Mantener un espíritu de cooperación y ayuda con el cliente interno y externo cuando sea necesario, de forma sincera, sin esperar nada a cambio.

**Transparencia:** Presentar de manera clara y sobre la verdad la información relativa a los servicios financieros ofertados por la institución y en general sobre su situación y evolución.

**Honestidad:** Actuar de acuerdo con principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa, manteniendo respeto en el uso de los recursos de la institución y protegiendo la confianza de los asociados y del público en general.

**Equidad:** Brindar igualdad de oportunidades a todas las personas sin discriminación de género, raza, religión o condiciones tanto en la prestación de servicios como en la gestión organizacional.

**Responsabilidad Social:** Comprometerse con la sociedad, buscando siempre el desarrollo de la misma y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

### **1.6. Identidad visual.**

El slogan mantenido los últimos 15 años es “Impulsamos su desarrollo”.

Foto No.1 Logotipo Cooperativa Riobamba Ltda.



### **1.7. Localización y dimensiones.**

La matriz de la Cooperativa Riobamba Ltda. Está ubicada en la calle Colón y 10 de Agosto esquina, su mail es [riobamba@cooprio.fin.ec](mailto:riobamba@cooprio.fin.ec), su página virtual es [www.cooprio.fin.ec](http://www.cooprio.fin.ec) sus teléfonos son 032960270 / 03-2962431.

Su experiencia al servicio del sector micro-empresarial de la provincia, le ha permitido entender sus necesidades y ofrecer alternativas adecuadas a su realidad económica. Ha respaldado el desarrollo económico y social de Chimborazo y también de otras ciudades como es el caso de Cuenca, donde tienen a disposición de sus asociados una agencia estratégicamente ubicada para el fácil acceso de sus usuarios, (agencia que será nuestro objeto de investigación) a continuación damos a conocer otras agencias ubicadas a nivel del país.

Foto No.2 –Agencias Cooperativa Riobamba Ltda.



**Agencia Norte**

Dirección: Av. Daniel León Borja  
y Calle 44 Teléfonos: 032 961  
250 / 032 967 778



**Agencia Cuenca Arenal**

Dirección: Av. de las Américas y  
12 de Abril Teléfonos: 07 2855-  
212



**Agencia Guano**

Dirección: Av. 20 de Diciembre y  
León Hidalgo  
Teléfonos: 03 2900-112



**Agencia Sur**

Dirección: Av. Leopoldo Freire  
y Bucarés diagonal al Mercado  
Mayorista Teléfonos: 032 969  
478 / 032 940 834



**Agencia Quito**

Dirección: Av. Tnte. Hugo Ortiz  
y Mariscal Sucre  
Teléfonos: 02 2643-600



**Agencia Chunchi**

Dirección: Simón Bolívar y  
Capitán Ricaurte (Esq.)  
Teléfonos: 03 2936-049

Fuente: <https://www.cooprio.fin.ec/info/>

Foto No.3 –Agencias Cooperativa Riobamba Ltda.



**Agencia Condamine**

Dirección: Carabobo y Esmeraldas  
Interior del Centro Comercial "La  
Condamine"

Teléfonos: 03 2942-202



**Agencia Cumandá**

Dirección: 9 de Octubre entre  
1ra. Constituyente y Abdón  
Calderón

Teléfonos: 03 2326-450



**Agencia Dávalos**

Dirección: Rocafuerte y Nueva  
York Interior del Mercado  
Dávalos

Teléfonos: 03 2360-368



**Matriz-Riobamba**

Dirección: Colón y 10 de Agosto  
(esq.)

Teléfonos: 032962-431/032960-  
270



**Agencia Cuenca Centro**

Dirección: Sucre y Hermano  
Miguel

Teléfonos: 07 2835-099



**Agencia Alausí**

Dirección: Av. 5 de Junio  
y 9 de Octubre

Teléfonos:032931-154

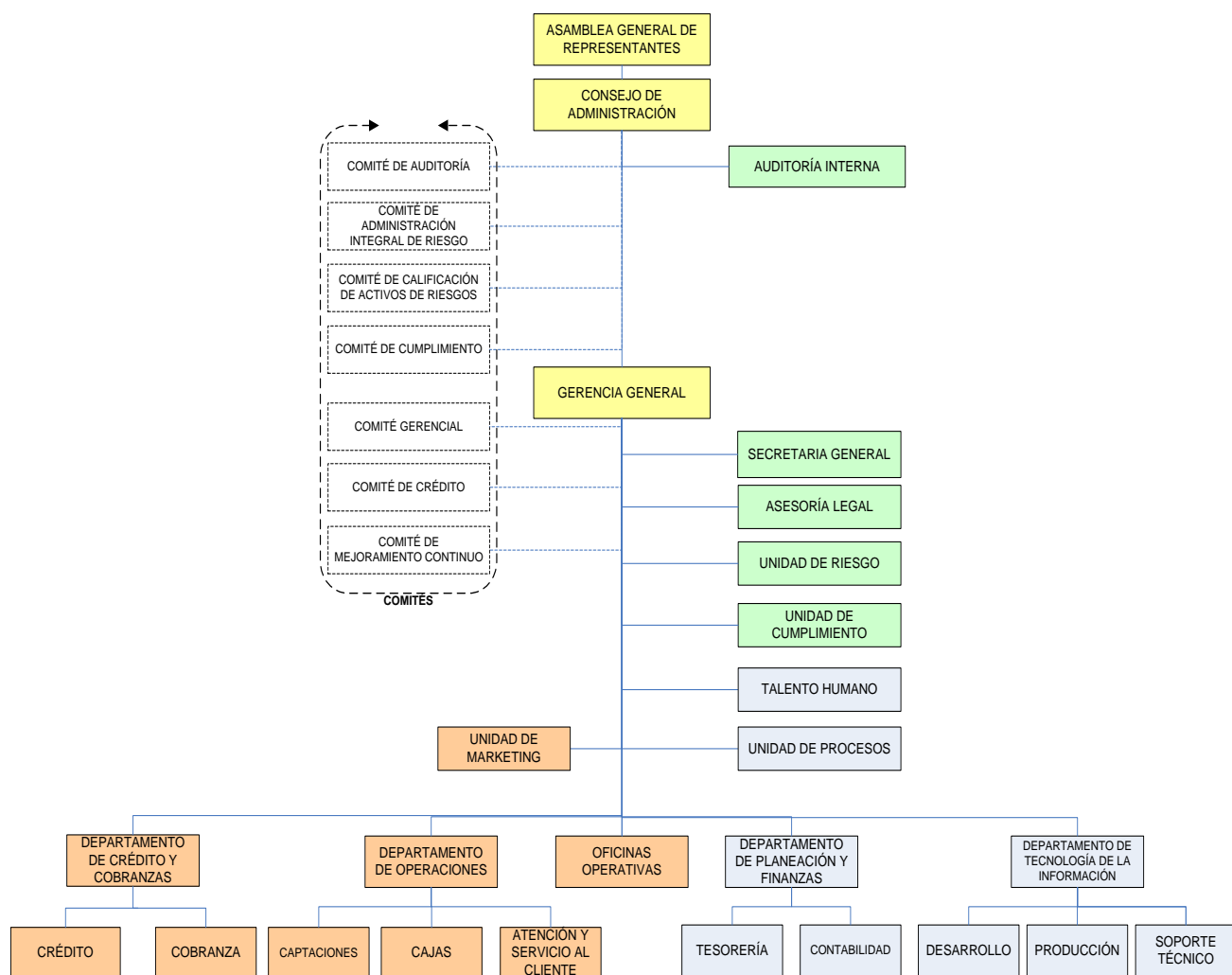
Fuente: <https://www.cooprio.fin.ec/info/>

### 1.8. Instituciones con las que se relaciona.

Gremios: Asociación de Vivienda los 4 Ríos, Cooperativa de Vivienda Jesús del Gran Poder, Asociación Frente Unido de Taxistas del Azuay, Unión de Taxistas del Azuay, Fundación La Comuna. Gobiernos y otras instituciones: (Municipio de Cuenca, Municipio de Oña, Gobierno Provincial del Azuay (Mapa de Públicos). Socios en Oficina El Arenal. 8970 socios activos y en Oficina Centro 4500 socios activos.

### 1.9. Estructura organizativa.

La función de comunicación la desarrolla la Unidad de Marketing.





### **1.10. Políticas de comunicación.**

Se trabaja en base a un marketing funcional cuyas políticas de promoción adoptadas para generar confianza en los socios y establecer un sentido de pertenencia con la institución están:

- Mantener contacto permanente con los asociados y la colectividad, realizando actividades vinculadas al rescate de su cultura y tradición, valores reconocidos por los socios.
- En el tema financiero, asume el valor del impuesto del 2% a los rendimientos financieros en depósitos a plazo fijo que asume la Cooperativa, siendo una ventaja que obtiene el socio frente a la competencia.
- Otro elemento importante en el tema de promociones, es el pago de tasas de interés competitivas que realiza la institución por depósitos en ahorro y plazo fijo.
- Un aspecto relevante, es el relacionado a la realización de rifas y sorteos que en ocasiones especiales efectúa la institución en las diferentes agencias con la finalidad de premiar la confianza del socio y estimular el ahorro, así como la puntualidad en el pago de los créditos. (Morales, 2010, p. 173).

La implementación de estas políticas permite que la institución pueda alcanzar un nivel óptimo de crecimiento, sin embargo en un mercado actualmente competitivo, las consecuencias de la crisis económica mundial, exigen cada vez estándares de trabajo más eficientes, y una correcta planificación.

Un aspecto primordial para la implementación de prácticas adecuadas a nivel interno de la institución es la “evaluación de la gestión” la misma que no se basa solamente en el aspecto cuantitativo sino también cualitativo; es decir la respuesta social y comunitaria que está desarrollando la Cooperativa, con actividades sociales que se realizan, en retribución a la confianza de los socios, el compromiso con la comunidad, ésta se refleja en actividades sociales vinculadas con el quehacer diario, como Navidad, inicio de clase, así como la participación de la institución en temas relacionados con tragedias colectivas.

### **1.11. Agencia Cuenca.**

La decisión y compromiso de directivos y personal administrativo para ampliar la cobertura geográfica, consiguió que la Cooperativa Riobamba Ltda. inicie sus operaciones financieras con una Agencia en la ciudad de Cuenca, en el mes de julio del 2006. Ubicando sus oficinas en el sector de “La Feria Libre” en la avenida de Las Américas entre General Escandón y avenida 12 de Abril.

Foto No.4 –Personal Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cuenca



Fuente: <https://www.cooprio.fin.ec/info/>

Las políticas comunicacionales antes mencionadas, se implementan en cada una de las agencias en los lugares establecidos tanto en el Norte como en el Sur del país. En el caso particular de la Agencia de Cuenca, existe un presupuesto mínimo para lo que es “comunicación” no cuentan con un departamento de marketing ni de Relaciones Públicas, careciendo de una política de comunicación externa explícita, en la mayoría de los casos la publicidad institucional viene dada e incluso grabada desde la Matriz que está ubicada en otra ciudad, (Riobamba, al Norte del país) generando un inconveniente por no poseer el suficiente presupuesto para trabajarlo desde Cuenca y con un enfoque publicitario acorde al contexto en lo que respecta a los clientes de esta Cooperativa, que atrae a socios no solo de la ciudad sino de varios cantones de la provincia del Azuay, Cañar y Loja (Sur del país).

Sin embargo, y a pesar de estos inconvenientes presupuestarios la Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cuenca ha tratado de no dejar de lado uno que otro recurso de comunicación externa, entre ellos están: la utilización de dos medios de comunicación que cubre una mínima parte de sus expectativas comunicacionales.

La Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cuenca contrata los servicios de Radio 96.1 en FM y Radio Visión en AM, en donde se pasan las cuñas publicitarias referentes a servicios o promociones según el caso: por ejemplo con la apertura de clases se promociona un Kit Escolar Básico para los pequeños Ahorristas, se ha tomado en cuenta estas dos emisoras de acuerdo a su target y su cobertura, pautando un promedio de 600 cuñas comerciales por mes y un presupuesto de 7200 dólares anuales.

Tabla No. 1 –Publicidad en medios masivos

<b>MEDIO-RADIO</b>	<b>TARGET</b>	<b>COBERTURA</b>	<b>PAUTAJE (mensual)</b>	<b>PRESUPUESTO (anual)</b>
Radio 96.1 Fm	Medio- medio-bajo	Provincial	400	4.800,00
Radio Visión am	Medio-medio-bajo	Local	200	2.400,00
<b>TOTAL</b>			600 cuñas	\$ 7.200,00

Fuente: elaboración propia

A más de esta relación comercial con estos dos medios de comunicación, existe una actividad comunicacional que le ha dado “ciertos” resultados positivos a la Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cuenca, la utilización de una Unidad Móvil que se desplaza a distintos puntos del Austro para captar socios. Sin embargo, y a pesar de contar con un presupuesto limitado se ha hecho un esfuerzo por adquirir un vehículo tipo buseta para visitar los lugares de concentración masiva y lugares alejados, para este proyecto se ha invertido un aproximado a 67 mil dólares.

Tabla No.2 –Gastos de implementación de UM

<b>RIOBAMBA LTDA. AGENCIA CUENCA – UNIDAD MOVIL</b>	
Unidades (buseta)	Una
Valor	\$ 60.000,00
Pago Chofer (mensual \$ 400)	\$ 4.800,00 (anual)
Mantenimiento (mensual \$ 100)	\$ 1.200,00 (anual)
Comunicación (material POP mensual \$ 24)	\$ 288,00 (anual)

Fuente: elaboración propia

Este recurso de la Agencia en Cuenca trata de cubrir ciertas expectativas de comunicación externa, la utilización de la “Unidad Móvil” (una especie de oficina ambulante) que recorre diferentes zonas del Austro será el objeto de ésta investigación, para conocer cómo se lo planifica, su ejecución y cuáles son los resultados obtenidos, se realizará entrevistas y visitas a la Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cuenca y se lo desarrollará en el trabajo de investigación.

### 1.12. La comunicación de la Cooperativa en la Agencia Cuenca.

Según manifiesta el Ingeniero William Samaniego (Gerente) la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca ejecuta varias acciones establecidas como políticas de comunicación, por ejemplo: la realización de rifas y sorteos que en ocasiones especiales efectúa la institución en las diferentes agencias con la finalidad de premiar la confianza del socio y estimular el ahorro, así como la puntualidad en el pago de los créditos.

Pero con la finalidad de acercar a los socios y acrecentar el número de clientes implementó la utilización de una “Unidad Móvil” cuyas características es a la de una oficina ambulante que ofrece los servicios financieros al desplazarse a distintos lugares y promocionar a la Cooperativa Riobamba Ltda. En Cuenca.

### 1.13. Proyecto Unidad Móvil.

De acuerdo al Ingeniero Samaniego de la Agencia Cuenca, la iniciativa de la “Unidad Móvil” no es el resultado de un estudio de mercado, ni una estrategia comunicacional implementada desde el departamento de comunicación de la Matriz, ubicada en la ciudad de Riobamba, simplemente “fue un proyecto traído como experiencia de una pasantía en Costa Rica”. Recordó que no se realizó ningún estudio de factibilidad, sino que sobre la marcha se realizaba correcciones de algunas deficiencias especialmente en comunicación; logrando así la implementación del proyecto en la Cooperativa Riobamba Ltda. En la Agencia Cuenca.

Foto No.5 –Unidad Móvil



Fuente: <https://www.cooprio.fin.ec/info/>

La Cooperativa invirtió 60 mil dólares en el vehículo tipo buseta, a esto se suma otros valores y el costo por el mantenimiento de la unidad, pues para su traslado a los sectores más lejanos de los 15 Cantones de la provincia del Azuay y dos cantones de la provincia del Cañar es necesario que esté en óptimas condiciones, debido a que la vialidad en la zona rural de las dos provincias es inestable y a veces crítica cuando es época invernal. Los costos mensuales y anuales producidos por este proyecto se los detalla a continuación:

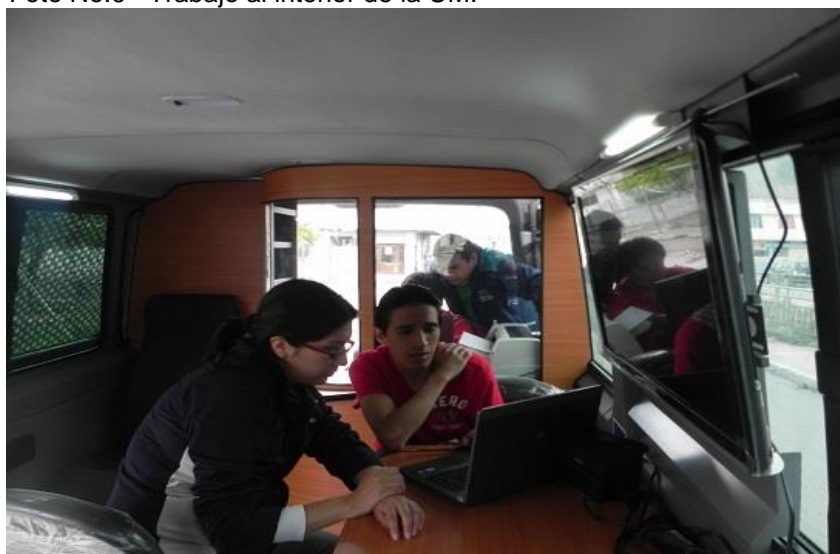
Tabla No.3 –Gastos UM mensual-anual

<b>UNIDAD MOVIL-COOP. RIOBAMBA LTDA. AGENCIA CUENCA</b>		
<b>DESCRIPCION</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>GASTO TOTAL/ANUAL</b>
Vehículo tipo buseta		60.000,00
Chofer profesional	400,00	4.800,00
Mantenimiento del vehículo	100,00	1.200,00
Material POP promocional	24,00	288,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$. 66.288,00</b>

Fuente: elaboración propia.

La Unidad Móvil ofrece servicios financieros con infraestructura similar a la de cualquier oficina de la sucursal; para impulsar el desarrollo del sector.

Foto No.6 –Trabajo al interior de la UM.



Fuente: <https://www.cooprio.fin.ec/info/>

Esta modalidad se utiliza para la captación de socios y en algo para la comunicación externa, ubicándola en diferentes sitios como: mercados de consumo masivo y ferias libres en las parroquias rurales de los cantones más cercanos a Cuenca donde no existen cajeros automáticos. Para ofrecer los servicios de: depósitos, retiros, pagos de créditos, solicitudes y desembolsos de préstamos.

Previo a ello se ingresa la información de las salidas anteriores en una base de datos que permite identificar las zonas visitadas, se hace un seguimiento y la próxima visita se realiza con un programador de ruta.

Tabla No.4 –Recorridos de UM.

<b>RIOBAMBA LTDA. AGENCIA CUENCA – UNIDAD MOVIL</b>			
<b>Lugares</b>	<b>No.Visitas</b>	<b>Nuevos Socios</b>	<b>Servicios que se ofrece</b>
-Mercado 12 de Abril	8		-Depósitos-Monto máximo \$300
-Mercado27deFebrero	8		
-Mercado9de Octubre	8		-Retiros-Monto
-Feria Libre	8		máximo \$300
-Feria L. Totoracocha	8		
-Feria L. Miraflores	8	Promedio de	-Pago de Créditos
-Parroquia Tarqui	9	25 socios al	
-Parroquia Cumbe	9	mes	-Solicitudes y desembolsos de
-Parroquia Zhucay	9		Préstamos Montos \$500,00
-Cantón Biblian	9		
-Cantón Azogues	9		

Fuente: elaboración propia.

Foto No.7 –Servicios de la UM.



Fuente: <https://www.cooprio.fin.ec/info/>

Durante estas visitas se aprovecha para dar a conocer los servicios que ofrece la Cooperativa a través de material POP (hojas volantes, calendarios, tarjetas, esferográficos y otros) mientras una persona encargada explica la modalidad de los préstamos, tasas de interés y los requisitos necesarios para acceder a ellos. Consiguiendo los siguientes resultados:

- Incremento de nuevos socios tanto para ahorro como para crédito
- Presencia de la Cooperativa Riobamba Ltda. en lugares donde no se tiene publicidad
- Evitar el traslado de los socios desde comunidades campesinas lejanas hasta el centro cantonal de la ciudad de Cuenca.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO CONCEPTUAL**



## **2. Desarrollo del marco teórico conceptual**

La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y hacia dónde queremos llegar. Para lograrlo debemos contar con una visión entrenada para analizar y comprender aquello que rodea a la empresa y las diferentes situaciones que vive. (Pizzolante, 2007, p.32).

Para mejorar la situación de una empresa se debe conocer la realidad en que se desarrolla el capital humano, físico y social, por lo que se debe elaborar una estrategia considerando los distintos ángulos de visión para que la imagen de un valor agregado (Pizzolante, 2007) al plan de negocios basados en la responsabilidad social.

### **2.1. La comunicación en las organizaciones.**

“La comunicación es un proceso por el que las personas interactúan entre sí, a través de símbolos que representan actitudes, información, emociones e ideas con el fin de influirse mutuamente” (Llacuna & Pujol, 2004, p.1). También es una actividad consustancial a la vida de la organización o de la empresa, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema", (Katz y Khan, 1986) "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización", (Lucas Marín, 1997) (Llacuna & Pujol, 2004, p.1).

De acuerdo a lo que dice (Llacuna & Pujol, 2004) en toda empresa o institución debe primar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación para fortalecer los procesos a nivel interno y originar la participación, la unión como la convivencia en el marco de la cultura organizacional y por lo tanto se debe establecer a la comunicación organizacional como parte de sus normas y cultura.

**La comunicación formal** es aquella donde el mensaje es emitido por la propia empresa o institución, determinando las vías adecuadas, siguiendo los niveles jerárquicos y las reglas establecidas. Se utiliza para transmitir mensajes relacionados con el trabajo y para obtener una mejor eficacia organizativa en base a la acción coordinada del grupo para cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos con relación a su vida laboral como de la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa.

**La comunicación informal** puede favorecer o afectar a las empresas, de acuerdo a como se lo maneje, no está basado en la jerarquía sino en la espontaneidad, ésta surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

Por lo tanto; una buena comunicación interna en las organizaciones o empresas es la que propicia las relaciones entre los integrantes de la misma, a través de la cual se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes.

A la comunicación no hay que concebirla solo como el puntal que sustenta las distintas actividades de la organización sino como un recurso, un activo que hay que trabajarlo a diario en base a una planificación y estrategias acorde al proyecto comunicacional.

### **2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.**

La mayoría de las organizaciones hoy en día se están incorporando a todo vapor en programas de cambio y de innovación tecnológica para ir a la par con lo que sucede en el ambiente y a su alrededor, incluso algunas buscan anticiparse y promover los cambios que ocurren en el mundo de los negocios.

Se debe tener presente que la empresa es una organización de partes interrelacionadas trabajando de maneras diferentes con la expectativa de cumplir todas sus metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, adoptando una estructura determinada por su interacción con su medio ambiente.

El sistema es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí que forman un todo organizado, es decir, es la realización de muchas actividades con las cuales se maneja cualquier empresa u organización. “Debe poseer una filosofía adecuada y una capacidad orgánica acordes con el fin, no basta con poseer elementos aislados hay que tenerlos interrelacionados y comprometidos de tal manera que funcione en los fines comunes” (Cañasto, 2006, p.1) base fundamental para el plan estratégico de comunicación organizacional.

La empresa estará siempre expuesta a un constante estado de evolución debido a factores externos que la afectaran directa o indirectamente, por ello se desprende la necesidad de que todo su sistema o sus partes trabajen constantemente de una manera interrelacionada y comprometida con los fines comunes y los objetivos organizacionales, sólo de esa manera se puede lograr el éxito deseado en un medio dinámico y globalizado.

El sistema está orientado a aumentar las alternativas de éxito frente a una constante competencia con otros sistemas, ya que la organización o empresa es un sistema abierto.

En cambio, el medio ambiente ejerce cierta influencia sobre la organización o empresa, a la que ésta responde mediante su adaptación o su resistencia (Cañasto 2006).

Ahora bien, cuando existe un cambio en la organización aprovecha un nuevo proceso que se llama de "iniciación" a través de la cual genera nuevas alternativas y analiza sus consecuencias, para de este modo tratar de llegar al cumplimiento de los objetivos planteados.

En una organización lo importante es la productividad del capital, es decir como retorna a la organización, al cliente y a la sociedad con el fin de crecer cumpliendo los objetivos propuestos.

Cabe resaltar que una organización sólo existe cuando hay personas con capacidad comunicativa y que están dispuestas a trabajar conjuntamente para lograr un objetivo común de la empresa, ya que toda organización debe adquirir una perspectiva dinámica para considerarse como sistema abierto a las influencias del medio ambiente.

### **2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.**

Dentro de una empresa es importante un buen ambiente de trabajo, donde todos tengan claro cuál es su rol y sobre todo tengan el deseo y la predisposición por lograr los objetivos de la misma, dando paso al comportamiento organizacional donde todo funciona de acuerdo a lo que se comunique, como se comunique y la forma de asimilar dicha información.

Como antecedente se puede anotar según (González & Olivares, 2011) que antiguamente las personas trabajaban en pésimas condiciones, incluso brutales y agotadoras, el trabajo era una labor dura, donde las personas eran tratadas como bestias de carga, logrando que el ser humano perdiera su dignidad y hasta su propia identidad. Trabajaban sin horario ni calendario definido, en un ambiente inadecuado para su salud, higiene, seguridad; con el único afán de llevar el pan para su familia y así poder sobrevivir. Con la revolución industrial comienza la división y especialización del trabajo dando inicio a las relaciones humanas. En los últimos tiempos se da paso a la mujer para que ocupe puestos en la toma de decisiones dentro de las empresas; esto conlleva al uso de comedores familiares, guarderías e incluso de llevar el trabajo a casa como antes lo hacían los hombres. Todo ello forma parte de los antecedentes del comportamiento organizacional en el sector empresarial y comercial.

En la actualidad las organizaciones no son entes estáticos al contrario son dinámicos por el simple hecho de que su elemento principal son las personas; por lo tanto, el comportamiento organizacional es un campo de estudio donde se investiga la conducta de tales individuos en diferentes ambientes usando tecnología para impactar en la eficacia de la organización.

La tecnología de la información y el conocimiento lograron que las empresas tengan mayor creatividad para alcanzar un clima favorable que provoque satisfacción, productividad y éxito.

Las personas vienen a constituir el elemento central del cambio estructural y organizacional de una empresa. “el cambio no puede conducirlo sólo el líder tiene que apoyarse en personas que crean, vivan y profesen los cambios propuestos; que conozcan las causales del entorno que motivó dichos cambios y que puedan facilitar que el cambio ocurra en otros” (Concha, 2011, p.3).

Un buen ambiente laboral debe ser creado por medio de una efectiva comunicación y convertirla en una herramienta humana dentro de las organizaciones.

Un trabajador bien informado de cuál es su función, cómo hacerla, en qué repercute, y la importancia que tiene, sin duda se siente parte de la organización, nace el sentimiento de pertenencia, por lo que su esfuerzo va a ser mayor por lograr sus metas y los objetivos planteados por la empresa; todo ello se puede lograr con una comunicación efectiva.

Por lo tanto la empresa debe construir relaciones sólidas ya que así, se logra un buen sistema de comunicación para lograr la innovación organizacional con la constante revisión de su estructura usando las diferentes formas de comunicación como la escrita, oral dando paso a las redes de comunicación. “Pensar en utilizar la comunicación organizacional para apoyar el sistema organizacional supone de nuestra parte un conocimiento adecuado del sistema administrativo que opera en nuestra empresa (...) y esto sólo se logra recurriendo a la administración” (Gonzales & Olivares, 2011, p.69).

Con una comunicación eficaz se puede entender, manejar y mejorar el comportamiento organizacional, obteniendo como resultado el cumplimiento de las metas y lógicamente los objetivos propuestos por la organización.

Surge la idea de ver al hombre no como una pieza más de la maquinaria, sino una persona que con su fuerza laboral, contribuye al logro de los objetivos, mismos que sólo alcanzará apoyándose en la comunicación (...) por lo que la primera función del ejecutivo es desarrollar y mantener un buen sistema de comunicación. (Gonzales & Olivares, 2011, pp.59, 60).

En la actualidad y en el mundo globalizado en el que todo transcurre de manera ágil se debe tomar en consideración el trabajo diario de quienes integran la organización, cada uno de ellos realizan diferentes actividades que conllevan a pequeñas o grandes decisiones pero todas coadyuvan al cumplimiento de los objetivos empresariales, y por ende una eficaz actividad comunicacional, ese el punto de partida para que esto suceda.

Por ello debe ser importante el hecho de reconocer el esfuerzo diario de los trabajadores y comunicarles que ellos son los protagonistas del éxito de la empresa, eso más la capacitación, el impulso tecnológico y una buena motivación van a ser aditamentos para conseguir los objetivos propuestos.

### **2.1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas.**

Para poder comprender a la comunicación como un modelo sistémico en primer lugar es necesario definir el término sistema. Este se refiere a un conjunto interrelacionado de elementos en un entorno, un todo integrado donde se presentan relaciones entre los inputs (entradas) y los outputs (salidas). La comunicación, puede ser analizado desde diferentes enfoques, y este el caso del enfoque sistémico que, valga la redundancia, se apoya en la noción de sistema para comprender los procesos comunicativos. Un sistema está en permanente conexión con el ambiente generando procesos de retroalimentación donde además hay un flujo de información, por lo tanto es dinámico. (Abella, 2012, p.1).

Las organizaciones no son entes aislados por lo que siempre van a depender de su entorno para conseguir recursos y para que consuman sus productos. De acuerdo a lo que señala (Robbins & Coulter, 2005) ninguna empresa u organización logrará sobrevivir por mucho tiempo si constantemente desconoce o no toma en cuenta las regulaciones de los directivos, las relaciones que debe mantener con los proveedores o los diversos organismos externos de los que depende. La comunicación también se aplica a los negocios ya que ésta se encarga de comunicar un mensaje al público objetivo o target, de una forma novedosa y bajo un punto de vista positivo.

Las actividades laborales en una organización deben estar coordinadas diariamente para alcanzar las metas de la empresa en base a las relaciones interactivas, donde el comportamiento humano tiene un valor comunicativo que es esencial para la sociedad.

Los especialistas en sistemas conciben a las organizaciones como compuestas de "factores interdependientes de individuos, grupos, actitudes, motivaciones, estructura formal, relaciones, metas, estatus y autoridad". Esto significa que los gerentes coordinan las actividades laborales de las partes de la organización (...) para alcanzar el logro de las metas de la empresa. (Robbins & Coulter, 2005, p.35).

Si los altos directivos tienen conocimiento de cómo funciona el sistema de su organización y cuál es la realidad del comportamiento organizacional en su empresa, deben orientarse para manejarlo y sobrellevarlo de tal modo que puedan planificar, dirigir y ejecutar acciones y proyectos que generen el éxito deseado por la organización y sus ejecutivos. Para poder

lograrlo tendrán que explotar al máximo el tema comunicacional y para ello deberán contar con un Departamento de Comunicación o Relaciones Públicas.

La comunicación es el brazo derecho de las Relaciones Públicas que están orientadas a contar la historia de la empresa a través de los medios masivos de comunicación para incrementar la visibilidad y credibilidad de la misma.

El Departamento o Relacionista Público tiene un papel importante en la dirección de la empresa, su función principal es la de mantener en forma adecuada relaciones de una organización con sus públicos. Para ello se utiliza técnicas de comunicación integral, combinadas con las de Relaciones Públicas y de persuasión.

La práctica de las Relaciones Públicas tiene por objeto analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la Dirección de la organización, así como el establecimiento de programas de acción que sirvan tanto al interés de la misma, es decir: empresa, institución, como al de sus públicos, accionistas, entidades bancarias, personal, clientes, proveedores, organismos oficiales y otros. (Barquero & Barquero, 2002, p.28).

Esta práctica puede realizarse utilizando diferentes modelos de relaciones públicas, modelos propuestos por (James E. Gruning, 1984) como: el de agente de prensa (publicity) que se utiliza en la comunicación unidireccional; el de información, donde el Relacionista como periodista transmite al público información de la organización de forma objetiva ya sea esta positiva o negativa incluyendo lo que se considera como clasificada.

El de las relaciones públicas asimétricas bidireccionales, es otro modelo de relaciones públicas, cuyo propósito es la persuasión científica para conducir al cliente por el camino que la organización requiere para ésta mantenerse en su posición. El modelo simétrico bidireccional, con este el Relacionista también puede ser mediador entre organizaciones con su público para buscar la comprensión mutua entre ambas; y el modelo simétrico de motivación mixta, que sirve para diseñar estrategias de comunicación que motiven la relación de compromiso y con una debida investigación permita monitorear los resultados de los acuerdos realizados con relación a los objetivos de la organización.

Las Relaciones Públicas Empresariales están basadas no solo en una imagen mejor o peor de la organización, sino en la propia realidad empresarial del momento, ya que debe ir acorde siempre la calidad y resultados con la imagen. Una buena imagen es muy difícil de conseguir, pero muy fácil de perder si no se cuida constantemente (...). (Barquero & Barquero, 2002, p. 29).

En este contexto las relaciones públicas implica más allá de lograr una buena imagen de la institución, es complicado conseguir una buena imagen, pero mucho más dificultoso mantenerla; por ello las relaciones públicas debe manejarse con criterio profesional y trabajar constantemente en la planificación estratégica de comunicación; esa buena imagen debe ser sostenida a través del trabajo mancomunado de quienes integran la organización o empresa, su contribución en el ámbito social, económico, o cultural; el compromiso o la responsabilidad social con el contexto en el que se desarrolla, esto debe ser comunicado e informado a la sociedad para que sepan cual es el valor agregado que le da la empresa al desarrollo de una ciudad o un país, todo esto se logra con una comunicación eficaz, eficiente y efectiva para llegar al conglomerado y persuadirlo a que consuman sus productos o servicios.

#### **2.1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.**

Según escribe (Nieves, 2006) la comunicación estratégica es un proceso participativo que traza una línea de propósitos para determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo con una adecuada planificación para fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención del público externo. “Cuando se habla de planeación estratégica se hace referencia a una situación en constante cambio debido a que la empresa debe adaptarse constantemente al medio en el cual se desenvuelve” (Fischer & Espejo, 2004, p.438).

En esa se debe balancear la misión de la organización, sus capacidades y demandas del entorno para reconocer potencialidades y limitaciones y así aprovechar los desafíos para encarar los riesgos; tomando en cuenta las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización, para emitir un diagnóstico que permita conocer el estado de la organización. En base a ello se desarrolla el plan estratégico de comunicación en el que constarían las acciones de comunicación tomando en cuenta los datos, objetivos y presupuesto; éste forma parte del plan de mercadeo de la organización. Después de ello hay que evaluar la planificación para saber cuán efectivas o no resultaron las estrategias de comunicación.

La utilidad de la planeación estratégica reside en que proporciona cursos alternativos de acción sobre los cuales se generan decisiones más acertadas para el beneficio de la empresa (...) Sin embargo la utilidad de tan importante herramienta administrativa será mínima si no se lleva a cabo lo planeado. (Fischer & Espejo, 2004, p.438).

Es de resaltar la importancia que tiene la planificación estratégica en comunicación, sin duda el resultado obtenido en base a una adecuada planificación marcará la ruta a seguir en cuanto

a la manera de comunicarse la empresa con la sociedad o sus clientes; también hay que replantear la idea de que una planificación en comunicación no se la realiza al azar, al criterio de una u otra persona, ni en base a cambios de última hora; éste se realiza bajo el criterio del departamento de comunicación bajo la tutela del Relacionista Público, con un estudio previo de la segmentación del mercado, con un estudio de medios y otros, y lo más importante que esté basado bajo los parámetros de la misión, visión y objetivos organizacionales.

La planificación estratégica de comunicación (Álvarez, 2011) en las relaciones públicas, implica una metodología adecuada y constituye un conjunto de acciones, cambios o funciones y dentro de ello se enmarca el método RACE compuesto de cuatro elementos fundamentales: investigar, actuar, comunicar y evaluar (RACE por sus siglas en inglés (Research, Act, Convert, Engage)).

Según (Marston, 1963) el modelo RACE se enfoca en la definición de tácticas, lo cual se realiza después de haber definido las estrategias del plan de comunicación. Por lo que en la fase de investigación se debe indagar y analizar cuál es la situación o problema para buscar las técnicas adecuadas para darle una solución.

En la segunda fase que es la de acción, se debe proceder en la planificación de un programa comunicacional, es decir que se va a hacer al respecto para influir e impulsar la toma de decisión que se pretende.

La tercera fase comunicación, se ejecuta las estrategias o técnicas debidas donde se va a obtener un resultado y luego se comunica o informa.

Finalmente en la fase de evaluación es en donde se valora el resultado obtenido de la fase anterior para luego retenerlo con la finalidad de tener un máximo beneficio y realizar las correcciones pertinentes.

Al tener en cuenta el modelo RACE dentro del plan estratégico en comunicación se pueden aplicar tácticas muy efectivas para obtener buenos resultados. Cabe señalar que este método se aplica tanto a las planificaciones a largo plazo como a los proyectos puntuales de relaciones públicas.

Un plan estratégico de comunicación debe ser un proceso pensado, continuo y evaluado para hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que al final, se tenga una plena toma de decisiones correcta y adecuada para el éxito de cualquier logro en la Organización. (Nieves, 2006, p.1).

El Relacionista Público debe tomar en consideración que cualquier metodología que utilice para realizar su plan estratégico no está exento de errores o equivocaciones por lo que es



recomendable una revisión al proceso y luego una evaluación al proyecto comunicacional para re-direccionar o cambiar estrategias u otras acciones.

#### **2.1.5. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.**

La función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece. (Álvarez, 2010, p.1).

Una vez implementado el plan de comunicación se debe evaluar el mismo para saber si existieron resultados positivos o negativos; sin embargo, la etapa evaluativa es la que menos se desarrolla en una empresa o institución. Ya que normalmente se evalúa la fase de implementación de las actividades o estrategias ejecutadas en dicho plan. “El enfoque de evaluación responde a una mirada integral de la gestión (...) la necesidad de reconocer en la evaluación un proceso de autorreflexión, (...) un proceso de conocimiento y aprendizaje necesario para la toma de decisiones” (Cantillo & Rosales, 2002, p.61).

En la comunicación estratégica se clasifica la mayor parte de las actividades de medición de una empresa factores como las audiencias casuales y la administración de la organización y su efectividad. Pero, (Landa, 2010) la mayor parte de estos factores pueden actuar como variables que llevan a confusiones en una evaluación con un sistema cerrado ya que éste se limita al campo de los mensajes y hechos planeados para la campaña y sus efectos en los públicos a los que van dirigidos, por lo que se utiliza para evaluar proyectos de corto plazo con el objetivo de descubrir cálculos equivocados en la etapa de planeación. “Para evaluar la efectividad del esfuerzo, los datos de las pruebas posteriores se pueden comparar con los resultados de la prueba previa y los objetivos de la campaña. Estos resultados también proporcionan información para planear la siguiente campaña” (Landa, 2010, p.32).

Cabe resaltar que la información emitida de la empresa o institución actúa al mismo tiempo, como receptor y emisor y las organizaciones deben tener presente que las personas también pueden ser públicos difusores de sus entidades. “Es necesario demostrar que la Planificación Estratégica en Comunicación es inseparable de la gestión organizacional (...) conocer los resultados, tanto positivos como negativos, posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación así como definir parámetros de nuevas mediciones” (Álvarez, 2011, p.11).

## **2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.**

Con el plan estratégico de comunicación en una organización se puede cumplir con los objetivos de la misma con relación a los públicos que tiene; ya que este facilita la difusión y comercialización del producto o servicio incluso si este es netamente informativo. El plan estratégico es la elaboración de un documento escrito en forma sistemática y estructurada en base a los objetivos que se desean conseguir en un periodo de tiempo determinado.

Por lo que es necesario desarrollar la medición de las estrategias que se utilizan en los planes comunicacionales para la posterior evaluación de todo el proyecto de comunicación organizacional, ya que este es elaborado a largo plazo y así cumplir con la misión y la visión de la empresa.

Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, más cuando éstos están referidos a una enorme masa de valores intangibles que insume una buena parte de los presupuestos. De ahí, la búsqueda de metodologías que permitan evaluar el retorno sobre la inversión se convierte en un desafío. Es preciso medir para saber cómo agregar valor. (Álvarez, 2011, p.10).

Toda empresa desea alcanzar sus objetivos organizacionales y una de las herramientas esenciales es la elaboración de un buen plan estratégico en comunicación donde no sólo identifique problemas, busque estrategias para solucionarlo y finalmente concluirlo con un informe; es indispensable que todo proceso de la comunicación se mida y se evalúe en base a métodos establecidos con la finalidad de analizar, re-direccionar, corregir y decidir sobre todo cuando se lanzan campañas institucionales donde lo que se quiere es penetrar en la retina, el oído y el corazón del público objetivo.

La medición y evaluación en el proceso comunicacional se convierten en partes fundamentales del plan estratégico, sin embargo en la actualidad muy poco es el conocimiento que se tiene al respecto y muy pobre la práctica o importancia que se le da a estas dos actividades claves para evitar contratiempos, gastos económicos innecesarios y otros recursos, puesto que la medición y evaluación tienen la capacidad de prevenir en el camino o se puede enmendar al final del proceso del plan de comunicación.

### **2.2.1. La función de la evaluación.**

La evaluación (Álvarez, 2011) es una etapa fundamental más aún cuando se emplean procesos de planificación estratégica, para ello debe dotarse de los presupuestos requeridos,

los recursos necesarios y profesionales en la materia, de tal modo que se pueda promover y legitimar su aplicación generalizada.

La evaluación (Smolak, 2013) es la última etapa del plan estratégico de comunicación según el modelo RACE: (Investigar, Actuar, Comunicar y Evaluar) una vez que se hayan obtenido los resultados de las estrategias de comunicación utilizadas en una campaña a corto y mediano plazo. Aunque también es necesario realizar una investigación previa antes de implementar las estrategias comunicativas y evitar la pérdida de tiempo y recursos para que la comunicación sea efectiva y lograr tener una buena imagen de la organización. “En la planificación estratégica de comunicación, la evaluación forma parte clave como un elemento del proceso integral y global, similarmente, se tiene que planificar todo el proceso de evaluación” (Smolak, 2013.p.4).

Es importante y necesario que toda organización, empresa o institución pública o privada deba medir y evaluar constantemente los resultados obtenidos por las estrategias de comunicación implementadas; puesto que, tanto el mercado como el entorno constantemente están experimentando cambios y fluctuaciones, siendo un factor que puede determinar el re-direccionamiento o cambio de las estrategias del plan de comunicación.

La evaluación es un proceso, es una reflexión sistemática y periódica a través de la cual se pueden conocer aspectos relacionados con el programa proyecto o práctica social en la que estamos participando (...) plantea información relacionada con el desarrollo del proceso, con aspectos específicos como, el alcance de los objetivos, la pertinencia, los cambios generados, la utilidad de los recursos, los aprendizajes obtenidos sobre la experiencia; información que permite conocer de qué manera, lo que se está haciendo, responde a los objetivos o propósitos que se esperan lograr. (Cantillo & Rosales, 2002, p.62).

Luego de ejecutar la evaluación respectiva en el plan estratégico comunicacional de la organización o empresa y habiendo obtenido los resultados, se debe proceder a realizar los correctivos o cambios necesarios, como también se puede encaminar una mejora o profundizar alguna estrategia establecida que permita lograr los objetivos planteados, pues un buen proceso de evaluación va a contribuir al conocimiento, posicionamiento y mejoramiento de la organización logrando consolidarla para funcionar en un entorno altamente competitivo.

Todo este proceso de comunicación requiere de un equipo humano altamente especializado en el área de comunicación, por lo que es indispensable que toda empresa u organización cuente con un departamento de comunicación o relaciones públicas de tal manera que

elabore, planifique y ejecute todas las acciones comunicacionales establecidas en un plan estratégico en comunicación que previamente será elaborado en base a la misión, visión y objetivos organizacionales.

### **2.2.2. Medición y evaluación.**

La planificación de la comunicación estratégica se construye sobre variables e indicadores por lo tanto es medible y evaluable. La medición (Strandberg, 2010) es fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales lo que implica definir y concretar los mismos mediante valores e indicadores que permitan procesar e interpretar para evaluar la gestión y el desempeño en la empresa. Los indicadores son una herramienta que permite medir los impactos para concretar los resultados y para realizar una retro-alimentación o una revisión. Mientras tanto la evaluación en la comunicación tiene como propósito determinar en qué medida se ha producido el cambio esperado.

No es tan sencillo como pudiera parecer a primera vista, pues diversos aspectos (lingüísticos, semánticos, demográficos, psicológicos, psicosociales, etc.) pueden intervenir en la forma en que un mensaje será percibido por el receptor. No obstante, es una tarea que se debe realizar para garantizar que el ciclo comunicacional seguirá su curso en el sentido más conveniente, de acuerdo con la planeación estratégica. (Vistrain, 1998, p.1).

De acuerdo a lo manifestado luego de una verificación se podrá observar si el receptor ha recibido el mensaje según los objetivos comunicacionales dependiendo de ello deberán tomarse una decisión ya sea continuar o ajustar la estrategia de comunicación. En este sentido, la medición va a proporcionar información para que la evaluación proceda a analizar dicha información; y mientras la medición cuyo proceso nos entregará resultados cuantitativos, los resultados de la evaluación serán cualitativos. “La evaluación (...) es la base para decidir sobre el proyecto, depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general del proyecto” (Baca, 2010, p.3).

No se pueden generar cambios al proyecto comunicacional bajo una visualización simple de los resultados o según la interpretación de los resultados bajo el criterio de una sola persona, éste requiere de un exhaustivo análisis del equipo de comunicación que debe ser liderado por el Relacionista Público. Hay que señalar que, tanto la medición como la evaluación son herramientas necesarias e indispensables dentro de la planificación estratégica de comunicación porque van a permitir en base a sus resultados a un mismo propósito que es la toma de decisiones.

### **2.2.3. Métodos de medición y evaluación.**

“La medición y la evaluación son las claves para conocer nuestro punto de partida y el estado de nuestras capacidades, y facilitan desde la determinación de los resultados hasta los medios para conseguirlo” (Carmona, 2012, p.1).

Para demostrar la eficacia de la comunicación en las organizaciones (Álvarez, 2013) se debe utilizar métodos cuantitativos y cualitativos para la medición y evaluación de la misma. Las medidas cuantitativas, como punto de referencia y los estudios de seguimiento, a menudo son preferibles; aunque, los métodos cualitativos pueden ser también muy adecuados para que el análisis estadístico se dé con total transparencia.

Según (Álvarez, 2013) la medición del contenido de los medios de comunicación tiene que ser vista, sólo como un primer paso en el proceso de evaluación; pero, con respecto a tipología de resultados, abundan las catalogaciones que nutren los modelos de evaluación como:

- El output: es el nivel de resultados más bajo (inmediatos y aparentes) y corresponde a los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Todo lo que se publica o es producido directamente por el equipo de relaciones públicas.
- Los outtake: es un tipo de resultado intermedio y se relaciona con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Son importantes para los responsables de comunicación estratégica, ya que nadie más en la organización se preocupa por estas medidas. Se trata de toda la producción de la comunicación y la eficacia de las medidas de distribución. También son importantes porque son los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo y porque pueden conducir a la rentabilidad, la eficiencia y, en última instancia, las medidas de productividad.
- Los outcomes: se sitúan en un nivel más elevado y buscan determinar un cambio cuantificable en el conocimiento, opinión, actitud o comportamiento. Estas son las contribuciones a los objetivos de la línea de negocio, no necesariamente a los objetivos corporativos. El logro de un resultado medible de un programa de comunicación prevista en apoyo de la estrategia y los objetivos de otro departamento es importante para poder demostrar el valor de ejecución de la estrategia.

- Los outflow o business results: son los resultados más importantes para que el responsable de comunicación estratégica pueda demostrar su contribución a la gestión estratégica de la misma organización. Estas son las contribuciones al proceso de gestión estratégico, incluyendo en curso las decisiones sobre la fijación de objetivos corporativos. “Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando una proliferación de estándares y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función” (Álvarez, 2013, p.8).

Para llevar a cabo una medición evaluativa (Álvarez, 2011) es necesario realizar una investigación previa, de manera que se obtenga un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior; por lo que hay que recurrir a la evaluación formativa, ya que proporciona información de diagnóstico acerca de la estrategia a implementar en el plan o programa de comunicación.

En los últimos años se han adoptado métodos de investigación más sistemáticos, con tres estilos de evaluación:

- **La evaluación científica del impacto**, evaluación del impacto del programa de comunicación por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- **La evaluación instintiva**, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estima la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
- **La evaluación científica de la difusión**, al igual que el anterior es un método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los *mass media*. En general consiste en un análisis del press clipping, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes”. (Álvarez, 2011, p.52).

La evaluación (Álvarez, 2013) debe acompañar a los procesos y actividades de comunicación durante toda la planificación estratégica, en relación dinámica con el acontecer de la propia actividad. Por ello, los modelos de medición y evaluación en comunicación estratégica deben pregonar una actividad continua y formativa durante el proceso y, desde luego, debe sumar en términos de resultados u objetivos superiores a los propios objetivos de producción.

### **2.3. El modelo Communication Management Bridge.**

La comunicación es una variable estratégica si se la gestiona en función de los objetivos de la organización, de modo que le agregue valor para que su aporte no dependa del azar o la suerte sino de su utilización como herramienta clave de la gerencia. (Dircom, 2010, p.1).

De acuerdo a lo que escribe (Dircom, 2010) se establece que la medición y evaluación concierne a todas las dimensiones de la gestión de la comunicación ya que la comunicación, contribuye a aumentar el valor de las organizaciones, por lo tanto la planificación estratégica de la comunicación es inseparable de la gestión organizacional.

En las organizaciones el Relacionista Público es un vínculo entre la misión establecida por los niveles gerenciales; por lo que es necesario que conozca, comprenda y alcance el dominio de las lógicas de gestión adoptadas por la organización y su concepción de resultado-valor con el propósito de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales.

Según (Álvarez, 2011) la visión integral de la medición y evaluación en comunicación estratégica, analiza y sistematiza las principales perspectivas sobre el tema. Usa modelos teóricos, herramientas y diseños empleados en el ámbito profesional que permite estructurar un cuerpo teórico en base de una propuesta para la medición y evaluación en comunicación estratégica denominado "Communication Management Bridge" que propone una matriz de abordaje para este nuevo rol estratégico del comunicador, constituido a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases y actividades para la medición y la evaluación: estratégica, táctica y operativa.

## Communication Management Bridge



Fuente: Álvarez, A. Medición y Evaluación en Comunicación  
Elaboración propia

### 2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.

Es necesario asumir y aplicar, un conjunto de supuestos teóricos y hasta metodológicos que permita comprender la visión integral de la medición y evaluación en comunicación estratégica de acuerdo a lo que dice (Álvarez, 2013). Es decir, la medición y evaluación en comunicación estratégica debe promulgar una actividad continua y formativa durante el proceso en términos de resultados u objetivos.

Todas (Álvarez, 2013) las distintas prácticas y herramientas deben converger de forma continua, complementaria y no competitiva en un sistema ordenado en fases, relacionando en niveles de actuación y bajo estándares claros y sencillos de aplicar tomando en cuenta que:



- La comunicación es determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.
- Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización, por lo que deben coincidir los modelos de management.
- La planificación estratégica en comunicación es dinámica e integrada; y debe unificar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; seleccionar las técnicas y diseño de las acciones e implementar el programa de comunicación con su respectiva evaluación tanto formativa como sumativa de los diferentes niveles y objetivos propuestos.
- La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las actividades de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.
- Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.
- Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se proyectan a evaluar; generando una propagación de estándares, métricas y dispositivos posibles de utilizar que nutren la propia función.
- La evaluación es una etapa fundamental y necesariamente se debe aplicar en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica.
- No existe un único procedimiento simple que viabilice llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser utilizada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse (Álvarez 2013).

Por lo tanto, medir y evaluar no solo es importante y posible, sino además es necesario y enriquecedor; porque es un elemento clave en el proceso de comunicación estratégica.

### **2.3.2. Fases y actividades del modelo.**

Las necesidades de información requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional, las decisiones de los ejecutivos o directores son menos estructuradas no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vista para cada situación donde muchos de los datos deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbres. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización. (Mariscal, 2004, p. 1).

El modelo (Álvarez, 2013) Communication Management Bridge propone una matriz de abordaje para este nuevo rol estratégico del comunicador, constituido a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases y actividades para la medición y la evaluación: estratégica, táctica y operativa.

La fase estratégica, implica la función de planificación de la evaluación cuya responsabilidad radica en la persona encargada de la comunicación estratégica y trabajará en interacción con los demás departamentos de la organización.

La fase táctica cuyas actividades conceptualiza las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado, y determina las dimensiones e indicadores a medir también en función de los objetivos de resultado.

La fase operativa, implica las técnicas o acciones de comunicación que se llevan a cabo, incluye actividades mediante las cuales se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición, desarrolla el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación y las presentaciones necesarias en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos.

Evaluar dentro de la planificación estratégica de la comunicación es comparar la actividad realizada con los planes o normas por lo que será imprescindible disponer de un patrón o medida de cantidad, calidad o resultado para realizar dicha comparación, denominado genéricamente objetivo.

### **2.3.3. Fase estratégica: planificación de la evaluación.**

El “director de comunicación” (Álvarez, 2011) marca la pauta en esta fase de la evaluación en el proceso de la planificación estratégica en comunicación, ya que responde a una mirada integral de la gestión y el interés en los objetivos del proyecto comunicacional; por lo que se determina qué, quién, cómo, cuándo y dónde se evaluará. Esta información permitirá identificar aspectos como las temáticas, las fuentes, los procedimientos, las herramientas, la periodicidad y los responsables, entre otros.

Según (Álvarez, 2011) la fase de diseño y planificación estratégica, se la realiza conjuntamente con el equipo directivo de la organización y se conforma de tres dimensiones:

- Modelo de gestión organizacional: En esta se perfila la gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales). Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el management emplea habitualmente. No olvidemos que cada organización posee un modelo de gestión organizacional con el cual el director de comunicación debe lograr empatía.
- Objetivos organizacionales. Se determina de una forma clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los que se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación estratégica, a más de tener indicadores de resultados establecidos para esos objetivos (metas de logro: financiero, reputación). Los objetivos deben siempre escribirse y ser: medibles y alterables, creíbles y aceptables por parte de la dirección; realistas y alcanzables, presupuestables y sometidos al tiempo.
- Objetivos de comunicación. Se definen los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir. Diferenciando dos grupos de objetivos; los orientados a resultados que impactaran en las actitudes y comportamientos (outcomes), y los objetivos de producción previstos por el cumplimiento de las acciones de comunicaciones propiamente dichas (outtake y outputs).

#### **2.3.4. Fase táctica: diseño de la medición.**

La medición posibilita conocer si se está avanzando en la dirección que se propuso y, de acuerdo a ello, la toma de decisiones adecuadas que favorezcan el trabajo. Aporta comprensión sobre las causas y sobre el impacto de los resultados, así como la mejora del desempeño en la organización.

La fase táctica (Álvarez, 2011) dentro del modelo de Communication Management Bridge permitirá hacer operativas las definiciones de la fase estratégica, delinear y ejecutar los planes de comunicación correspondientes y, poder instrumentar la medición en la fase siguiente. Para ello, se debe realizar dos actividades importantes como:

- Conceptualizar las variables de interés a evaluar los objetivos de resultados, implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos condiciones, y atributos, se debe manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores) y que conformarán las iniciativas y actividades de comunicación que se diseñen.
- Determinar las dimensiones e indicadores a medir objetivos de resultados, en esta actividad se realiza la operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables; cada dimensión debe referirse detallando las características particulares que cada una de ellas tiene en el sector o bien en la organización. Se deben especificar aquellos términos que conforman cada una de las variables de gestión y evaluación, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad el aporte que se está evaluando. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición.

La comunicación entre los miembros del equipo de trabajo deberá encabezarla el director de comunicación, tomando en cuenta que él es quien toma la delantera.

#### **2.3.5. Fase operativa: medición.**

Esta fase es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Por lo que debe articularse con las etapas de acción y comunicación de la planificación estratégica a los

finde de considerar las actividades de medición como parte del concierto de acciones que serán llevadas adelante, debe existir una integración entre la acción de comunicación que contempla indicadores de cumplimiento de objetivos y los dispositivos que se utilizarán para medir (Álvarez, 2011) en esta fase se desarrollan actividades como:

- Establecer los niveles de medición, es necesario determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos en lo que respecta a sus variables e indicadores, delimitar los alcances establecidos en dimensiones cuantificables o variaciones descriptivas, definir y elaborar los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto y empleando los más diversos métodos existentes, finalmente se debe determinar los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición, teniendo en cuenta la muestra, los tipos de acciones al que van vinculados, los plazos y demás particularidades.
- Elaboración de índice; los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa, buscando sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte. Para ello se debe realizar un análisis de los datos obtenidos mediante la tabulación y sistematización de los mismos, organizados por variables y objetivos, se debe interpretar los resultados esto se realiza en función de los objetivos propuestos y a la luz de las conceptualizaciones y alcances previamente definidos, para ello se suele emplear para la evaluación formativa, índices o cuadros de mando.
- Reportes e informes, son un elemento clave del proceso de evaluación, ya que permiten la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos, deben incluirse logros obtenidos, su cuantificación y variación cualitativa si correspondiera, y las recomendaciones a implementar a modo de inputs para futuras planificaciones. El Lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de medición. Es muy necesaria e importante la transparencia en la presentación y justificación de los resultados; demostrar la efectividad de la comunicación midiendo y reportando lo que realmente hay que medir; y generar datos útiles para la organización y no sólo para el área de comunicación.

Es imprescindible que esta fase actúe de manera integrada a la gestión de comunicación estratégica, sin interrupción alguna, posibilitando obtener datos y resultados. De esta manera (Álvarez, 2013) las fases que integran la función de evaluación estratégica, táctica y operativa siempre deberán actuar de forma articulada y retroalimentada.

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLOGICO**

### **3. Marco metodológico para el diagnóstico descriptivo**

Con el objetivo de investigar cuáles son los resultados de comunicación estratégica que ha obtenido el proyecto “Unidad Móvil” ejecutada durante el año 2013 por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca, se realiza un estudio de caso con un diseño descriptivo correlativo donde se analiza las variables determinadas a partir de la implementación del modelo de evaluación denominado Communication Management Bridge que propone una matriz de abordaje constituido a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases y actividades para la medición y la evaluación (estratégica, táctica y operativa) (Álvarez, 2011) a través de la implementación de éste modelo, se pretende evaluar cómo la planificación estratégica de las acciones de comunicación impactan en los objetivos generales de la organización.

En función de los objetivos propuestos, se desarrolla a continuación las variables de estudio que se utilizará para realizar el trabajo de campo. Las variables de estudio son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

#### **3.1 Diseño de la investigación.**

En el caso particular de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” Agencia Cuenca la investigación se enmarca en un diseño de tipo correlacional descriptivo, cuando se habla de un tipo de estudio correlacional se refiere a que se relacionan las diferentes temáticas a estudiar. En éste diseño se analizará la correlación existente entre las variables dependientes e independientes.

De la misma manera se hace referencia de que es un estudio de tipo exploratorio descriptivo, en el cual se va a analizar y evaluar el estado de la gestión de comunicación en la Cooperativa de la Agencia Cuenca y se tratará de describir su relación entre su modalidad de gestión con los objetivos de la organización.

Para poder recolectar toda la información posible y proceder con el trabajo investigativo se realiza varias visitas a la Cooperativa, se entrevista al Gerente en varias ocasiones para que informe sobre las actividades de la Unidad Móvil tema del cual es el objeto de estudio y se realiza una observación directa sobre el proceso de trabajo de la Unidad Móvil.

Por lo tanto a través de la implementación de un modelo de evaluación denominado Communication Management Bridge se va a pretender evaluar cómo la planificación



estratégica de las acciones de comunicación impacta en los objetivos generales de la Cooperativa Riobamba Ltda.

### **3.2 Variables de estudio.**

La palabra “variable” hace referencia a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio y se caracteriza por ser inestable e inconstante. En este sentido, las variables principales del estudio que se desprenden del objetivo general son: la planificación estratégica en comunicación y su impacto a los objetivos organizacionales.

Por lo tanto en función de los objetivos propuestos, se va a desarrollar las variables de estudio que se utilizará para realizar el trabajo de campo. Las variables de estudio son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales, las cuales se la relacionan y se la operacionalizan de la siguiente manera:

#### 1. Objetivos organizacionales

##### 1.1. Modelo de gestión

###### 1.1.1. Perfil de la organización

###### 1.1.2. Misión, Visión, Valores

###### 1.1.3. Cultura corporativa y estilo de liderazgo

##### 1.2. Objetivos de negocio

###### 1.2.1. Indicadores de resultado

###### 1.2.2. Procedimientos de control de gestión y modelos de medición

#### 2. Gestión de Comunicación

##### 2.1. Acciones de Comunicación

##### 2.2. Planificación estratégica

###### 2.2.1. Diagnóstico

###### 2.2.2. Acción

###### 2.2.2.1. Estrategia de Comunicación

###### 2.2.2.2. Objetivos de resultado

###### 2.2.2.3. Objetivos de producción

###### 2.2.3. Comunicación

###### 2.2.3.1. Política de Comunicación

###### 2.2.3.2. Programas y acciones

###### 2.2.3.3. Medios de comunicación

###### 2.2.4. Evaluación

2.2.4.1. Planificación de la evaluación

2.2.4.2. Diseño de la medición

2.2.4.3. Medición

### **3.3 Unidades de análisis y temporalidad.**

En este estudio se analiza en su fase de investigación descriptiva el proyecto de la Unidad Móvil implementada en el 2013 por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. En la Agencia Cuenca.

Se realizan varias entrevistas al Ingeniero William Samaniego Gerente de la Agencia en la ciudad de Cuenca en vista de que las gestiones de comunicación son centralizadas y tampoco existe un responsable de comunicación, él se ve obligado a tratar de ejecutar algunas acciones comunicacionales.

Cabe señalar que el proyecto Unidad Móvil pretende ser una herramienta de comunicación externa debido a que el presupuesto para comunicación es bajo y no se puede realizar estrategias publicitarias en medios masivos.

Para verificar si los objetivos y acciones de comunicación planteados se han logrado, se procede a investigar en función de las variables de la estrategia, la táctica y la operatividad.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos prácticamente vienen a ser cualquier mecanismo y recurso de que el investigador pueda valerse para extraer información y en relación a las técnicas cualitativas, éstas pretenden recoger el significado de la acción de los sujetos.

Hay que tomar en consideración que a partir del tipo, diseño y en función de los objetivos de investigación propuesto, se implementan las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

- **Recolección documental:**

El análisis documental implica el soporte material de hechos, fenómenos y manifestaciones de la realidad social, que existe con independencia de la acción del investigador. La recolección documental posibilitará recabar información para identificar el grado de planificación estratégica del proyecto de comunicación.

Durante la investigación se revisó la página web de la institución, libros y revistas donde contienen información importante con respecto a la gestión de la Cooperativa y el proyecto de la Unidad Móvil del cual se extrajo datos relevantes en relación a cómo se ejecutan las acciones comunicacionales.

- **Entrevista semi estructurada:**

La entrevista es una de las técnicas más utilizadas por los investigadores dentro de la recolección de datos, en este caso se realizó una entrevista semi estructurada con una lista de preguntas abiertas predefinidas al Gerente de la Cooperativa de la Agencia en Cuenca en el cuál contestó con relación a la gestión de la empresa y la gestión de comunicación de la misma.

Hay que tomar en cuenta que la entrevista es una técnica cualitativa dentro de la investigación con el fin de alcanzar parte de los objetivos propuestos dentro de éste trabajo investigativo. Se analizará el proyecto de la Unidad Móvil mediante la aplicación del modelo de medición y evaluación Communication Management Bridge.

Tabla No. 5 –Entrevista semi estructurada

<b>FASE ESTRATEGICA</b>	<b>Modelo de Gestión Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?</li> <li>- ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?</li> <li>- ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?</li> <li>- ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?</li> <li>- ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?</li> <li>- ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?</li> </ul>
	<b>Objetivos Organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?</li> <li>- ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?</li> <li>- ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?</li> <li>- ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?</li> <li>- ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?</li> </ul>
	<b>Objetivos de Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa o proyecto de la Unidad Móvil?</li> <li>- ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?</li> <li>- ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?</li> <li>- El proyecto de la Unidad Móvil, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?</li> <li>- ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?</li> </ul>

Fuente: Álvarez, A. Medición y Evaluación en Comunicación.2011

Tabla No. 6 –Entrevista semi estructurada

<b>FASE TACTICA</b>	<b>Variables de Interés a Evaluar de los Objetivos de Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El proyecto de la Unidad Móvil ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones? Ej. Variable presente en objetivo organizacional: mejorar la productividad interna. Programa de comunicación analizado: Revista Institucional.</li>   <li>- ¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar, es decir sobre lo que se pretende con la comunicación que se tiene con los socios o futuros clientes a través de la Unidad Móvil?</li> </ul>
	<b>Dimensiones e Indicadores a Medir de los Objetivos de Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?</li>   <li>- ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?</li> </ul>

Fuente: Álvarez, A. Medición y Evaluación en Comunicación.2011

Tabla No. 7 –Entrevista semi estructurada

<b>FASE OPERATIVA</b>	<b>Niveles y Dispositivos de Medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Proyecto (Unidad Móvil)?</li> <li>- ¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?</li> <li>- ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?</li> <li>- ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?</li> <li>- ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?</li> <li>- ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del proyecto (Unidad Móvil) de comunicación?</li> <li>- ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el proyecto de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?</li> </ul>
	<b>Tratamiento de Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?</li> <li>- ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?</li> <li>- ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?</li> <li>- ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?</li> </ul>
	<b>Reportes e Informes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?</li> <li>- ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?</li> <li>- ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?</li> </ul>

Fuente: Álvarez, A. Medición y Evaluación en Comunicación. 2011

- **La observación:**

Cuando se mira algo con detenimiento se puede obtener información que ayuda a que se tenga ciertas percepciones con respecto a la conducta o a las características de determinadas situaciones o acciones. Es por ello que el empleo de la técnica de la observación deberá ser de tipo directa no participante, mediante la cual se establezca entrar en contacto personalmente con el hecho o fenómeno de estudio pero sin intervenir en el mismo.

**CAPITULO IV**  
**TRABAJO DE INVESTIGACION**

#### **4. Trabajo de investigación**

Para el desarrollo de este trabajo investigativo y con el objetivo de conocer cuáles son los resultados de comunicación estratégica que ha obtenido el proyecto “Unidad Móvil” puesta en ejecución en el año 2013 por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca, se aplica un diseño descriptivo correlativo donde se analiza las variables determinadas a partir de la implementación del modelo de evaluación Communication Management Bridge en el cual se desarrolla las fases y actividades para la medición y la evaluación respectiva, son:

- **Estratégica:** en esta fase se obtendrá información con respecto al modelo de gestión organizacional, los objetivos organizacionales y los objetivos de comunicación.
- **Táctica:** en esta aplicación la información que se va a conseguir, tiene que ver con las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado y las dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.
- **Operativa:** en la tercera fase se logra obtener información referente a los niveles y dispositivos de medición, tratamiento de resultados y los reportes e informes.

A través de la implementación de éste modelo, lo que se pretende evaluar es cómo la planificación estratégica de comunicación en la implementación del proyecto Unidad Móvil ha impactado en los objetivos generales de la Cooperativa.

Para obtener toda la información necesaria se concurrió a una de las técnicas de investigación en la recolección de datos que es la entrevista semi estructurada, (entrevista al Ingeniero William Samaniego, Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca) hay que considerar que la entrevista es una técnica cualitativa que permitirá lograr información con la finalidad de alcanzar parte de los objetivos propuestos dentro de éste trabajo investigativo.



#### 4.1 Aplicación del modelo Communication Management Bridge.

En función de los objetivos propuestos, se desarrolla a continuación las variables de estudio que se utilizarán para realizar el trabajo de campo. Las variables de estudio son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

Tabla No.8 –Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACION	RESPUESTAS
<b>ESTRATEGICA</b>	<b>DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, Valores, perfiles gerenciales).	-¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?	-Es una organización de Intermediación Financiera, controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
			-¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?	El modelo es el clásico modelo centralizado
			-¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?	No se da la debida importancia a la gestión de comunicación, en varios aspectos predomina la informalidad,
			¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?	No existe un responsable específico de la comunicación, en ocasiones se le asigna responsabilidad a la Unidad de Marketing
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.	-¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?	No contamos con un manual de comunicación tanto interna como externa.
			-¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?	-Al no contar con procedimientos debidamente establecidos, la comunicación no se somete a ningún control.

Fuente: Manual de Fin de Titulación, p. 35  
Elaboración propia

Tabla No. 9 –Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACION	RESPUESTAS
<b>ESTRATEGICA</b>	SELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir	<p>-¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?</p>	<p>-En la planificación estratégica se mencionan brevemente algunos elementos comunicacionales internos (como el correo interno, página WEB) que son importantes para la gestión financiera. Si nos fijamos que mecanismos se utilizando para proyectar la comunicación al exterior encontraremos que únicamente existe publicidad radial y televisiva.</p>
			<p>-¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?</p>	<p>-Al encontrarse la Cooperativa con un manejo centralizado en todos los aspectos, no se ha podido poner en práctica algunas iniciativas de comunicación que sugieren mandos medios y personal operativo.</p>
			<p>-¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización</p>	<p>-No se cuenta con un plan estratégico de comunicación.</p>
			<p>-¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?</p>	<p>-Al no recibir la importancia que merece la comunicación, no existen planes operativos.</p>
		<p>Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de lo logro: financieros, y otros).</p>	<p>-¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?</p>	<p>-No existen indicadores de gestión de la comunicación,</p>

Fuente: Manual de Fin de Titulación, p. 36  
Elaboración propia

Tabla No.10 –Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACION	RESPUESTAS
<b>ESTRATEGICA</b>	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)	-¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa o proyecto de la Unidad Móvil?	-Potenciar la imagen institucional de Cooperativa Riobamba Ltda., en los segmentos de mercado y en especial en el de micro finanzas,  -Entregar un servicio oportuno, directo en los hogares y lugares de trabajo de nuestros socios
			-¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?	-Ninguno
			-¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?	-En este caso sí, puesto que la prioridad era brindar un servicio diferenciado a nuestros socios y al mismo tiempo fortalecer la imagen institucional,
		Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)	-El proyecto de la Unidad Móvil, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?	-Inicialmente se la conceptuaba como un mecanismo para realizar marketing de servicios, luego de definieron indicadores de cumplimiento de metas y objetivos, los mismos que se evalúan en forma diaria, semanal y mensual
-¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?	-No existe un área específica, por lo que se ha requerido que el área de marketing tome parte en esta definición.			

Fuente: Manual de Fin de Titulación, p. 36  
Elaboración propia

Tabla No.11 –Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACION	RESPUESTAS
<b>TACTICA</b>	CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)	-¿El proyecto de la Unidad Móvil ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales? Ej. Variable presente en objetivo organizacional: mejorar la productividad interna. Programa de comunicación analizado: Revista Institucional	-En cierta forma, al no existir variables iniciales no se dio la importancia al desempeño de la Unidad Móvil como tal.
			-¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar, es decir sobre lo que se pretende con la comunicación que se tiene con los socios o futuros clientes a través de la Unidad Móvil?	-Nos ha tomado tiempo entender y definir las variables (Gerencia General y Jefes de Oficina), hoy estamos en el camino de precisar los objetivos y los alcances con este servicio.
	DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVOS DE RESULTADO	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems Observables.	-¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	-Se ha planteado objetivos cuantitativos en relación a nuevos clientes, créditos, depósitos a plazo y operaciones en ventanilla. No se establecen objetivos en el área de comunicación.
			-¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?	Al no tener objetivos claros de comunicación no se han podido establecer tampoco indicadores de gestión de la comunicación.

Fuente: Manual de Fin de Titulación, p. 37  
Elaboración propia

Tabla No.12 –Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACION	RESPUESTAS
<b>OPERATIVA</b>	<b>ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN</b>	Determinar estado actual de Cumplimiento de los objetivos propuestos.	-¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Proyecto (unidad móvil)?	-No existía un diagnóstico inicial sobre el funcionamiento de la Unidad móvil, por lo mismo no se podía evaluar la gestión.
		Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)	-¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?	-Posterior en una fase de mejora, se pudo plantear objetivos e indicadores de gestión.
			-¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?	-Se puede valorar comparando los resultados obtenidos en la fase inicial y las metas que se alcanzan en la actualidad. Fundamentados en los resultados ingresados en una base de datos creada para el efecto.
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivos propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones Comerciales, integrales, etc.)	-¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?	-No se ha podido establecer variables de comunicación y por lo mismo no se ha podido realizar una medición
			-¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?	-No se han definido instrumentos para medir la variación y resultados alcanzados
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.	-¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del proyecto (unidad móvil) de comunicación?	-No existió un debido proceso para la aplicación del proyecto denominado Unidad Móvil
			-¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el proyecto de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?	-La Unidad Móvil, se desarrolló en base a una experiencia de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en Costa Rica (Pasantía de la Gerencia General)

Fuente: Trabajo de Fin de Titulación, p. 37 Elaboración propia

Tabla No.13 –Aplicación del modelo a entrevista semi estructurada.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACION	RESPUESTAS
<b>OPERATIVA</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ELABORACIÓN DE ÍNDICES</b>	Análisis de datos (tabulación y Sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).	-¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?	-Se están evaluando los resultados cuantitativos obtenidos en la gestión como Unidad Móvil
			-¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	-Se analizan los resultados obtenidos en cuanto al servicio que se brinda a los socios, pero no se evalúan los alcances en la comunicación.
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).	-¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?	-No se ha podido llevar a la práctica la interpretación de resultados
			-¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?	-Solo en lo referente a la gestión financiera. (Cuentas nuevas, plazos fijos, créditos, operaciones en ventanilla, otros servicios)
	<b>DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES</b>	Redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)	-¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	-Se elaboran un informe semanal y otro mensual en el que se indican el cumplimiento de los objetivos (Cuentas) nuevas, plazos fijos, créditos, operaciones en ventanilla, otros servicios
			-¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?	-Se ha propuesto la implementación de un manual de comunicación institucional a la alta gerencia
		Presentación de resultados finales (Alta Dirección, Públicos implicados e internos)	-¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?	-Se cuenta con reportes de la gestión que se realiza con el apoyo de la Unidad Móvil y se las presenta a la Gerencia General.

Fuente: Manual de Fin de Titulación, p.38  
Elaboración propia

**CAPITULO V**  
**ANALISIS DE RESULTADOS**

## **5. Rasgos generales del proyecto de la Unidad Móvil implementada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca**

Fundamentada en los principios de cooperación y solidaridad, con el objetivo de impulsar el desarrollo de los asociados y la comunidad, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Logró iniciar sus operaciones financieras con una Agencia en la ciudad de Cuenca.

En esta Agencia las acciones de comunicación se implementan desde la Matriz ubicada en la ciudad de Riobamba en el Norte del país, existe un presupuesto mínimo para lo que es “comunicación”, no cuentan con un departamento de marketing ni de Relaciones Públicas, carecen de un plan de comunicación explícita, la publicidad institucional viene dada desde la Matriz, el bajo presupuesto designado para las acciones de comunicación para esta Agencia ha generado inconvenientes para trabajarlo con un enfoque publicitario acorde al contexto en la que se desenvuelven los clientes de la Cooperativa en Cuenca, que atrae a socios no solo de la ciudad sino de varios cantones de la provincia del Azuay, Cañar y Loja (Sur del país).

Sin embargo, y a pesar de estos inconvenientes presupuestarios la Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cuenca ha tratado de no dejar de lado un recurso de comunicación que es la implementación de una Unidad Móvil que se desplaza a distintos puntos del Austro para captar socios, con este recurso se trata de cubrir ciertas expectativas de comunicación, la “Unidad Móvil” (una especie de oficina ambulante) recorre diferentes zonas del Austro con la finalidad de ofrecer servicios financieros y promocionar a la Cooperativa Riobamba Ltda. En Cuenca.

De acuerdo al Ingeniero William Samaniego, gerente de la Agencia Cuenca, la iniciativa de la “Unidad Móvil” no es el resultado de un estudio de mercado, ni una estrategia comunicacional implementada desde el departamento de comunicación de la Matriz, ubicada en la ciudad de Riobamba, simplemente “fue un proyecto traído como experiencia de una pasantía en Costa Rica”, no se realizó ningún estudio de factibilidad, sino que sobre la marcha se realizaban correcciones de algunas deficiencias especialmente en comunicación; logrando así la implementación del proyecto “Unidad Móvil en la Agencia Cuenca.

A continuación se realiza el análisis de Resultados de las tres fases del modelo de medición y evaluación del Communication Management Bridge.



## **5. 1 Análisis de resultados.**

### **5.1.1 Fase estratégica.**

#### **5.1.1.1 Modelo de gestión organizacional.**

- Las características de una organización son importantes ya que son un grupo social que están conformadas por seres humanos y bajo una dirección que constituyen una estructura sistémica en la cual todos tienen claro cuáles son sus objetivos, actividades, su misión, visión y sobre todo sus valores para alcanzar el éxito de la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito RIOBAMBA LTDA. Es una organización de Intermediación Financiera, corresponde al sector de servicios y está controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, inició sus operaciones en el año de 1978, fundamentada en los principios de cooperación y solidaridad, con el objetivo de impulsar el desarrollo de los asociados y la comunidad.

Su misión es la de brindar servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo de los socios y la comunidad, con honestidad y transparencia.

Su visión se enmarca en consolidarse como una Cooperativa con una estructura económica, tecnológica y administrativa adecuada a las normas de prudencia y solvencia financiera, orientada a la prestación de servicios especializados en micro finanzas con cobertura nacional, consolidándose como una alternativa de la Economía Popular y Solidaria.

- Para el cumplimiento de su Misión y el logro de su Visión la cooperativa ha establecido como valores institucionales y guías de conducta, la solidaridad, transparencia, honestidad, equidad, y la responsabilidad social, comprometiéndose con la sociedad, buscando siempre el desarrollo de la misma y la satisfacción de los clientes.

- El modelo o perfil gerencial de una organización en la actualidad tienen una tendencia a ser más flexibles y menos jerarquizados debido a la globalización de la comunicación y a la competitividad económica y tecnológica que predominan en las mismas; en el caso particular de la cooperativa Riobamba Ltda. El modelo gerencial que predomina en esta organización es el clásico modelo centralizado lo que de una u otra manera impide que las acciones o decisiones adoptadas por la Agencia Cuenca en el ámbito comunicacional se ejecuten, a veces se entorpecen y en ocasiones se anulan.

- La dinámica de una organización debe girar en torno a una comunicación fluida, como eje estratégico para lograr alcanzar los objetivos planteados. La Cooperativa de Ahorro y Crédito

Riobamba Ltda. En lo que respecta a la Agencia Cuenca no da la debida importancia a la gestión comunicacional predominando la informalidad en varios aspectos, una de las dificultades es el hecho de que en el ámbito comunicacional todo está centralizado.

- La posición del responsable de comunicación dentro de la organización es clave, es un puesto estratégico en el desarrollo integral de la empresa, por lo tanto debería estar a la par de cualquier dirección al más alto nivel. En la Cooperativa Riobamba Ltda. la función de comunicación la desarrolla la Unidad de Marketing que se encuentra categorizada bajo el nivel de otras unidades dentro de la Gerencia General, en el caso de la Agencia Cuenca no existe un responsable específico de la comunicación por lo tanto las actividades de promoción y publicidad la asume el gerente.

- Es necesario contar con un instrumento o un procedimiento organizacional para el control de gestión de comunicación, puesto que ello permite conocer de manera sistemática las acciones a seguir, con la finalidad de mantener un registro, realizar un seguimiento y una evaluación de toda la actividad comunicacional en la organización. En Cuenca al no contar con un responsable de comunicación el gerente de Agencia asume en ciertas ocasiones algunas funciones de comunicación pero no cuenta con un manual de comunicación tanto interna como externa, y al no contar con procedimientos debidamente establecidos, la comunicación no se somete a ningún control.

#### **5.1.1.2 *Objetivos organizacionales.***

- Es clave que los objetivos estratégicos de la organización sean considerados dentro de la gestión de comunicación en una empresa porque ello pauta la manera de comunicar y logra que el público objetivo perciba la imagen de la empresa del modo que el plan comunicacional determina. En la planificación estratégica de la Cooperativa Riobamba Ltda. Se mencionan brevemente algunos elementos comunicacionales internos (como el correo interno, página WEB) que son importantes para la gestión financiera. Pero en el caso particular de la agencia Cuenca, quien realiza la labor comunicacional es el Gerente de Agencia, en este caso los mecanismos utilizados para proyectar la comunicación al exterior es la promoción que se realiza a través del proyecto Unidad Móvil, y se aprovechan espacios televisivos como en las entrevistas.

- La gestión de comunicación en general tiene una estrecha relación con el modelo de gestión organizacional; pero, si bien la gestión de comunicación está centralizada en todos los aspectos

desde la matriz, en la Agencia de Cuenca no se ha podido poner en práctica algunas iniciativas de comunicación que sugieren mandos medios y personal operativo. La matriz está ubicada al Norte del país, mientras que la Agencia Cuenca esta al Sur, intenta tener una cobertura de todo el Austro ecuatoriano pero se ve imposibilitada a realizar una gestión de comunicación que vaya acorde a la realidad demográfica y geográfica de la zona, debido al bajo presupuesto que tiene para este fin.

- Dentro del plan estratégico de comunicación a nivel general se manifiesta que se trabaja en base a un marketing funcional y sus políticas de promoción son adoptadas para generar confianza en los socios y establecer un sentido de pertenencia con la institución, lo que conlleva a que toda actividad promocional vaya de la mano con el plan estratégico de la organización, pero en sí la Agencia de Cuenca no cuenta con un plan estratégico de comunicación.

- Con respecto a los planes operativos de comunicación el caso específico de la Agencia Cuenca se destaca la poca importancia que se da a la comunicación, (todo está centralizado y se basa a la promoción de servicios), por lo que el Gerente no ejecuta ningún plan operativo en el ámbito comunicacional que viabilice una adecuada promoción informativa de la Cooperativa a nivel del Austro, todo se da de acuerdo a la inmediatez de los hechos si así lo requiere.

- La determinación de indicadores para establecer el cumplimiento de objetivos propuestos se da en la gestión de producción y en lo que se refiere a los objetivos propuestos de comunicación se da en un muy bajo nivel, en ocasiones se realizan avisos en la prensa por la Independencia de la ciudad, por aniversario o para promocionar los servicios de la institución en los inicios de años lectivos o por navidad. A través del proyecto Unidad Móvil se publicita a la Cooperativa únicamente a los lugares donde se visitan, pero no existen indicadores de gestión de la comunicación en base a estas actividades.

#### **5.1.1.3 Objetivos de comunicación.**

- Los objetivos de comunicación definidos para el proyecto de la Unidad Móvil se enmarca dentro de la necesidad de llegar a zonas donde no tienen oficinas, ni tienen un espacio de comunicación establecida en lugares lejanos por lo que los objetivos que impulsaron a implementar este proyecto fue más el de producción como el de: entregar un servicio oportuno, directo en los hogares y lugares de trabajo de los socios; y, en un segundo plano está la idea de potenciar la imagen institucional de la Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cuenca en los segmentos de mercado y en especial en el de micro finanzas.

- Con respecto al estudio previo para definir que los objetivos de comunicación respondan a las necesidades de la organización, se manifiesta que al no disponer de un departamento de comunicación ni un profesional que esté al frente del mismo en la Agencia Cuenca, el área de marketing formó parte de la definición de los objetivos de producción de la unidad móvil, pero no se realizó ningún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación respondan a las necesidades comunicacionales.

- Si bien no existen objetivos definidos de comunicación establecidos para la Unidad Móvil, existe una correlación directa con los objetivos de la organización en general, puesto que la prioridad era brindar un servicio diferenciado a los socios y al mismo tiempo fortalecer la imagen institucional en lugares alejados.

- El proyecto de la Unidad Móvil en la Agencia Cuenca inicialmente se la conceptuó como un mecanismo para realizar marketing de servicios, luego se definieron indicadores de cumplimiento de metas y objetivos, los mismos que se evalúan en forma diaria, semanal y mensual en cuanto a la gestión de producción pero no de comunicación.

- No existe una unidad de comunicación en la cooperativa de la Agencia de Cuenca, por lo tanto el área de comunicación no participa en el diseño y propuesta de los objetivos de producción únicamente la unidad de marketing ha tomado parte en la definición de objetivos de producción de la Unidad Móvil.

### **5.1.2. Fase táctica.**

#### **5.1.2.1 Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.**

- El proyecto Unidad Móvil no es determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales ya que al no existir variables iniciales, ni objetivos de comunicación (sólo de promoción y producción) no se da importancia al desempeño de la Unidad Móvil como un recurso que se puede aprovechar en el momento de trabajar en un plan comunicacional a nivel externo.

Este recurso no se lo aprovecha al cien por ciento, solo se efectúa un seguimiento de cuál es el resultado en cuanto a producción, la promoción de la institución como tal se la ejecuta de manera superficial sin un direccionamiento que coadyuve a mejorar el nivel de comunicación entre los usuarios de la Unidad Móvil y la cooperativa, con la finalidad de ampliar cobertura y acrecentar el número de socios.

-No existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre lo que se pretende gestionar con los socios o futuros clientes a través de la Unidad Móvil. No todos los actores involucrados comprenden el alcance de comunicación que podría tener el proyecto de la Unidad Móvil, aunque en el transcurso del tiempo les ha dado la oportunidad de entender y definir las variables (Gerencia General y Jefes de Oficina), y están en el camino de precisar los objetivos y los alcances con este servicio.

#### **5.1.2.2 Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.**

- No se determinan indicadores observables que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona, con respecto a la labor promocional que se ejecuta a través de la Unidad Móvil, se han planteado objetivos cuantitativos en relación a nuevos clientes, créditos, depósitos a plazo y operaciones en ventanilla es decir se establecen objetivos de producción, más no se establecen objetivos de comunicación, tan solo se promociona la Cooperativa en la entrega de dípticos, trípticos, hojas volantes y otros que se manda a elaborar como material POP, por lo tanto al no existir objetivos comunicacionales tampoco existen indicadores o variables.

- No existen indicadores que permitan medir resultados luego de la acción de comunicación, pues la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca, no dispone de una unidad o departamento de comunicación, también carece de una persona específica para esa área; no cuenta con un plan estratégico, ni objetivos de comunicación para la Agencia, por lo que al no tenerlos también se carece de indicadores que permitan medir los resultados en la acción de comunicación.

#### **5.1.3 Fase operativa.**

##### **5.1.3.1 Niveles y dispositivos de medición.**

- Se carece de un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el proyecto Unidad Móvil, por tanto no se puede evaluar su gestión, la iniciativa de la “Unidad Móvil” no es el resultado de un estudio de mercado, ni una estrategia comunicacional implementada desde la Unidad de Marketing de la Matriz ubicada en la ciudad de Riobamba, simplemente fue un proyecto traído como experiencia de una pasantía en Costa Rica, para su implementación no se realizó ningún estudio de factibilidad, sino que sobre la

marcha se realizan correcciones de algunas deficiencias especialmente en lo promocional con los servicios.

- Con respecto a la medición de resultados luego de la implementación de la Unidad Móvil en una fase de mejora, se ha podido plantear algunos objetivos e indicadores de gestión de producción, lo que falta es saber aprovechar la visita que la Unidad Móvil hace a los distintos sectores no solo con el afán de prestar servicios y acrecentar el número de socios, sería interesante que la Unidad Móvil también cumpla con algunos objetivos de comunicación, siempre y cuándo se lo planifique, pues hasta el momento la comunicación se ve relegada debido al poco interés que se da desde la Alta Gerencia prácticamente todo está centralizado.

- Existe claridad entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar, se puede valorar comparando los resultados obtenidos en la fase inicial y las metas que se alcanzan en la actualidad, fundamentados en los resultados ingresados en una base de datos creada para el efecto, aclarando que es en función de la gestión de producción no de comunicación.

- No se visualiza la medición de los cambios en las variables de comunicación. En la Cooperativa de la Agencia Cuenca aún no se logran establecer variables de comunicación y por lo mismo no se ha realizado una medición, sobre todo resulta imposible debido a que la Unidad Móvil no tiene establecido objetivos de comunicación específicos.

- La Agencia Cuenca al no contar con objetivos comunicacionales, no se han definido instrumentos para medir la variación y resultados alcanzados dentro de la gestión de comunicación, la única promoción de la institución que se realiza a través de la Unidad Móvil es en la entrega de material POP y los resultados se obtiene mediante el cruce de información a ver si se acrecentó el número de socios o no.

- Debido a que la Unidad Móvil se implementó en base a una experiencia de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en Costa Rica no hubo un debido proceso para su aplicación; es decir, no hay estudios de factibilidad, un estudio de mercado, sólo existen objetivos de la gestión de producción a corto plazo, ante la realidad de la Agencia Cuenca se la implementó con la finalidad de llegar a zonas donde la Cooperativa no dispone de oficinas y con la idea principal de querer implementar una acción de comunicación ante la falta de presupuesto para desarrollar acciones de comunicación, pero con el paso del tiempo esta idea principal se le ha relegado, dando lugar solamente a la gestión de producción, por lo tanto no existen procedimientos formales de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del proyecto Unidad Móvil.

### **5.1.3.2 Tratamiento de resultados.**

- Con relación al proceso de los datos obtenidos de las mediciones realizadas, en la actualidad se están evaluando los resultados cuantitativos obtenidos en la gestión de producción de la Unidad Móvil, pero en realidad no existe una medición del proceso total, simplemente en cuestión de números lo que sale a flote son cuántos socios han ingresado, cuanto plazos fijos o créditos se ha entregado, es nula la medición en el ámbito de la comunicación.
- Al carecer de objetivos específicos de comunicación el proyecto de la Unidad Móvil, no se realizan análisis de los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr. Lo que se procede a realizar luego de cada visita de la Unidad Móvil a distintos sectores y zonas rurales es analizar los resultados obtenidos en cuanto al servicio que se brinda a los socios.
- Se resalta el hecho de que la Unidad Móvil es una iniciativa implementada en base a las necesidades comunicacionales que tiene la Cooperativa en la Agencia de Cuenca, en el camino se le establece la función de la promoción institucional con un intento de hacer publicidad, con el paso del tiempo ésta función se ve desplazada y solamente se enfoca a la gestión de producción, por lo tanto no se ha llevado a la práctica la interpretación de datos y el análisis de resultados en el área comunicación.
- Los únicos datos y resultados obtenidos se relacionan a la gestión financiera, (cuentas nuevas, plazos fijos, créditos, operaciones en ventanilla, otros servicios) éstos prácticamente se enmarcan dentro de los indicadores de producción y que tienen una estrecha relación con los objetivos organizacionales, en la Agencia Cuenca no existe, ni se da importancia al análisis o evaluación que se pudiera hacer en el ámbito comunicacional, debido al modelo clásico centralizado en su gestión.

### **5.1.3.3 Reportes e informes.**

- Se tiene establecido la elaboración de un informe semanal y otro mensual en el que se indican el cumplimiento de los objetivos en cuanto a producción; es decir, cuentas nuevas, plazos fijos, créditos, operaciones en ventanilla y otros servicios, por el momento no se elaboran informes con respecto a la promoción institucional que se hace a través de la Unidad Móvil, la acción de comunicación no se ve reflejado en informes, puesto que no existen objetivos específicos para ello, pero existe la necesidad.

- La Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cuenca ha propuesto la implementación de un manual de comunicación institucional a la Alta Gerencia, ha solicitado un incremento en el presupuesto para la implementación de una Unidad de Comunicación con una persona responsable al frente, de tal manera que se pueda ejecutar dicho manual de comunicación y sobre todo que la promoción o publicidad emitida a través de los medios sea acorde a la realidad del Austro y no se maneje con un modelo centralizado donde todo proviene de la matriz ubicado en otra ciudad y región del país. Por lo que si se han propuesto recomendaciones de mejora que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones.

- Se cuenta con reportes de la gestión que se realiza con el apoyo de la Unidad Móvil y se las presenta a la Gerencia General, sin embargo se da énfasis a los resultados cuantitativos esto es: incrementos de socios, número de préstamos productivos, cuentas nuevas y otros; como no existe una medición ni evaluación a la gestión de comunicación no hay reportes al respecto, solo sugerencia de lo que se podría lograr hacer con un mayor presupuesto y adjudicándole objetivos específicos de comunicación a la Unidad Móvil.

## **5.2. Análisis General.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca presta sus servicios financieros por más de ocho años en la ciudad de Cuenca y el Austro; sin embargo hasta el momento no se encuentra posicionada en la ciudad de Cuenca ni en el Austro ecuatoriano debido al alto nivel de competencia financiera con otras entidades del sistema cooperativista y bancario, lo que hace que su presencia se vea opacada con la cantidad de promociones y publicidad estratégicamente canalizadas por parte de quienes son su competencia en la ciudad de Cuenca.

Las políticas de comunicación establecidas en la Cooperativa se la ejecutan de manera centralizada, tomando en cuenta que la Matriz está ubicada en el Norte del país y la Agencia de Cuenca en el Sur, esto conlleva a que las campañas publicitarias no se enmarquen acorde a la demografía y geografía del Austro, es decir se descontextualiza (las necesidades de la población del Norte, no necesariamente tienen que ser las mismas necesidades de la población del Sur del país).

El presupuesto otorgado para las acciones de comunicación es una limitante, lo que hace que se vea imposibilitada la Agencia de Cuenca contratar un profesional que se dedique exclusivamente



a realizar tareas y acciones de comunicación y sobre todo no puede implementar un departamento o unidad de comunicación o relaciones públicas.

Ante la falta de una persona responsable del área de comunicación, la Gerencia se ve obligada a ejecutar acciones comunicacionales de una manera imprevista, de acuerdo a la inmediatez de los acontecimientos y de manera informal, sin un adecuado plan estratégico de comunicación, “el Gerente es el administrador y vocero de la institución” por lo tanto urge la presencia de una persona específica para el área de comunicación.

La cooperativa Agencia Cuenca con el limitado presupuesto que dispone para comunicación, no ha realizado un plan de comunicación para identificar cuáles son las estrategias y qué recursos utilizar para llegar a sus clientes y persuadir a los futuros socios de la misma.

Finalmente, la implementación del Proyecto Unidad Móvil con el fin de promocionar la imagen institucional en el Austro ecuatoriano se desvanece con el tiempo, debido a que se priorizan los objetivos de la gestión de producción, quedando la gestión de comunicación relegado a un segundo plano y sin darle un tratamiento especial de acuerdo a la importancia que tiene.

**CAPITULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

En base a las entrevistas de profundidad e investigación de campo y la observación realizada al proyecto UNIDAD MÓVIL de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca se llega a obtener las siguientes conclusiones:

- Es un error no realizar un estudio de factibilidad antes de la implementación del proyecto UNIDAD MÓVIL, simplemente se lo toma como un ejemplo a seguir de otra institución similar extranjera.
- Luego de la implementación del proyecto UNIDAD MOVIL, tampoco se realiza un estudio de mercado a través de la unidad de Marketing, con el fin de establecer e identificar cuál va a ser el mercado al que se pretenda llegar y por ende viabilizar un plan estratégico de comunicación.
- La UNIDAD MOVIL en un principio se lo toma como un proyecto con el cuál va a fortalecer la imagen institucional en lugares donde la presencia publicitaria de la Cooperativa es nula, sin embargo esta se va desgastando y se enfoca únicamente a la gestión de producción, es decir se dedica a la prestación de servicios.
- Ante la falta de un plan estratégico de comunicación en la Agencia Cuenca, ante el poco presupuesto y la nula presencia de un profesional a cargo del área de comunicación, no se han establecido objetivos ni estrategias comunicacionales a través de la UNIDAD MOVIL, por lo tanto no existen indicadores, ni resultados de la cual se pueda elaborar un informe de la gestión de comunicación.
- En la implementación del proyecto UNIDAD MÓVIL con el fin de promocionar la imagen institucional a nivel rural, los objetivos de comunicación quedaron sólo en palabra, puesto que mediante la revisión de archivos documentales no se especifica nada al respecto sino como dice su Gerente “siempre se quiso utilizar como un recurso de comunicación, pero luego se enfocó a la gestión de producción”.

- Definitivamente el hecho de que la acción de la comunicación esté centralizada en la matriz ubicada en otra ciudad (Norte del país), evidencia de que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca hace falta un direccionamiento en cuanto a su planificación de comunicación que sea más independiente y con mayor presupuesto para contribuir a lograr los objetivos institucionales.
- Para concluir; la función de la UNIDAD MOVIL coadyuva en parte al cumplimiento de los objetivos organizacionales en el ámbito financiero a través de su gestión de producción (nuevos socios, nuevos créditos, plazos fijos y otros) pero no en la gestión de comunicación como se tenía previsto desde un inicio.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las necesidades de comunicación externa existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca, para posicionarse a pesar de la múltiple competencia existente, ante las dificultades presupuestarias para la gestión de comunicación y aprovechar al máximo el proyecto de la UNIDAD MOVIL, se recomienda:

- La publicidad es un recurso que utiliza a menudo la comunicación, es una inversión a corto, mediano y largo plazo, pero si el rubro destinado para la gestión de comunicación es limitado éste también se convierte en una limitante, de manera que se debe exigir a la Gerencia General la implementación de la Unidad de Comunicación o Relaciones Públicas que esté direccionado por un profesional en la materia, que diseñe y ejecute un plan estratégico de comunicación acorde a la demografía y geografía del Austro que responda a los objetivos organizacionales.
- Tomando en cuenta que el sistema cooperativista ha tomado fuerza y confianza dentro de la economía de los ecuatorianos es de vital importancia que, una vez implementado el departamento de comunicación éste deba realizar a través de la Unidad de Marketing un estudio de mercado para identificar zonas y lugares con mayor producción agrícola, ganadera, artesanal y otros, con la finalidad de identificar los posibles clientes con necesidades financieras y que la UNIDAD MOVIL en base a este estudio tenga una hoja de ruta a seguir para la captación de socios.
- En base a los resultados arrojados por el estudio de mercado, la persona encargada del área de comunicación debe iniciar un plan estratégico comunicacional y ejecutarlo de inmediato, estableciendo objetivos de comunicación para la UNIDAD MOVIL, de tal modo que éste responda no sólo por la gestión de producción sino también por la gestión de promoción institucional (comunicación).
- Si bien el plan estratégico en comunicación es una ruta a seguir para contribuir y lograr los objetivos organizacionales, es necesario que dentro del mismo se establezca un estudio de medios con el propósito de direccionar de mejor manera los pocos recursos que se destinan para la difusión comercial en los medios masivos, de esa manera se podrá reflejar un crecimiento en el número de clientes o socios.

- Si el presupuesto otorgado para la gestión de comunicación continúa siendo una limitante para ampliar la cobertura de difusión de la Cooperativa en la Agencia de Cuenca, se debe implementar un plan a corto y mediano plazo con objetivos específicos de comunicación para la UNIDAD MOVIL, de tal modo que no sólo cumpla con la misión de la gestión financiera sino que pueda adicionar a su función la gestión de comunicación.
  
- Uno de los aspectos importantes en la economía ecuatoriana es el ingreso de las remesas de los emigrantes, particularmente en el Austro existe un alto índice de migración, por lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Cuenca, debería tomar muy en cuenta esta realidad y abarcar todos los recursos y herramientas comunicacionales posibles para canalizar un plan estratégico de comunicación debidamente establecido con objetivos y líneas de acción, de tal manera que se puedan medir y evaluar sus resultados.

## BIBLIOGRAFIA

- Abella, D. (2012). *La Comunicación como un Modelo Sistémico*. Recuperado el 22 de mayo de 2014 de <http://siemprelismodiamedia.blogspot.com/2012/03/6-la-comunicacion-como-un-modelo.html>.
- Álvarez, A. (2010). *La Evaluación en Comunicación. Desarrollo Histórico y Principales Antecedentes*. Recuperado el 31 de mayo de 2014 de [http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas\\_2010/alejandro\\_cordoba.pdf](http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/alejandro_cordoba.pdf)
- Álvarez, A. (2011). *Medición y evaluación en Comunicación*. Recuperado el 26 de mayo de 2014 de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Álvarez, A. (2013). *Hacia un Modelo Integral de Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica: Supuestos Teóricos, Empíricos y Metodológicos*. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de [http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013\\_actas.html](http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html)
- Álvarez, A. & Abendaño, M. (2014). *Manual del Estudiante para la Elaboración del Trabajo de Fin de Titulación de Grado*. Loja. Editorial de la Universidad Particular de Loja.
- Artículos Informativos. *Realización de un Plan de Marketing*. Recuperado el 04 de Agosto de 2014 de [http://www.articulosinformativos.com.mx/Realizacion\\_De\\_Un\\_Plan\\_De\\_Marketing-a1038447.html](http://www.articulosinformativos.com.mx/Realizacion_De_Un_Plan_De_Marketing-a1038447.html)
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México D. F. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Barquero, J. & Barquero, M. (2002). *El Libro de Oro de las Relaciones Públicas*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Cantillo, L. & Rosales, M. (2002). *Gestión de Proyectos Comunicativos: Una Apuesta, Diversas Miradas*. Quito. Ediciones Abya Yala.
- Cantillo, L. & Rosales M. (2002). *Gestión de Proyectos Comunicativos: Del Qué al Cómo*. Quito. Ediciones Abya Yala.
- Cañasto, V. (2006). *Los Sistemas en la Empresa*. Recuperado el 14 de mayo de 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos39/sistemas-en-empresas/sistemas-en-empresas.shtml>
- Carmona, M. (2012). *Medición y Evaluación, ¿Cuáles son las Diferencias?* Recuperado el 31 de mayo de 2014 de <http://www.iat.es/2012/07/medicion-y-evaluacion-diferencias/>
- Concha, H. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 16 de mayo de 2014 de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Recuperado el 10 de agosto de 2014 de [www.cooprio.fin.ec](http://www.cooprio.fin.ec)
- Dircom. (2010). *Tendencias en Comunicación Estratégica*. Recuperado el 04 de agosto de 2014 de <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion/583-tendencias-en-comunicacion-estrategica.html>
- Fischer, L. & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México D. F. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- González, M. & Olivares, S. (2011). *Comportamiento Organizacional: Un Enfoque Latinoamericano*. México. Grupo Editorial Patria.
- Landa Rivera, R. (2010). *Relaciones Pública II (texto guía)*. Ecuador: Editorial de la Universidad Particular de Loja.
- Llacuna, J. & Pujol, L. (2000). *La Comunicación en las Organizaciones*. Recuperado el 14 de mayo de 2014 de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685)
- Mariscal, W. (2004). *Análisis de las tomas de decisiones gerenciales en la organización*. Recuperado el 5 de mayo de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/decgerorg.htm>
- Morales, P. (2010). *Solidaridad y Economía Popular*. Ecuador. Editorial Indugraf.
- Nieves, F. (2006). *Plan Estratégico de la Comunicación*. Recuperado el 23 de mayo de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>
- Pizzolante, I. (2007). *“El Poder de la Comunicación Estratégica”*. Colombia. Intermedio Editores Ltda.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México. Editores Pearson Educación.
- Smolak, E. (2013). *Conceptos Teóricos de la Evaluación de las Estrategias de Comunicación en Social Media*. Recuperado el 25 de julio de 2014 de [revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/download/42133/40112](http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/download/42133/40112)
- Strandberg, L. (2010). *La Medición y la Comunicación de la RSE*. Recuperado el 28 de mayo de 2014 de [http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209\\_tcm4-57352.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf)
- Vistrain, S. (1998). *Evaluación de la Comunicación*. Recuperado el 28 de mayo de 2014 de <http://www.mapor-mex.com/vistrain/EvaluacionCampanas.html>



## **ANEXOS**

**Entrevista** al Ingeniero William Samaniego realizada el 17 de junio de 2014, debido a que no toda la información se encuentra en la página web y no está totalmente actualizada.

Estimado Ingeniero:

Lo que pretende este estudio es el ANALISIS de un Caso REAL de un PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN COMUNICACION de la prestigiosa *Coop. De Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.*; todo esto lo haré a través de una investigación exploratoria descriptiva, diagnosticando así la gestión de comunicación, a partir de un modelo para la medición y evaluación del mismo caso.

Será el objetivo general del trabajo:

Demostrar a través del estudio de caso en *Coop. De Ahorro y Crédito Riobamba Ltda*, durante el 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los *objetivos de las organizaciones*.

A su vez, guiaron la investigación los siguientes objetivos específicos:

- I. Realizar una aproximación a la realidad de la organización asignada.
- II. Analizar en el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación al programa de comunicación más importante realizado durante el 2013; la contribución de la comunicación a los objetivos de la organización.
- III. Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

*De acuerdo a su predisposición por apoyar a este proyecto investigativo, a continuación detallo las preguntas que se requiera sean respondidas para realizar el marco institucional de la empresa, respuestas necesarias para armar el tema y analizar el caso.*

Razón Social: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.,

Dirección:

- i. Oficina Arenal: Av. de las Américas y General Escandón, Teléfono: 2855212 /856109 email: cuenca@cooprio.fin.ec
- ii. Oficina Centro: Sucre 5-84 y Hermano Miguel Teléfono: 2835099 email: cuenca\_centro@cooprio.fin.ec

Web: [www.cooprio.fin.ec](http://www.cooprio.fin.ec)

Descripción del sector Institucional al que pertenece: público, privado o tercer sector.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se dedica a la intermediación financiera, es decir, corresponde al sector de servicios,

Descripción de la actividad/actividades.

- Captación de recursos (dinero) del público a través de Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo Fijo y en Certificados de Aportación,
- Colocación de préstamos en las líneas de: Consumo, Microcrédito, Comerciales y de Vivienda,
- Prestación de servicios: Seguros exequiales, SOAT, Pago Ágil, Remesas con Money Gram, Vigo. Pago del Bono Solidario.

¿Cuáles son los lineamientos de acción: objetivos institucionales, valores?

En la definición de los **Objetivos Estratégicos** de la Cooperativa se han considerado como referencia cuatro dimensiones:

- Dimensión Financiera
- Mercado –Clientes – Cobertura
- Estructura Organizacional- Procesos Internos – Tecnología
- Desarrollo Organizacional – Cliente Interno.

La definición de los Objetivos y sus respectivas Estrategias se sustenta en el análisis FODA, los resultados del análisis financiero y la identificación de las expectativas y demandas de los clientes internos y externos.

Una gestión eficiente de las diferentes perspectivas está dirigida a la obtención de “resultados económicos positivos”, indicador que está definido a través de un Objetivo Estratégico Macro relacionado con la “Rentabilidad”.

#### **Objetivo Macro: RENTABILIDAD**

Mantener una Rentabilidad sobre Activos ROA no menor al 2,5% y una Rentabilidad sobre el Patrimonio no menor al 12%

	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
Rentabilidad sobre Patrimonio Promedio		15,38%	17,77%	17,75%
Rentabilidad sobre Activos promedio	1,39%	2,20%	2,50%	2,50%

## PERSPECTIVA FINANCIERA

### Objetivo 1 CRECIMIENTO Y ESTRUCTURA CAPTACIONES

Lograr un nivel de crecimiento anual de las captaciones bajo las siguientes metas:

- Quito: no menor al 50%
- Cuenca: no menor al 50%
- Cumandá: no menor al 40%
- Otras oficinas: no menor al 30%

### OBJETIVO 2 ESTRUCTURA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS - CRÉDITO

Mantener una cartera de microcrédito no menor al 50% a partir del 2014

	Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
Distribución de la cartera de crédito por línea	Cartera Consumo/ Cartera Bruta	35,6%	35,6%	35,6%	35,6%
	US \$		61.917.261	73.746.579	97.810.130
	Microcrédito/ Cartera Bruta	45,5%	48,0%	50,0%	50,0%
	US \$		83.413.655	103.489.44 6	137.258.11 1

## OBJETIVO 3 CALIDAD DE CARTERA Y COBERTURA

**Mantener una Cartera en Riesgo menor al 2,0% con una  
cobertura de cartera en riesgo mayor al 130%**

	Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
Mantener una Cartera en Riesgo menor al 2,5%	Cartera en Riesgo/ Cartera Bruta	1,67%	2,00%	2,00%	2,00%
Cobertura de cartera en riesgo	Provisiones / Cartera en Riesgo	136,48%	136,48%	136,48%	136,48%

## OBJETIVO 4 FORTALECER EL PATRIMONIO

**Mantener un nivel de Solvencia Patrimonial Patrimonio Técnico/Activo Ponderados por riesgo no menor al 16%**

Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015	
Solvencia Patrimonial	Patrimonio / Activos	14,79%	13,90%	14,20%	14,00%

## OBJETIVO 5 GESTIÓN DE CRÉDITO

**Mantener una relación de Cartera Bruta / Activos Totales no menor al 75% y un crecimiento anual de cartera no menor al 20%**

	Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
Gestión de Crédito: nivel activos productivos y crecimiento de Cartera	Cartera Bruta/Activos	76,1%	84%	75%	75%
	Saldo de Cartera	130.382.72 2	173.778.44 8	206.978.89 2	274.516.22 3
	% crecimiento anual		33,3%	19,1%	32,6%

**PERSPECTIVA CLIENTES - MERCADO**

## OBJETIVO 6

### POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Mantener la participación en el mercado de captaciones de la Provincia de Chimborazo

	Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
<b>Posicionamiento: Mantener la participación en el mercado de la Provincia de Chimborazo</b>	Captaciones Provincia de Chimborazo	293.429.10 3	352.447.13 7	413.275.13 6	475.583.68 8
	Captaciones Coac Riobamba en Chimborazo	120.281.38 1	144.962.46 4	188.888.56 8	246.167.44 9
	% Participación de mercado	41,0%	41,1%	45,7%	51,8%

## OBJETIVO 7

### SATISFACCIÓN Y FIDELIDAD DE LOS SOCIOS

Alcanzar al menos un 80% de satisfacción de los socios y no menos del 70% de socios activos

	Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
<b>Satisfacción y fidelidad de los socios</b>	Nivel de socios activos	n.d	60%	65%	70%
	% Satisfacción de los asociados	n.d	70,0%	75,0%	80,0%

## OBJETIVO 8

### FORTALECER EL APOYO A LA COMUNIDAD MEDIANTE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Implementar programas permanentes de Educación Financiera y Capacitación al sector productivo, con cobertura al menos al 10% de los socios activos al 2015  
Generar una línea de crédito para emprendedores que contemple hasta un 1% de la cartera bruta con un límite de riesgo no mayor al 4%

	Indicador	LÍNEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
<b>Programa de Educación Financiera y Capacitación a Sector Productivo</b>	N° de charlas		51	196	405
	% de participantes en eventos (socios activos)		2%	6%	10%
	# participantes		1.532	5.872	12.138
<b>Línea de crédito a emprendedores</b>	N° de beneficiarios con Crédito		174	517	1.373
	% de Cartera emprendedores / Cartera Bruta	0	0,2%	0,5%	1,00%
	Saldo Cartera Emprendedores		347.557	1.034.894	2.745.162
	% cartera en riesgo de crédito emprendedores		0,50%	2,0%	3,0%



## OBJETIVO 9 COBERTURA

Lograr la apertura de al menos 4 oficinas hasta el 2015:  
Cuenca, Quito, Oriente y Santo Domingo de los Tsáchilas  
En operación a partir del 2013: 3 oficinas móviles  
Alcanza cobertura Nacional por medio de ventanillas compartidas a partir del 2013

	Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
<b>Cobertura y nuevas oficinas</b>	N° de oficinas nuevas abiertas		1	2	1
	N° oficinas móviles operando		3	3	4
	% socios operan en ventanillas compartidas				

## PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

## OBJETIVO 10 FORTALECER CALIFICACION INSTITUCIONAL

Alcanzar una calificación de riesgo de “A+”

	Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015	2016
Alcanzar una calificación de riesgo no menor a "A+"	Rating Calificación	A-	A-	A	A	A+

## **OBJETIVO 11**

### **FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO**

Implementar soluciones tecnológicas para automatizar procesos de atención al cliente y crédito

Implementar los servicios de banca electrónica

	Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
Implementar soluciones tecnológicas dirigidas a automatizar procesos de atención al cliente y crédito	% cumplimiento de planes tecnológicos		100%	100%	100%
Implementar los servicios de banca electrónica	% cumplimiento de planes de banca electrónica		60%	80%	100%

## **OBJETIVO 12**

### **FORTALECIMIENTO DE LA PREVENCION DE LAVADO DE ACTIVOS**

Lograr que el 100% de las transacciones de la cooperativa tengan carácter lícito y fortalecer la cultura de riesgo en el personal

	<b>Indicador</b>	<b>LINEA BASE Oct 2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Prevención de Lavado de Activos</b>	% personal operativo capacitado en control de operaciones ilícitas			100%	100%
	% cumplimiento de operaciones lícitas		100%	100%	100%

## OBJETIVO 13 SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Implementar Sistema de Información Gerencial, nivel de uso al menos mensual por los niveles gerenciales

	<b>Indicador</b>	<b>LINEA BASE Oct 2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Implementación de SIG</b>	Sistema de información desarrollado		100%		
	Talleres de capacitación en uso de SIG		2	2	2
	% Nivel de uso de funcionarios		80%	90%	100%

## PERSPECTIVA CLIENTE INTERNO

### OBJETIVO 14 PERSONAL CAPACITADO

Brindar al menos 30 horas de capacitación al año al menos al 80% del personal  
Implementar la escuela de capacitación interna a partir de Octubre 2013

	Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
Capacitación al personal Nivel de satisfacción de los empleados	% cumplimiento planes de capacitación		100%	100%	100%
	# empleados capacitados		54	62	71
Escuela de capacitación	% cumplimiento de planes		100%	100%	100%

### OBJETIVO 15 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Alcanzar un nivel de satisfacción laboral del personal de la cooperativa no menor al 80%  
Alcanzar un nivel de rotación anual no mayor al 15%

	Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
Satisfacción laboral del personal de la cooperativa > al 80%	% satisfacción laboral		80%	80%	80%
Rotación anual del personal < al 15%	% rotación		15%	15%	15%

## OBJETIVO 16 FORTALECIMIENTO GESTION DE PROCESOS Y POLÍTICAS

Nivel de conocimiento y aplicación de procesos y políticas por el personal no menor al 8/10

	Indicador	LINEA BASE Oct 2012	2013	2014	2015
Conocimiento y aplicación de procesos y políticas	% conocimiento (evaluación directa)		80%	80%	80%
	% aplicación de políticas (revisiones control y auditoría)		80%	80%	80%

### Valores

## I. VALORES INSTITUCIONALES

Para el cumplimiento de su Misión y el logro de su Visión la cooperativa ha establecido como guías de conducta de todos quienes hacen la cooperativa los siguientes valores:

<b>SOLIDARIDAD</b>	Comprender y aceptar los sentimientos, necesidades y formas de ser de los clientes y reflejarlo en una atención de calidad. Mantener un espíritu de cooperación y ayuda con el cliente interno y externo cuando sea necesario, de forma sincera, sin esperar nada a cambio.
<b>TRANSPARENCIA</b>	Presentar de manera clara y sobre la verdad la información relativa a los servicios financieros ofertados por la institución y en general sobre su situación y evolución.
<b>HONESTIDAD</b>	Actuar de acuerdo con principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa, manteniendo respeto en el uso de los recursos de la institución y protegiendo la confianza de los asociados y del público en general
<b>EQUIDAD</b>	Brindar igualdad de oportunidades a todas las personas sin discriminación de género, raza, religión o condiciones tanto en la prestación de servicios como en la gestión organizacional.
<b>INTEGRACIÓN</b>	Actuar de manera proactiva en la integración y sinergia institucional en la perspectiva de promover el crecimiento institucional y del sector de la Economía Popular y Solidaria.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Trabajar en conjunto para lograr mejores resultados.
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Comprometerse con la sociedad, buscando siempre el desarrollo de la misma y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

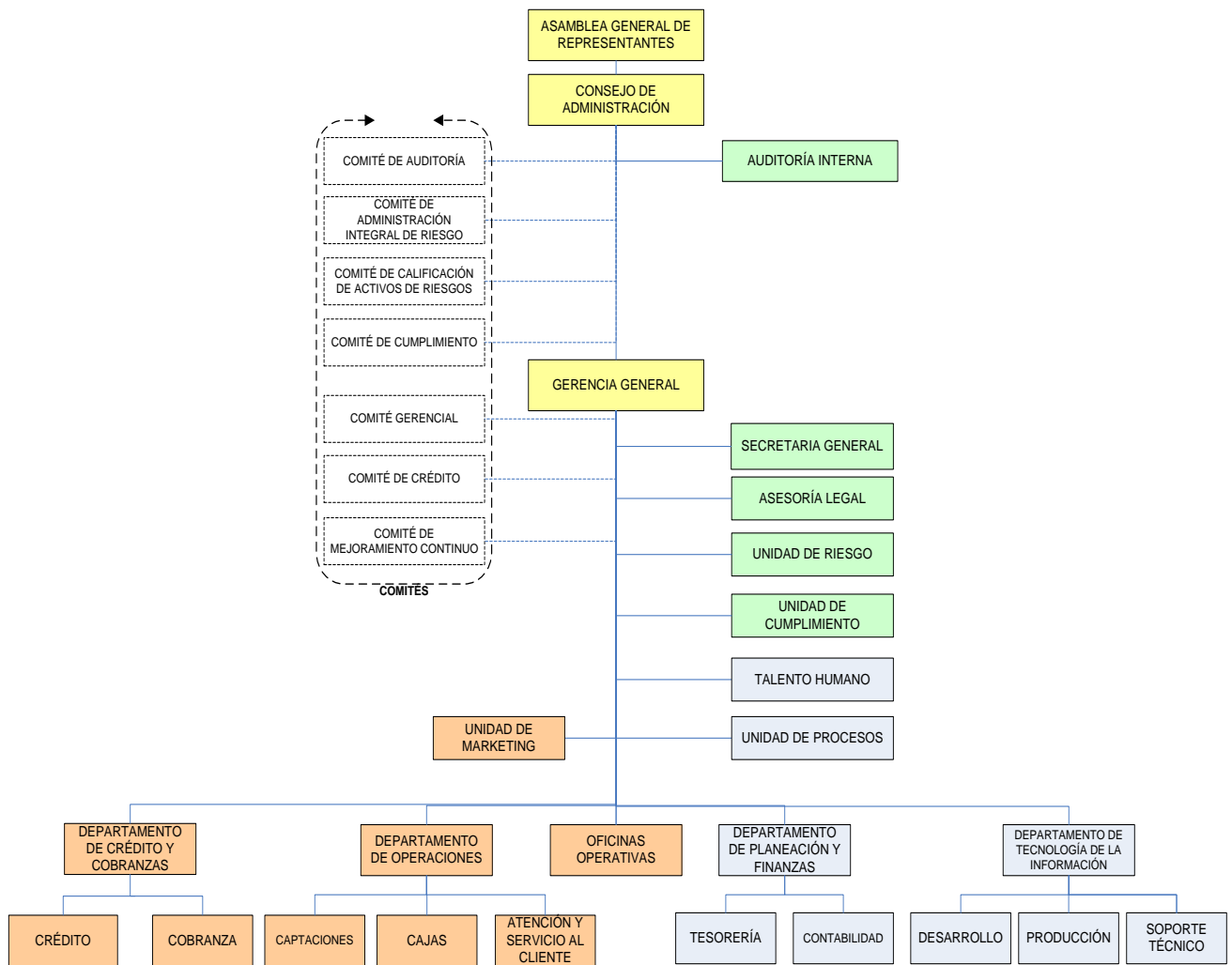
Identidad Visual: logo, elementos lingüísticos, cromáticos e icónicos. Slogans (favor indicarme si hubo modificaciones o cambios sustanciales y sus motivos).

El Slogan que se ha mantenido durante los últimos 15 años es “Impulsamos su desarrollo”.

Localización y dimensiones:

- a. Sede principal: Matriz Riobamba,
- b. Sucursales:
  - i. Oficina Norte (Riobamba. Av. Daniel León Borja
  - ii. Oficina Sur Riobamba: Leopoldo Freire y Bucarest
  - iii. Oficina La Condamine: Interior Centro Comercial La Condamine
  - iv. Oficina Guano: Av. 20 de Diciembre y León Hidalgo
  - v. Oficina Alausí: Av. 5 de Junio y Ricaurte
  - vi. Oficina Chunchi: Bolívar y Capitán Ricaurte Esq.
  - vii. Oficina Cuenca Arenal: Av. de las Américas y General Escandón,
  - viii. Oficina Cuenca Centro: Sucre 5-84 y Hermano Miguel
  - ix. Oficina Quito: Av. Teniente Hugo Ortíz y Mariscal Sucre (Sector La Magdalena)
  - x. Oficina Cumandá: 9 de Octubre y Abdón Calderón Esq.
  - xi. Oficina Dávalos: Pichincha y Nueva York

Estructura organizativa (organigrama de funcionamiento). Identificación de la función de Comunicación en el organigrama.



La función de comunicación la desarrolla la Unidad de Marketing.

Instituciones con las que se relaciona: Gremios: Asociación de Vivienda los 4 Ríos, Coop. Vivienda Jesús del Gran Poder, Asociación Frente Unido de Taxistas del Azuay, Unión de Taxistas del Azuay, Fundación La Comuna.

Gobiernos y otras instituciones: (Municipio de Cuenca, Municipio de Oña, Gobierno Provincial del Azuay (Mapa de Públicos).

Socios en Oficina El Arenal. 8970 socios activos y en Oficina Centro 4500 socios activos



Favor indicarme si existe un área de comunicación externa, sus responsables, presupuesto y recursos humanos asignados. Describir su funcionamiento. Si se externaliza el servicio, de qué manera se realiza.

En la actualidad la Cooperativa Riobamba Ltda., contrata los servicios de Radio 96.1 y Radio Visión, en donde se pasan las cuñas referentes a servicios o promociones según el caso: por ejemplo con la apertura de clases se promociona un Kit Escolar Básico para los pequeños Ahorristas.

Favor indicarme si existe una política de comunicación externa explícita, si se aplica y si tiene coherencia con las demás políticas de la organización. **¿Cómo se planifica la comunicación?**

No existe una política de comunicación interna y externa, lamentablemente no se da la importancia que se merece la comunicación en la Cooperativa Riobamba, apenas se puede contratar espacios mínimo en radio, televisión y en prensa escrita solo para saludar a la Ciudad o para promocionar la Rifa del Vehículo, debido estrictamente a aspectos de presupuesto.

Favor indicarme los medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa.

Ayudarme con un análisis o guía para yo desarrollar el tema y por favor adjuntar 2 ejemplos.

Seleccionar el programa más importante en comunicación desarrollado por la empresa en el año 2013, tiene que ser un programa, campaña o estrategia cuya extensión de tiempo, durante el 2013 haya empleado al menos 6 meses, Ser un programa que tenga mayor asignación presupuestaria y de recursos de los insumidos durante 2013 por la organización en la comunicación. Corresponderse, preferentemente, a un programa de comunicación externa. Favor proporcionarme detalles de la planificación y ejecución del mismo.

**Como se dijo anteriormente la Cooperativa no ha contratado o ha impulsado un programa de comunicación interno o externo, debido fundamentalmente a cuestiones de bajo presupuesto o porque no está convencida de la importancia que tiene la misma comunicación con sus socios, empleados y con la comunidad.**

**Entrevista** realizada al Ingeniero William Samaniego Gerente de la Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cuenca el 15 de Agosto de 2014.

Ing. muchas gracias por el tiempo y la información, a continuación le adjunto otras preguntitas que deseo saber para empezar a trabajar específicamente en el proyecto de comunicación que tiene la agencia de Cuenca. Mil gracias nuevamente por su tiempo.

De acuerdo a lo que me comentó Ud. trabaja con estas dos radios, le envío este cuadro para que lo llene por favor.

<b>MEDIO-RADIO</b>	<b>TARGET</b>	<b>COBERTURA</b>	<b>PAUTAJE mensual</b>	<b>PRESUPUESTO anual</b>
Radio 96.1 FM	Medio-bajo	Provincial	400	4800
Radio Visión am	Medio-bajo	Local	200	2400
<b>TOTAL</b>				7200

Existe una actividad de comunicación que por el momento y durante algunos años le ha dado resultado a la Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cuenca, la utilización de una Unidad Móvil que se desplaza a distintos puntos de la provincia para captar socios.

De acuerdo a esta modalidad de comunicación que tienen con los socios, favor indicarme los medios y técnicas que utiliza para la comunicación externa, es decir:

- captación de clientes (promedio de cuantos al mes)

Se han captado en promedio 25 socios al mes,

- visitas a distintos lugares (promedio mensual y lugares específicos),

Mercado 12 de Abril / Mercado 27 de Febrero / Mercado 9 de Octubre Promedio 8

Ferias Libres (Totoracocha, Miraflores, Feria Libre Promedio 8

Tarqui, Cumbe, Zhucay, Biblian, Asoguez Promedio 9

- que servicios ofrece esta unidad móvil?
- Depósitos (Monto máximo \$300)
- Retiros (Monto máximo \$300)
- Pago de Créditos
- Solicitudes y Desembolsos de Préstamos Montos \$500,00

- Como conocen los clientes que Uds. los visitarán?
  - o Con un programador de ruta,
  - o Ingresando las visitas en una base de datos, que nos permite identificar a las distintas zonas visitadas,
  - o Realizando un seguimiento a todas las personas que se han visitado
  
- Un promedio de cuantos socios atienden en cada visita?
  - o Ingresando las visitas en una base de datos, que nos permite identificar a las distintas zonas Ingresando las visitas en una base de datos, que nos permite identificar a las distintas zonas
  
- Tiempo de duración en cada visita ( )

De acuerdo que es importante este medio para conseguir sus objetivos que es “acrecentar el número de socios responder las siguiente preguntas

- Se hizo algún estudio para la implementación del servicio de una unidad móvil?  
Fue un proyecto traído como experiencia de una pasantía en Costa Rica, inicialmente no se realizó ningún estudio de factibilidad, sobre la marcha se pudo corregir algunas deficiencias, especialmente en cuanto a la comunicación.
- Cuáles fueron los resultados

Lo que se ha logrado es el incremento de nuevos socios tanto para ahorro como para crédito,

Potenciar la imagen de la Cooperativa Riobamba en lugares donde no tenemos publicidad.

Brindar una nueva alternativa de servicio financiero a nuestros socios

- Cuántas unidades tienen?
- A nivel de toda la Institución se tiene 3 Busetas (Cuenca, Riobamba y Quito)
- Les hace falta otras unidades móviles?
- Por el momento no.
- Cuantas les hace falta? (promedio)
- Cuál es el presupuesto anual que ha generado la implementación de esta modalidad de comunicación (incluyendo el costo del vehículo, mantenimiento, pago chofer etc.

Costo de la Busetas \$60.000,00

Pago mensual Chofer \$400,00

Comunicación mensual \$ 24,00

Mantenimiento del vehículo \$100,00

**Entrevista** realizada el 21 de agosto de 2014 al Ingeniero William Samaniego Olmedo Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca.

Buenos días Ingeniero como es de su conocimiento ya estamos en la fase de investigación dentro del proyecto de la Unidad Móvil que implementó la Cooperativa de la Agencia Cuenca por lo que acudo una vez más a usted para que responda algunas preguntas cuyas respuestas nos será de mucha utilidad para proceder al siguiente paso.

Ing. con el fin de lograr obtener un resultado con respecto al proyecto de la Unidad Móvil, tomando esta iniciativa como un recurso de comunicación externa, en vista de que no cuentan Uds. (agencia cuenca) con un plan de comunicación estratégica. Responda por favor las siguientes preguntas.

## **MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?

Es una organización de Intermediación Financiera, controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?

El modelo es el clásico modelo centralizado

¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?

No se da la debida importancia a la gestión de comunicación, en varios aspectos predomina la informalidad,

¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?

No existe un responsable específico de la comunicación, en ocasiones se le asigna responsabilidad a la Unidad de Marketing

¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

No contamos con un manual de comunicación tanto interna como externa.

¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?

Al no contar con procedimientos debidamente establecidos, la comunicación no se somete a ningún control.

## **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?

En la planificación estratégica se mencionan brevemente algunos elementos comunicacionales internos (como el correo interno, página WEB, ) que son importantes para la gestión financiera. Si nos fijamos que mecanismos se utilizando para proyectar la comunicación al exterior encontraremos que únicamente existe publicidad radial y televisiva,

¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?

Al encontrarse la Cooperativa con un manejo centralizado en todos los aspectos, no se ha podido poner en práctica algunas iniciativas de comunicación que sugieren mandos medios y personal operativo.

¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?

No se cuenta con un plan estratégico de comunicación.

¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?

Al no recibir la importancia que merece la comunicación, no existen planes operativos.

¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

No existen indicadores de gestión de la comunicación,

## **OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa o proyecto de la Unidad Móvil?

- Potenciar la imagen institucional de Cooperativa Riobamba Ltda., en los segmentos de mercado y en especial en el de microfinanzas,
- Entregar un servicio oportuno, directo en los hogares y lugares de trabajo de nuestros socios

¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?

Ninguno

¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?

En este caso sí, puesto que la prioridad era brindar un servicio diferenciado a nuestros socios y al mismo tiempo fortalecer la imagen institucional,

¿El proyecto de la Unidad Móvil, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Inicialmente se la conceptuaba como un mecanismo para realizar marketing de servicios, luego de definieron indicadores de cumplimiento de metas y objetivos, los mismos que se evalúan en forma diaria, semanal y mensual.

¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

No existe una área específica, por lo que se ha requerido que el área de marketing tome parte en esta definición.

## **VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO**

¿El proyecto de la Unidad Móvil ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones? Ej: Variable presente en objetivo organizacional: mejorar la productividad interna. Programa de comunicación analizado: Revista Institucional

En cierta forma, al no existir variables iniciales no se dio la importancia al desempeño de la Unidad Móvil como tal.

¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar, es decir sobre lo que se pretende con la comunicación que se tiene con los socios o futuros clientes a través de la Unidad Móvil?

Nos ha tomado tiempo entender y definir las variables (Gerencia General y Jefes de Oficina), hoy estamos en el camino de precisar los objetivos y los alcances con este servicio.

## **DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO**

¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?

Se ha planteado objetivos cuantitativos en relación a nuevos clientes, créditos, depósitos a plazo y operaciones en ventanilla. No se establecen objetivos en el área de comunicación.

¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

Al no tener objetivos claros de comunicación no se han podido establecer tampoco indicadores de gestión de la comunicación.

## **NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN**

¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Proyecto (unidad móvil)?

No existía un diagnóstico inicial sobre el funcionamiento de la Unidad móvil, por los mismo no se podía evaluar la gestión.

¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

Posterior en una fase de mejora, se pudo plantear objetivos e indicadores de gestión.

¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?

Se puede valorar comparando los resultados obtenidos en la fase inicial y las metas que se alcanzan en la actualidad. Fundamentados en los resultados ingresados en una base de datos creada para el efecto.

¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?

No se ha podido establecer variables de comunicación y por lo mismo no se ha podido realizar una medición

¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?

No se han definido instrumentos para medir la variación y resultados alcanzados

¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del proyecto (unidad móvil) de comunicación?

No existió un debido proceso para la aplicación del proyecto denominado Unidad Móvil

¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el proyecto de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?

La Unidad Móvil, se desarrolló en base a una experiencia de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en Costa Rica (Pasantía de la Gerencia General)

## **TRATAMIENTO DE RESULTADOS.**

¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?

Se están evaluando los resultados cuantitativos obtenidos en la gestión como Unidad Móvil

¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?



Se analizan los resultados obtenidos en cuanto al servicio que se brinda a los socios, pero no se evalúan los alcances en la comunicación.

¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?

No se ha podido llevar a la práctica la interpretación de resultados

¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?

Solo en lo referente a la gestión financiera. (Cuentas nuevas, plazos fijos, créditos, operaciones en ventanilla, otros servicios)

## **REPORTES E INFORMES**

¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

Se elaboran un informe semanal y otro mensual en el que se indican el cumplimiento de los objetivos (Cuentas) nuevas, plazos fijos, créditos, operaciones en ventanilla, otros servicios

¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?

Se ha propuesto la implementación de un manual de comunicación institucional a la alta gerencia

¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?

Se cuenta con reportes de la gestión que se realiza con el apoyo de la Unidad Móvil y se las presenta a la Gerencia General.

Como le había contado el Servicio Móvil no fue concebido como un Proyecto, sino más bien como una iniciativa que poco a poco ha ido tomando forma, pero en el aspecto de comunicación no se valora su importancia. Espero le sirva las respuestas y cualquier inquietud hágame saber.