



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS**

**Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica**

**Caso de estudio: Embotelladora Azuaya S. A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA: Montesinos Rivera, Dafne Johanna**

**DIRECTOR: Jiménez Sánchez, Yesenia Yomara**

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2014**

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Doctor

Yesenia Yomara Jiménez Sánchez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES  
PÚBLICAS

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica, Caso de estudio: Embotelladora Azuaya S.A. realizado por Montesinos Rivera Dafne Johanna ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Cuenca, noviembre de 2014.

---

**Lcda. Yesenia Yomara Jiménez Sánchez**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Montesinos Rivera Dafne Johanna declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica, Caso de estudio: Embotelladora Azuaya S.A., siendo Lcda. Yesenia Yomara Jiménez Sánchez la Directora; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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"

---

**Montesinos Rivera Dafne Johanna**

**C.I. 01038820131**

## DEDICATORIA

A los dos seres que atan mi alma...

A mi hijo mi mejor motivo, a quien dedico mi vida a la lucha incansable de forjar un futuro que nos lleve de la mano a una vida mejor, y desde la paz de este esmero le dedico mi futuro.

A mi madre la mujer que con la enorme dulzura de protegerme, me alienta y no permite que me caiga en todas las batallas de la vida, para ella que sabe que ningún sacrificio es suficiente que siente a cada paso que doy la firmeza en donde la confrontación con la realidad es ineludible, quien me dio la herencia invisible de la sensibilidad.

A mi familia quienes siempre se van a alegrar por los vientos venideros por cada paso que doy como un ágil camino infatigable, que me obligaron a creer que en donde los miedos y temores ahora son solamente aciertos y corduras.

## **AGRADECIMIENTO**

Esta tesis ha sido parte de mi vida y un comienzo a una etapa profesional.

Quiero agradecer a Dios como dueño de mi vida que me permite construir mi futuro con esfuerzo y mucha dedicación.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por su apoyo institucional al ser una entidad educativa tan prestigiosa donde nos podemos realizar como profesionales

A la Licenciada Yesenia Jiménez Sánchez por su soporte en la dirección de este análisis, y de igual forma a la Empresa Embotelladora Azuaya S A por facilitar la información necesaria.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>1 CAPÍTULO 1: MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>4</b>
1.1 Datos informativos .....	4
1.2 Descripción del sector .....	4
1.3 Descripción de las actividades.....	5
1.4 Historia .....	7
1.5 Filosofía organizacional .....	9
1.5.1 Objetivos organizacionales .....	9
1.5.2 Misión .....	10
1.5.3 Visión .....	10
1.5.4 Valores .....	10
1.5.5 Políticas.....	11
1.6 Identidad Visual .....	12
1.7 Localización e infraestructura .....	13
1.8 Estructura organizacional .....	14
1.9 Grupos de Interés (Skateholders).....	17
1.9.1 Proveedores .....	17
1.9.2 Clientes .....	18
1.9.3 Empleados .....	19

1.9.4	Accionistas .....	19
1.9.5	Gobierno.....	20
1.9.6	Comunidad .....	20
1.9.7	Mapa de Públicos .....	20
1.10	Comunicación externa .....	21
1.11	Programa en comunicación .....	22
2	<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>27</b>
2.1	La comunicación en las organizaciones.....	27
2.1.1	Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos .....	27
2.1.2	Los comportamientos organizativos y la comunicación.....	28
2.1.3	El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas .....	30
2.1.4	La planificación estratégica en comunicación .....	33
2.1.5	La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación .....	38
2.2	Medición y evaluación en comunicación estratégica.....	38
2.2.1	La función de evaluación .....	39
2.2.2	Medición y evaluación .....	39
2.2.3	Métodos de medición y evaluación .....	41
2.3	El Modelo Communication Management Bridge .....	43
2.3.1	Supuestos teóricos y metodológicos.....	43
2.3.2	Fases y actividades del modelo .....	45
2.3.3	Modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.....	46
3	<b>CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>48</b>
3.1	Diseño de la Investigación .....	48
3.2	Variables de Estudio.....	48
3.3	Unidades de análisis y temporalidad .....	49
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	50
4	<b>CAPÍTULO 4: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
4.1	Análisis e Interpretación de la Información .....	55
4.1.1	Caracterización General del Programa de Comunicación seleccionado .....	55

4.1.2	Resumen de los datos obtenidos.....	56
4.2	Informe Final de Resultados .....	61
5	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA .....	67
5.1	Conclusiones .....	67
5.2	Propuestas de mejora en la planificación estratégica de Comunicación para la empresa Embotelladora Azuaya EASA S.A. ....	68
5.2.1	Fase Estratégica.....	68
5.2.2	Fase Táctica.....	69
5.2.3	Fase Operativa .....	70
5.3	Resumen de las Estrategias propuestas.....	72
	BIBLIOGRAFÍA.....	76
	ANEXOS.....	78
	Anexo 1.....	78
	Anexo 2.....	80
	Entrevista semiestructurada basada en el Modelo de Communication Management Bridge.....	80



**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Aplicaciones gráficas. ....	22
Tabla 2 Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica. ....	46
Tabla 3 Resumen Entrevista. ....	56
Tabla 4 Resultados Gestión Organizacional. ....	61
Tabla 5 Objetivos Organizacionales. ....	61
Tabla 6 Objetivos de Comunicación. ....	62
Tabla 7 Variables de los Objetivos de Resultado. ....	63
Tabla 8 Dimensiones e Indicadores de los Objetivos de Resultado. ....	63
Tabla 9 Niveles y Dispositivos de Medición. ....	64
Tabla 10 Tratamiento de Resultados. ....	65
Tabla 11 Reportes e Informes. ....	65
Tabla 12 Estrategias para la mejora en la planificación estratégica de Comunicación para la empresa Embotelladora Azuaya EASA S.A. ....	72

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1Objetivos. ....	9
Cuadro 2Objetivos de Ventas 2016. ....	9
Cuadro 3Misión.....	10
Cuadro 4Visión. ....	10
Cuadro 5Política de calidad. ....	11

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Productos. ....	6
Ilustración 2 Valores. ....	10
Ilustración 3 Logo. ....	12
Ilustración 4 Mapa de ubicación.....	13
Ilustración 5 Proceso 1. ....	13
Ilustración 6 Proceso 2. ....	14
Ilustración 7 Proceso 3. ....	14
Ilustración 8 Mapa de Públicos. ....	20
Ilustración 9 Comportamiento organizativo y comunicación según Kaufmann. ....	29
Ilustración 10 Comportamiento organizativo y comunicación según Marín. ....	30
Ilustración 11 Modelos de Relaciones públicas.....	32
Ilustración 12 Modelo RACE. ....	34
Ilustración 13 Subfases de la Investigación. ....	35
Ilustración 14 Subfases de la Evaluación.....	37
Ilustración 15 Supuestos que enmarcan y sustentan la función de medición y evaluación en Comunicación Estratégica. ....	44
Ilustración 16 Fases del Communication Management Bridge.....	45
Ilustración 17 Unidad de Análisis. ....	50

## Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama general .....	15
Figura 2 Organigrama del Área de Comercialización.....	16

## RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación se define como “medir y evaluar la Comunicación Estratégica en la empresa Embotelladora Azuaya S.A.”, específicamente, el “Plan estratégico para introducción en la ciudad de Quito, Marca: Cristal el alma del Ecuador, Producto: aguardiente, secos y afrutados” del año 2013. Para cumplirlo, inicialmente se realizó un análisis documental, mediante el cual se plantearon las bases teóricas fundamentales para el desarrollo del proyecto como tal. Además, mediante la investigación de campo, específicamente con la aplicación de una entrevista semiestructurada a Camilo Sarria y Cristian Altamirano, Gerente y Coordinador de Mercadeo respectivamente, se pudo obtener toda la información necesaria que permitió medir y evaluar el plan comunicacional ejecutado en Embotelladora Azuaya, siguiendo Modelo de Communication Management Bridge. De esto, se logró determinar que a pesar de que algunos aspectos comunicacionales trabajan efectivamente, otros deben ser mejorados. Por esta razón, se presentaron varias propuestas de mejora para cada una de las fases participes de la planificación estratégica de Comunicación en la empresa objeto de estudio.

Palabras clave: **comunicación estratégica, modelo de Communication Management Bridge, Embotelladora Azuaya, plan comunicacional.**

## **Abstract**

The main objective of this research is defined as "measure and evaluate the Strategic Communication in the company Embotelladora Azuaya S.A.", specifically the " Strategic Plan for introduction in Quito, Brand: Cristal soul of Ecuador, Product: brandy, dry and fruity "2013. To comply, originally a documentary analysis was performed, whereby the fundamental theoretical basis for the project were raised as such. In addition, through field research, specifically with the application of a semi-structured interview to Camilo Sarria and Cristian Altamirano Marketing Manager and Coordinator respectively, be able to obtain all the necessary information which allowed to measure and evaluate the communication plan executed in Embotelladora Azuaya following Communication Management Model Bridge. From this, it was determined that although some communication issues actually work, others must be improved. For this reason, several proposals for improvement for each of the partners of strategic planning phases of communication in the company under study were presented.

Keywords: **Strategic Communication, Communication Management Model Bridge, Bottling Azuaya, communication plan.**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación titulado “Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica, Caso de estudio: Embotelladora Azuaya S.A.”, abarca un tema poco estudiado, la valoración de la Comunicación externa, para esto, varios aspectos fueron desarrollados, los cuales se agruparon en los siguientes capítulos:

El Capítulo 1 abarca el Marco institucional, en este se detallan tópicos como: datos informativos de la empresa en estudio, descripción del sector, descripción de la actividades, historia, filosofía organizacional, identidad visual, localización e infraestructura, estructura organizacional, grupos de interés, comunicación externa y programa de comunicación de Embotelladora Azuaya.

Por otra parte, el Capítulo 2 presenta el Marco teórico conceptual, el cual describe la comunicación en las organizaciones, la medición y evaluación en comunicación estratégica, y el Modelo Communication Management Bridge.

Asimismo, el Capítulo 3 muestra el Marco metodológico, en este se presenta el diseño de la investigación, las variables de estudio, las unidades de análisis y temporalidad, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El Capítulo 4 presenta dos fundamentos importantes que componen el trabajo de investigación y el análisis de los resultados, dichos ejes incluyen el estudio e interpretación de los resultados y el informe final de los mismos.

Finalmente, en el Capítulo 5, se presentan las conclusiones y la propuesta de mejora para una exitosa comunicación estratégica en Embotelladora Azuaya.

## CAPÍTULO 1: MARCO INSTITUCIONAL

### 1.1 Datos informativos

A continuación, se presentan los datos generales de la Organización a analizar en la presente investigación:

*Razón Social:* Embotelladora Azuaya S.A. EASA.

*Actividad Económica:* Elaboración de Bebidas Alcohólicas

*Dirección:* Av. España 14-14 y Turuhuayco, Cuenca, Ecuador.

*Teléfono:* 072800458

*Página Web:* <http://www.licorcristal.com/perfil.html>

*Ruc:* 190001849001 (Ver Anexo 1).

### 1.2 Descripción del sector

Azuay significa "lugar donde se hace el aguardiente": lo relata Luis Monsalve, propietario de la Embotelladora Azuaya, quien cuenta que en la época del Tahuantinsuyo, el rey Inca y sus nobles practicaban el "kañariko". Era un ritual que formaba parte de las festividades ofrecidas al dios sol en donde podían degustar el mejor asua (aguardiente) del imperio, que era traído del Valle de Yunguilla. Monsalve dice con claridad esa historia, pues se esmeró en escribir un folleto en que cuenta la historia del licor en la provincia del sur del país. Es por ello que la provincia de Azuay se caracteriza por la producción de licor. Según Jorge Talbot, presidente de la Asociación de Industriales Licoreros del Ecuador, el 70% del mercado de licores del país es abastecido por empresas del sur del país. Hay cuatro principales: Corporación Azende, empresa productora de Zhumir; Embotelladora Azuaya que produce la marca Cristal; la Fábrica Cósmica y Ron San Miguel. El 30% restante lo aportan 40 empresas que están ubicadas en Guayaquil, Riobamba y Manabí, zonas en las que se produce la caña de azúcar, materia prima de varios licores (Hoy, 2013, Marzo 5).



La disposición del gobierno, de aplicar mayor arancel a las importaciones de bebidas alcohólicas (el Comité de Comercio Exterior - COMEX estableció aranceles a las importaciones de licores), produjo que las empresas locales generen nuevos productos para abastecer el mercado nacional. Pero asimismo, la venta informal de los licores se incrementó; la Asociación de Industriales Licoreros del Ecuador afirma que ahora existe una competencia desleal, pues quienes comercializan el licor de manera ilegal no pagan impuestos, lo que les genera una desventaja al sector formal. Una botella de 750 centímetros cúbicos se comercializa en el mercado en un promedio de \$6; sin embargo, un litro de aguardiente elaborado de manera artesanal tiene un costo de \$1,50 (Hoy, 2013, Marzo 5).

Según datos de la Asociación de Industriales Licoreros del Ecuador (Adile), en el país se comercializan 2 500 000 cajas de licores derivados de la caña de azúcar, cada año. Azuay abastece con el 70% de esa producción. Cada caja contiene nueve litros de licor, es la medida con la que se cuantifica el número de cajas a nivel mundial. Las cajas suelen contener 12 botellas de 750 centímetros cúbicos o 24 botellas de 375 centímetros cúbicos (Hoy, 2013, Marzo 5).

### **1.3 Descripción de las actividades**

Embotelladora Azuaya S.A. (EASA) se dedica a la producción de bebidas alcohólicas. El producto de Embotelladora Azuaya es de carácter popular y llega a los estratos poblacionales más numerosos, aquellos que viven auténticamente las tradiciones ecuatorianas, que gustan de un licor fuerte y que exigen calidad.

Los aguardientes producidos en el valle de Yunguilla constituyen la materia prima principal que da lugar a los productos que EASA pone a disposición del mercado nacional e internacional.

Actualmente la cartera de productos de EASA incluye algunas categorías y varias marcas comerciales derivadas de la marca principal: Cristal. Dicha marca nació como un reflejo de la característica física principal del producto (aparición cristalina) cuando se comercializó por primera vez en 1960, destacándose en el mercado de aguardientes de aquella época.

Cristal es el alma del Ecuador, un país cuya geografía ha creado espacios bien definidos; y aunque el espíritu de la gente, cálido y abierto, es el mismo en la sierra, costa, oriente y región insular, contiene matices sutiles enriquecidos por una amplia variedad de culturas y tradiciones locales, de formas de pensar y de vivir.

En la siguiente ilustración, se muestran los diferentes productos ofertados por EASA:



**Ilustración 1 Productos.**

Fuente: EASA (2014).

Dentro de los procesos que se manejan en EASA se tienen los siguientes:

1. **Destilación:** Las cañas cultivadas en el valle de Yunguilla son cosechadas y sometidas a un proceso de molienda en trapiches de un solo paso. El jugo de caña así obtenido se filtra para eliminar el bagacillo y se coloca en cubas de fermentación. Se da por terminado el proceso de fermentación cuando casi todos los azúcares de las “chichas” o “mostos” se han convertido en alcohol. Los mostos fermentados se colocan en alambiques y al calor del fuego se realiza la destilación, proceso que permite la obtención del aguardiente. Durante esta etapa las llamadas “puntas” y “vinillo”, que corresponden a las “cabezas” y “colas” de la destilación, son retiradas y desechadas, esto garantiza que se eliminen sustancias volátiles que pueden tener cierto grado de toxicidad así como impurezas y contaminantes que pueden afectar las características organolépticas (olor, sabor y apariencia) del producto. El proceso en las haciendas proveedoras es artesanal, lo cual permite conservar las características del aguardiente proveniente de las cañas de esa zona. El aguardiente

es transportado hasta la planta de embotelladora azuaya s.a., donde se toman muestras para verificar que cada lote cumpla con los requisitos de calidad establecidos.

- 2. Elaboración:** Los secretos ancestrales resumidos en nuestras formulaciones se combinan con tecnología de avanzada para dar lugar a la preparación de los productos Cristal. Nuestra planta de producción cuenta con modernas instalaciones y sistemas totalmente automatizados, que garantizan un control y manejo adecuado durante la elaboración de los productos. Previo al proceso de elaboración propiamente dicho, rectificamos el aguardiente de caña proveniente principalmente del valle de Yunguilla para estandarizarlo y mejorar sus características. En el proceso de mezcla se dosifican los diferentes componentes o materias primas de manera automática de acuerdo con nuestras formulaciones únicas, y luego se procede a sucesivas etapas de homogeneización, reposo y filtración del producto elaborado. La calidad de cada uno de los productos elaborados se verifica permanentemente a lo largo de la línea de producción, para ello se toman muestras que son aprobadas por el laboratorio de la empresa. A cada lote de producto elaborado se le asigna un código que se mantiene hasta su posterior envasado y despacho, el mismo que permite la identificación del lote en el mercado.
- 3. Envasado:** El proceso de envasado lo realiza un grupo de profesionales comprometido que cuenta con el soporte y apoyo de equipos de alta tecnología y mediante sistemas totalmente automatizados. En esta fase preparamos los envases que van a contener el producto que tan cuidadosamente hemos elaborado; una vez que lo hemos envasado, procedemos a vestir las botellas en nuestra etiquetadora para luego codificarlas. La categoría de productos “rtd’s” se somete a un proceso adicional de pasteurización, que garantiza la estabilidad del producto durante el período estipulado para su consumo. Finalmente las diferentes categorías de productos se despachan desde la bodega central a las bodegas ubicadas en todo el país, según las necesidades del mercado.

#### **1.4 Historia**

Embotelladora Azuaya fue fundada en 1960, por un grupo de hacendados cañicultores del valle de Yunguilla en la provincia del Azuay, con el fin de solucionar varios problemas sociales y económicos que existían en torno a la producción, comercialización y consumo de

aguardiente de caña, tales como la precaria forma de producción, el contrabando, la inapropiada e incluso insalubre forma de expendio, entre otros.

Lo que motivó a la formación de esta empresa, se debió a que el estado ejercía un fuerte control a través de los Guardas de Estancos (empleados del gobierno) que se encargaban de controlar la producción y comercialización de aguardiente, provocando que se origine un alto contrabando, por lo que los cañicultores del valle de Yunguilla se consolidaron y fundaron la empresa, siendo formada en sus inicios por 80 accionistas aproximadamente.

El grupo de fundadores formó un centro de acopio de aguardiente, en el que se comenzó incipientemente a mejorar la calidad del producto, y a comercializarlo dándole el nombre "Cristal", con el cual al cabo de poco tiempo se afianzo en el mercado, convirtiéndose en el licor de mayor venta a nivel nacional.

Con estos antecedentes y, considerando que la Empresa, por sus objetivos iniciales, por el éxito alcanzado, por la falta de competencia y por la poca exigencia del mercado -hasta inicios de la década de los noventa no se había visto en la necesidad de formular e implementar una "Estrategia explícita"-, más, la apertura del mercado, ha creado una competencia agresiva, con estándares de calidad, productiva y comercialización muy elevados, que han puesto en evidencia la necesidad urgente de hacerlo.

Finalmente, cabe resaltar que EASA como tal es la empresa que fabrica los licores y son quienes se encargan de todo el tema de imagen, producción, almacenaje, inventario, etc. pero CELYASA es la comercializadora, las dos empresas son del mismo grupo.

## 1.5 Filosofía organizacional

### 1.5.1 Objetivos organizacionales

Esta empresa se ha caracterizado siempre por ser una organización que considera entre sus mayores activos a sus trabajadores, propiciando su participación activa en el proceso productivo y en el quehacer empresarial.

Uno de sus objetivos más claros es el contribuir al desarrollo nacional, cumpliendo con todas las obligaciones fiscales, de tal manera que realmente el Estado se constituye en nuestro mayor accionista.

El compromiso para con sus clientes es entregarles un producto de la mejor calidad y precio, que satisfaga todas sus expectativas, para lo cual requieren que los proveedores compartan sus objetivos y valores.

Como es lógico, se trata de hacer de Embotelladora Azuaya, una empresa rentable, que reporte a sus accionistas dividendos de acuerdo a sus inversiones.

En base a esta trayectoria, nuestro afán es en primer término consolidar la posición lograda. Luego, diversificar la producción y bebidas alcohólicas que utilicen como materia prima fundamental los frutos obtenidos en la agroindustria de la región. Finalmente convertimos en una empresa con capacidad de exportar nuestros productos.

#### **Cuadro 1Objetivos.**

Fuente: EASA (2014).

Los objetivos extraordinarios relacionados con las Ventas, planteados para el 2016 son:

- Duplicar a 400 mil cajas de 9 litros.
- 25% de Ventas en proyectos nuevos.
- Top 20 Best Places to Work.
- Porcentaje Mayor a tasa bancaria.

#### **Cuadro 2Objetivos de Ventas 2016.**

Fuente: EASA (2014).

### 1.5.2 Misión

Somos una de las mayores industrias licoreras del país, productora, envasadora y comercializadora de la bebida nacional, el aguardiente de caña. Somos una Empresa de gran tradición, que ha promovido el desarrollo agroindustrial de la región y que ha logrado una considerable aceptación en el mercado ecuatoriano a lo largo de mucho tiempo.

#### Cuadro 3 Misión.

Fuente: EASA (2014).

### 1.5.3 Visión

Al 2016 ser una empresa eficiente, dinámica y líder en el sector.

#### Cuadro 4 Visión.

Fuente: EASA (2014).

### 1.5.4 Valores



#### Ilustración 2 Valores.

Fuente: EASA (2014).

## 1.5.5 Políticas

### 1.5.5.1 Políticas Estratégicas

En los años 90, se manejó de forma tradicional con estrategias implícitas hasta al año 96 que se empezó a manejar de manera explícita y, se dividió la empresa con manuales e instrucciones para cada área estableciendo así los manuales correspondientes, por el cual se implementaron los mismos; ya en el año 99, obtuvieron la certificación ISO. La certificación ISO se centró en lo que es la elaboración y envasado de bebidas alcohólicas, hasta la fecha llevan tres certificaciones.

Entre las políticas estratégicas aplicadas por Embotelladora Azuaya, se tienen las siguientes:

1. Producir de acuerdo a la norma de calidad optima.
2. Reclutar personal calificado;
3. Recibir materias primas e insumos únicamente de proveedores calificados;
4. Requerir exclusividad de línea para la comercialización de nuestros productos;
5. Remuneraciones deben corresponder a capacidad, calificación y resultados;
6. Apoyar al desarrollo socioeconómico de la región;
7. Brindar asistencia técnica a proveedores (cañicultores);
8. Cumplir oportunamente los compromisos con el Estado;
9. Promover el consumo oportuno y responsable de nuestros productos;
10. Rescatar los valores tradicionales de nuestro país;
11. Procurar una rentabilidad satisfactoria para los accionistas.

### 1.5.5.2 Política de calidad

Todos los que conformamos Embotelladora Azuaya S. A. nos comprometemos a realizar nuestras actividades de manera planificada, coordinada, oportuna y eficiente, para lograr productos y servicios que satisfagan o excedan las expectativas de nuestros clientes.

**Cuadro 5** Política de calidad.  
Fuente: EASA (2014).

### **1.5.5.3 Política de seguridad y salud ocupacional**

Es compromiso prioritario:

- Mantener la Seguridad y Salud de todos sus trabajadores
- Preservar el Medio Ambiente, respetando el marco legal vigente en el País
- Mejorar continuamente nuestros procesos y condiciones de trabajo que garanticen el futuro de todos los que aquí laboramos
- Prevención de los riesgos laborales a los que pudieran estar expuestos, y la evaluación de su cumplimiento.

## **1.6 Identidad Visual**



**Ilustración 3 Logo.**

Fuente: EASA (2014).

La empresa conserva el mismo logo desde sus inicios con variables casi imperceptibles, el dibujo que representa a un Pegasus, el cual fue elaborado por dos colaboradores españoles que trabajaron en la empresa hace mucho tiempo atrás, quienes escogieron al ser mítico sin mayores explicaciones, de acuerdo a la entrevista realizada al gerente con la intención de mostrar a través de la mitología del dibujo una representación de fuerza, de libertad y de presencia

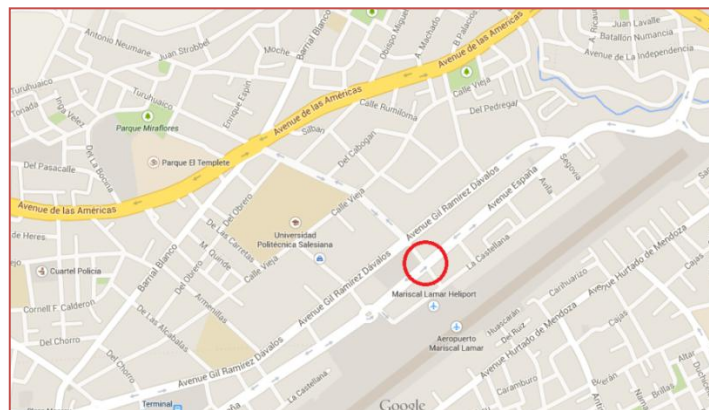
Con las facilidades tecnológicas actuales están trabajando en mejorar el logo sin afectar mucho su esencia y la personalidad adquirida.



## 1.7 Localización e infraestructura

La planta de producción y oficinas centrales están ubicadas al sur del Ecuador en la ciudad de Cuenca, reconocida como Patrimonio Cultural de la Humanidad por las Naciones Unidas y asentada en una región que tradicionalmente ha sido catalogada como la cuna de los mejores aguardientes ecuatorianos.

La dirección de EASA es Av. España 14-14 y Turuhuayco, cantón Cuenca, provincia Azuay.



**Ilustración 4 Mapa de ubicación.**

Fuente: Google Maps (2014).

Como se mencionó anteriormente, son tres procesos los que se ejecutan en la Empresa Embotelladora Azuaya S.A., a continuación, se presentan las ilustraciones de los mismos:



**Ilustración 5 Proceso 1.**

Fuente: (ESA, 2014).



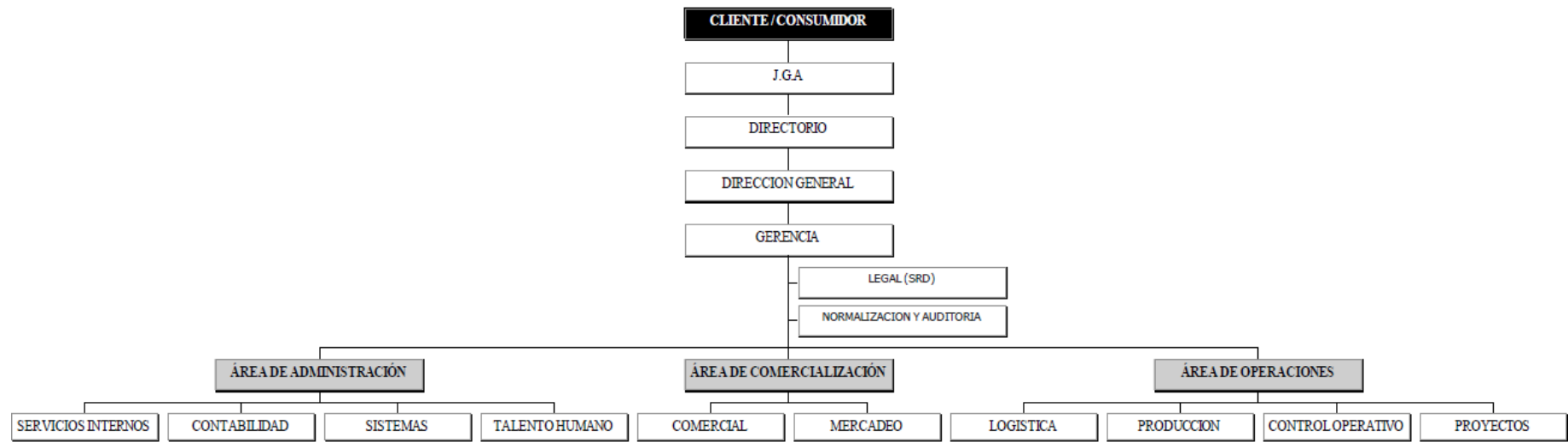
**Ilustración 6** Proceso 2.  
Fuente: (ESA, 2014).



**Ilustración 7** Proceso 3.  
Fuente: (ESA, 2014).

## 1.8 Estructura organizacional

El organigrama de funcionamiento seguido por EASA S.A., se muestra en la siguiente ilustración.



**Figura 1 Organigrama general**

Fuente: (ESA, 2014).



Figura 2 Organigrama del Área de Comercialización.

Fuente: (ESA, 2014).

El orgánico funcional de EASA está conformado por la Junta General de Accionistas de la empresa, ellos designan al Presidente Ejecutivo quien trabaja directamente con el Gerente quien tiene su personal de apoyo en Auditoría, Recursos Humanos y el departamento Legal. EASA se divide en tres áreas: Administrativa, Producción y Comercialización.

El área administrativa está conformada por:

- El departamento de Servicios Internos donde trabajan la parte de mantenimiento del edificio, permisos de funcionamiento, manejan al personal de limpieza y mensajería.
- El departamento de Contabilidad controla la parte tributaria, y financiera de la empresa.
- El departamento de sistemas opera toda la red y comunicaciones de la empresa.

El área de Producción está conformada por:

- El departamento de Logística que maneja la relación con proveedores y compras.
- Producción: ahí se encuentra la parte de elaboración del producto, envasado, encartonado y pasa a la bodega de producto terminado.
- Control Operativo: realizar el control de calidad del producto.

El área de Comercialización conformada por:

- El departamento Comercial: negociación con el distribuidor, costos del producto y supervisa el trabajo de nuestro distribuidor.
- El departamento de mercadeo: maneja la publicidad, promociones, auspicios, etc.

## **1.9 Grupos de Interés (Stakeholders)**

### **1.9.1 Proveedores**

La empresa trabaja con proveedores calificados, es decir con los que cumplan con las necesidades de la empresa. La materia prima que es al alcohol, se maneja con los mismos accionistas, y los demás insumos que intervienen en el producto terminado se manejan indistintamente según las ofertas del mercado, analizando siempre las más idóneas.

Reciben solo un tipo de calidad de licor con rangos establecidos, las fallas se retroalimentan con el proveedor con excelentes relaciones, existe alcohol de Yunguilla y de otras partes del país.

En cuanto a los envases, se recibe de pequeños proveedores ya que, la mayoría de envases de vidrio son botados a la basura por el consumidor o, a su vez las tiendas recogen estos envases y se lo entregan a sus distribuidores para luego vender a la empresa, los mismo son reprocesados y de esto se encarga compras, ya que resulta beneficioso para la empresa.

Dependiendo del tipo de producto se abastecen con un rango de inventario de seguridad por producto. No se manejan con un sistema just in time, debido a que en Ecuador no creen posible manejar este sistema. Todos sus proveedores son nacionales, no existe proveedores de mayor envergadura, pero en lo que se refiere a la monopolización dificulta la mayoría de la veces la compra de los productos, pero a pesar de cualquier inconveniente que se presente se manejan con transparencia y evitan la monopolización con buenas relaciones comerciales.

### **1.9.2 Clientes**

El consumidor reconoce la marca, y esta, es una fortaleza para la empresa, se da este reconocimiento, solo cuando el consumidor tiene una satisfacción completa con el producto, es decir, se cumple con todas las expectativas por parte del mismo. En la industria del licor, no hay un contacto directo con el consumidor, dado que los canales de distribución son por diferentes medios como podemos apreciar en el mercado, y este dependerá de la demanda que tenga el mercado.

La marca no es a nivel regional, si no a nivel nacional, pero obviamente, existen regiones en que mantiene su liderazgo y en otras no. Se basan en las regiones de liderazgo y de ahí parten para enfocarse en el resto, en lo que se refiere a aguardiente son líderes en el mercado, pero, son una bebida alcohólica popular lo que complica ser una marca multitarget, pero sabe que es uno de los primeros licores que se consume en alguna etapa de la vida. Maneja la marca Cristal como paraguas, por lo que esta, sostiene otras líneas y tienen diferentes productos dentro de una. Cristal aguardiente -licores afrutados- y diferentes licores dentro de una misma marca. Lo que se trata como empresa, es cubrir todo el mercado, no solamente a nichos, por lo que como objetivo a corto plazo, es que el consumidor encuentre el producto en cualquier lugar de distribución.

### **1.9.3 Empleados**

Para el Presidente Ejecutivo de la empresa, el principal activo son los empleados, también se trata de realizar una capacitación individual según la descripción del cargo, por lo que, están en un proceso de cambios estructurales en el departamento de Recursos Humanos, este departamento se formó, dentro del organigrama de la empresa hace tres años, con todos los enfoques que conlleva el departamento, es decir manejo de personal, selección, inducción evaluación y capacitación, además su objetivo, es que los empleados proponga ideas y actué en las mismas y que los trabajadores de todas las aéreas, aprenda a recuperarse de un error, eso conlleva a que la gente, no tenga miedo a aceptar sus equivocaciones, si no que, aprenda de ellos y no actué inconsecuentemente. La empresa cumple con lo establecido por el código de trabajo con todos los empleados de esta organización. En el año 96 tenían 250 empleados solo en Embotelladora, ahora llegan a 50 debido a que hay que ubicar a la gente en el proceso adecuado y correspondiente donde la persona sienta que genera valor agregado. Dentro de la parte comercial son diferentes las especificaciones en el desarrollo del cargo, ya que se está planificada la realización de una escuela de ventas, y así, obtener una fuerza de ventas adecuada. Se está comenzando a cubrir todas las necesidades de esta área, sin embargo, se encuentra en un proceso de reestructuración.

### **1.9.4 Accionistas**

Los accionistas se reúnen en la Junta General, que son todos los que poseen una acción en la empresa, los mismos se reúnen una vez al mes y analizan la gestión administrativa conformados por cinco accionistas principales y cinco accionistas suplentes, en caso de encontrar sugerencias, los Directivos están obligados a tomar en cuenta sus opiniones y regirse a ellas de ser necesario.

Los accionistas visitan constantemente la empresa y, su contacto dentro de la misma es con la Auditora, que está en la obligación, de exponerles cualquier información que se necesite de la misma, con sus debidos controles y respaldos pertinentes, manteniendo las relaciones sólidas y claras en la organización.

### 1.9.5 Gobierno

Desde el punto de vista de la empresa, no se encuentran en la mejor etapa con el gobierno, por el motivo que, la implicación de la subida del impuesto, ha generado que haya dentro de este mercado mayor contrabando sin mayor control por parte del gobierno, se determina para los empresarios que en esta industrias no hay que tener dogmas y no ser fundamentalistas, esperan tener más apoyo en cuanto al contrabando y el manejo en cuanto a sus impuestos es claro, manteniéndose en la lista blanca para el SRI y cumpliendo con todos los requisitos legales que indica el gobierno.

### 1.9.6 Comunidad

En Cristal actualmente estamos comprometidos a promover una cultura de consumo responsable de alcohol. Nuestras actividades son guiadas por una verdadera política comunitaria, asegurando que la promoción del consumo responsable sea una parte fundamental en la forma de comercializar, promover y vender nuestros productos.

### 1.9.7 Mapa de Públicos



**Ilustración 8 Mapa de Públicos.**  
Fuente: (ESA, 2014).



### 1.10 Comunicación externa

La empresa se encuentra en una etapa, en la que lastimosamente desde hace un año ha eliminado todo tipo de ayuda, tanto en fundaciones (Fe y Alegría, Mensajeros de la Paz, etc.), como en apoyo al deporte -algunas categorías-; esto debido a la situación política y a las nuevas normativas vigentes que afecta a esta industria, en especial la prohibición de relacionarse con el deporte específicamente.

En este sentido, es importante destacar que su material publicitario se adhiere estrictamente a las leyes, normas y códigos que la ley establece para material publicitario para industrias licoreras ecuatorianas.

Es así, que EASA trata de reducir al mínimo los posibles efectos negativos del abuso del alcohol en los individuos, sus familias y la comunidad en general, dicho accionar es una responsabilidad compartida que la empresa la toma muy en serio, sus objetivos principales para poder conseguir estas metas son muy concretos:

1. Ser un productor y comercializador responsable de bebidas alcohólicas.
2. Promover el consumo responsable.
3. Reducir al mínimo el daño potencial a los consumidores y de nuestra comunidad como resultado del consumo de nuestros productos, y
4. Un proceso de mejora continua hacia estas metas.

Embotelladora Azuaya S.A. hace uso de material POP para su publicidad como tal, pero desde hace algún tiempo atrás ésta se ha limitado debido a la nueva ley de comunicación y a la resolución de no publicitar la venta de licor y tabacos; razones por las cuales, se ha dificultado mucho la elaboración de campañas, debido al riesgo de caer en algún tipo de falta, por lo cual la empresa podría ser sancionada, multada o incluso cerrada. A la misma situación se someten todos los puntos de venta y de clientes potenciales así como los auspicios, ya que todos los lugares donde menores de edad tengan acceso no se puede publicitar bebidas alcohólicas.

Es así, que en el pasado el presupuesto asignado para publicidad, campañas, mercadeo y comunicación ascendía a \$ 1,500,000 aproximadamente, pero hoy en día oscila alrededor de los \$ 200,000. Cabe mencionar, que la asignación de presupuesto también depende del Departamento de Ventas, ya que el monto se calcula de acuerdo al porcentaje de ventas.

La publicidad en los locales conocidos como on trade -posibilidad de consumir el licor en el mismo lugar de compra- es donde se da mayor énfasis (bares, discotecas, licoreras y centros nocturnos), ya que en estos lugares los menores de edad no tienen acceso. En los locales conocidos como off trade-únicamente se compra el licor pero no se consume- la publicidad se ve limitada (supermercados, comisariatos, tiendas).

Licor Cristal tiene página Web, la empresa de EASA como tal aún no. Actualmente, se está trabajando en la actualización del Sitio para volverlo más interactivo, así como también en la creación de una página para la empresa, además, se están desarrollando proyectos para el lanzamiento de la marca y sus productos en las redes sociales.

### 1.11 Programa en comunicación

El programa a ser analizado es:

**Nombre: “PLAN ESTRATÉGICO PARA INTRODUCCIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**Marca: CRISTAL EL ALMA DEL ECUADOR**

**Producto: AGUARDIENTE, SECOS Y AFRUTADOS**

La intención de esta campaña en Quito fue el posicionamiento de la marca. La empresa decidió impulsar el producto y como objetivo refrescar a la marca bajo un concepto de mayor status y de diferenciación. Posteriormente, se impulsarán nuevas presentaciones de variedad de licores.

A continuación se presenta en detalle el plan desarrollado por EASA.

#### **Tabla 1 Aplicaciones gráficas.**

**Objetivo General:** Incrementar nuestro volumen de ventas y elevar el posicionamiento de marca Cristal en todas sus líneas en la ciudad de Quito.

#### **Objetivos Específicos:**

- Apoyar de manera permanente al canal Distribuidor.
- Apoyar al canal Detallista.
- Motivar el consumo de productos de la marca a nuestro consumidor final.

#### **Planeación Estratégica:**

**1. Apoyo al canal Distribuidor (inversión total x 4 meses: \$13.037,40)**

- a. Bonos por cumplimiento en ventas \$1,00 por cada caja vendida de la línea CRISTAL
- b. Premios por cumplimiento – sorteo de una moto por cumplimiento mensual por 3 meses
- c. Uniformes para fuerza de ventas – gorras, camisetas, mochilas
- d. Docena de 14 durante los 2 primeros meses
- e. Docena de 13 durante el 3er. Mes.

**2. Apoyo al canal Detallista (inversión total x 4 meses: \$16.870,00)**

- a. Material Publicitario
- b. Plan de Letrerización
- c. Degustación en Punto - Botella Abierta
- d. Docena de 14 - 2 primeros meses
- e. Docena de 13 - 3 meses.

**3. Motivación al consumidor final (inversión total x 4 meses: \$22.800,00)**

- a. Plan de Degustaciones
- b. Apoyo en Eventos
- c. Combo botella Cristal + botella de cola gratis
- d. Promoción Raspaditas Gana Otra.

**4. Varios (\$1.780,00)****Inversión Total:**

\$ 57.048,52

**Fecha de inicio de actividades:**

14 de Octubre de 2013

**Duración:**

De 4 a 5 meses

**Aplicaciones Gráficas:**

<p>Afiches</p>	
<p>Banner Sala de Venta</p>	
<p>Mailing</p>	

<p>Flyer</p>	
<p>Letreros tipo Lona</p>	
<p>Colgante para tienda</p>	





## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

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

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema, el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización, pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar (Llacuna & Pujol, 2005).

Según Álvarez, la función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con sus públicos- internos y externos-, en relación directa a los objetivos organizacionales y el entorno en el que ésta se desenvuelve (2011, p. 10).

De lo anteriormente mencionado, se puede deducir que la comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones, que al ser correctamente gestionado, permite la fluida interrelación con sus públicos, y por ende, la consecución exitosa de los objetivos y/o metas empresariales.

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

Tomando en cuenta la definición de la organización a su carácter sistémico en interacción con su entorno, se evidencia que la comunicación, y el consiguiente procesamiento de la información que ésta requiere, son esenciales para las transacciones. De hecho, las organizaciones pueden ser definidas como sistemas de procesamiento de información y gestión de la incertidumbre que mantiene la entropía negativa en su relación con el entorno (Peiró, & Bresó, 2012, p. 42).

En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí; que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (...). Por ello, si existe una

orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de sistemas encaminados a objetivos. Con lo cual podemos definir las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos (Álvarez, 2011, p. 30).

La teoría actual de la empresa se fundamenta en la gran aportación que la Teoría de Sistemas ha permitido en esta área del conocimiento científico, tanto para describir su composición compleja de la empresa, como para entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno. Dicha teoría se apoya en el concepto de sistema como conjunto de elementos relacionados entre sí, relaciones de los elementos y que se explican a través de determinado proceso de transformación u operación planificada. Este principio permite identificar, en el caso de la empresa, un conjunto de subsistemas, según diferentes criterios de demarcación, los cuales, y en la medida que son objeto de un análisis pormenorizado y son aislados de los otros componentes se convierte en un sistema empresarial (UDIMA, s.f.).

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

Entre los supuestos básicos que permiten comprender la estructura y el funcionamiento de las organizaciones y el rol que le asigna a la comunicación, se destacan:

#### **Según Kaufmann:**

- La Escuela del Management Científico, sus representantes más destacados son Taylor (1911), Fayol (1929) y Weber (1947).
- La Escuela de la Relaciones Humanas nace a mediados de la década del '30 y se destacan las contribuciones de Barnard, Mayo, Lewin, Maslow y Likert.
- La Escuela de los Sistemas, surge en 1930. Katz y Kahn son investigadores destacados de esta corriente (Álvarez, 2011, p. 35).

Estas tres escuelas se diferencian en su percepción de la comunicación. A continuación, se presenta el enfoque central de cada una de éstas.





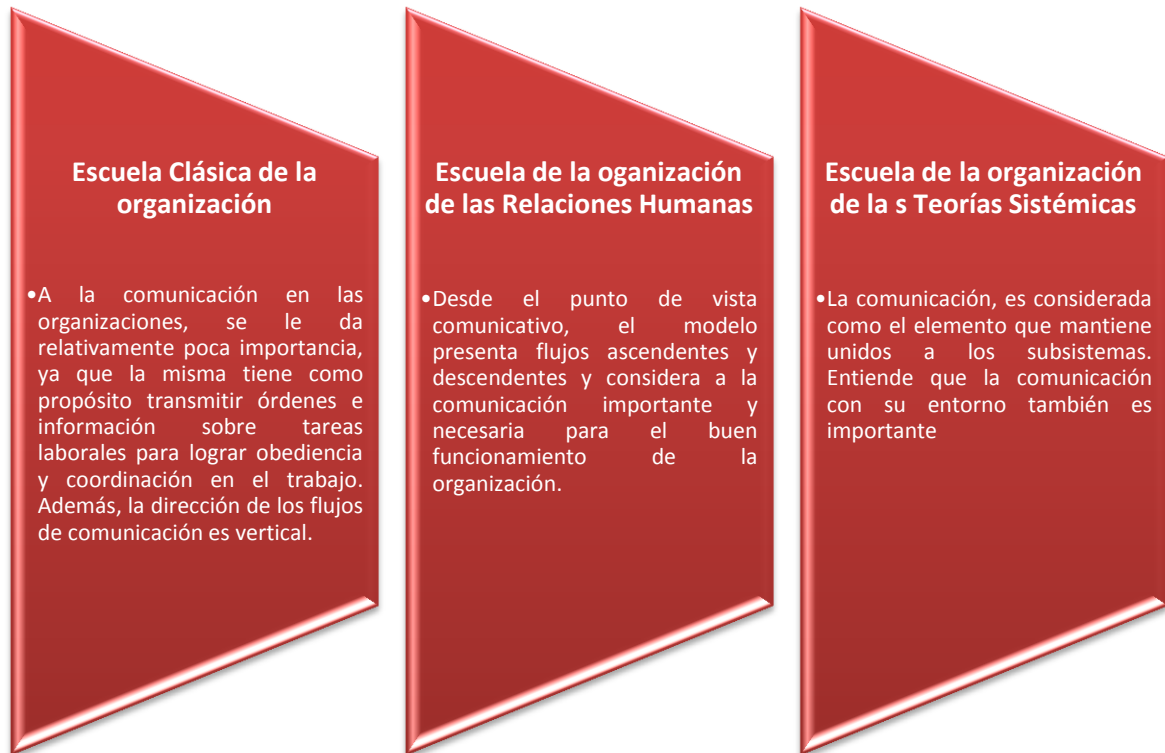
**Ilustración 9 Comportamiento organizativo y comunicación según Kaufmann.**

Fuente: (Álvarez, 2011, p. 35-36).

Elaborado por: Autora.

### **Según Marín:**

- Escuela Clásica de la organización: Nace frente a la necesidad de interpretar la sociedad industrial de principios del siglo XX. Sus principales teorías son la Teoría de la Burocracia de Weber, la Teoría de la Organización Científica del Trabajo de Taylor y la Teoría de la Organización Formal de Fayol.
- Escuela de la organización de las Relaciones Humanas: Nace en los años treinta como una crítica al excesivo racionalismo de la Escuela Clásica.
- Escuela de la organización de las Teorías Sistémicas: Se consolida en los años sesenta frente a la necesidad de entender al hombre que actúa en nuevas organizaciones complejas (Álvarez, 2011, p. 36).



**Ilustración 10 Comportamiento organizativo y comunicación según Marín.**

Fuente: (Álvarez, 2011, p. 35-36).

Elaborado por: Autora.

En este punto, es importante mencionar que “diversos autores se han propuesto demostrar el estrecho vínculo entre comunicación y organización para, finalmente, evidenciar la función estratégica de su gestión” (Álvarez & Lesta, 2011, p. 19).

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

Grunig y Hunt (2000) consideran que las relaciones públicas son una ciencia social aplicada, y que los relacionistas deberían utilizar las teorías de éstas, aunque dicha actitud no los convierta automáticamente en científicos. Los investigadores en relaciones públicas intentan solucionar los problemas de forma sistemática o usan las respuestas a los problemas para construir teorías, pero a esa actitud es necesario sumar la comprobación continua de sus teorías, y no siempre sucede así (...). Los relacionistas tratan con intangibles, y la cuestión de fondo es cómo medir datos cuantitativos y cualitativos a través de estudios empíricos que impliquen su recogida

e interpretación sistemática, pues hasta hace apenas treinta años no se han comenzado a aplicar estos métodos a las relaciones públicas (Otero, s.f., p. 100).

Las conceptualizaciones históricas de la teoría organizativa contemplan con frecuencia a las organizaciones como sistemas de manera indistinta. Es así, que las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente (Álvarez, 2011, p.p. 36-37).

De acuerdo con lo expresado, se proponen los siguientes modelos de Relaciones públicas, con una pequeña variación en el último modelo, de acuerdo al criterio analizado:

- Agentes de prensa o Publicity
- Información pública
- Asimétrico bidireccional
- Simétrico bidireccional
- Simétrico de motivación mixta / Bidireccional simétrico persuasivo.

Para Otero, estos cinco modelos de comportamiento se definen así:

1. **Publicity**: basado en la desinformación y el engaño, unidireccional, en el que no existe ningún tipo de investigación a excepción del recuento, utiliza la propaganda y está representado por Barnum.
2. **Información pública**: basado en la difusión de la información veraz, unidireccional, en el que la investigación se limita a pruebas de legibilidad, utiliza al periodismo y está representado por Ivy Lee.
3. **Asimétrico unidireccional**: basado en la persuasión científica, bidireccional pero asimétrico, en el que la investigación es formativa y evaluativa de actitudes, utiliza la publicidad y la psicología, representado por Bernays.
4. **Simétrico bidireccional**: basado en el entendimiento mutuo sin renunciar a la persuasión científica, bidireccional y simétrico, en el que la investigación es formativa y evaluativa de la comprensión, utiliza las ciencias sociales que le son complementarias y también está representado por Bernays.
5. **Simétrico de motivación mixta**: basado en el papel fronterizo del profesional de las relaciones públicas entre la organización y el público, que necesita encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos. Incorpora la naturaleza contractual de esta relación, nos ofrece una dimensión conflictual poco conocida de las relaciones públicas y un horizonte de entendimiento lejos de

planteamientos utópicos. La investigación es imprescindible, y está representado por los Grunig o Dozier, investigadores más que profesionales en ejercicio como Barnum, Ivy Lee o Bernays (Otero, s.f., p.p. 102-103).

Por otro lado, Álvarez define a los modelos antes mencionados de la siguiente manera:

<p><b>Agentes de prensa Publicity</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético de la acción. El tipo de relación entre organización y públicos es de linealidad directa que va de la organización a los periodistas. Los profesionales que practican este modelo no suelen recurrir a la investigación salvo que recopilen las salidas en los medios de comunicación o realicen un recuento para comprobar cuántas personas han asistido a un acontecimiento.</li> </ul>
<p><b>Información pública</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La intención de la organización es la de difundir información sin ningún atisbo de persuasión, ya que lo único que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización. Y esa información no es engañosa ni tergiversada sino plenamente informativa. Este modelo sigue basado en una información unidireccional, que va de la organización a sus públicos y no pretende hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor.</li> </ul>
<p><b>Asimétrico Bidireccional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se comienza a estudiar cómo persuadir de la mejor manera posible. Los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios. En ese modelo existe una fuente que emite (organización) y un receptor (públicos), quien a su vez remite una respuesta que ayuda a la fuente a verificar el grado de éxito o de fracaso. Esa bidireccionalidad implica la necesidad de investigar, conocer qué se ha conseguido.</li> </ul>
<p><b>Simétrico bidireccional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva. Como modelo bidireccional, la investigación es una de sus actividades esenciales a través de una investigación formativa, para conocer la manera en la que el público percibe a la organización y para determinar qué consecuencias tiene la organización para el público.</li> </ul>
<p><b>Bidireccional simétrico persuasivo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata de una mezcla del tercer y cuarto modelos, de la que resulta un modelo de actuación bidireccional simétrico, como el cuarto, sin renunciar por ello a la persuasión como objetivo último y explícito del tercero. Lo que este quinto modelo hace es destacar ese mutuo entendimiento, para alcanzar una mayor persuasión. Está basado en el papel fronterizo del profesional de las Relaciones Públicas entre la organización y el público y que necesita encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos.</li> </ul>

### Ilustración 11 Modelos de Relaciones públicas

Fuente: (Álvarez, 2011, p.p. 38-42).

Elaborado por: Autora.

#### **2.1.4 La planificación estratégica en comunicación**

La Planificación Estratégica de la Comunicación forma parte de los procesos de dirección en las organizaciones, transformándose en un vector que aporta un valor fundamental en escenarios ceñidos por la digitalización tecnológica que modifican los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual cada vez más sistémico (Álvarez, 2011, p. 10).

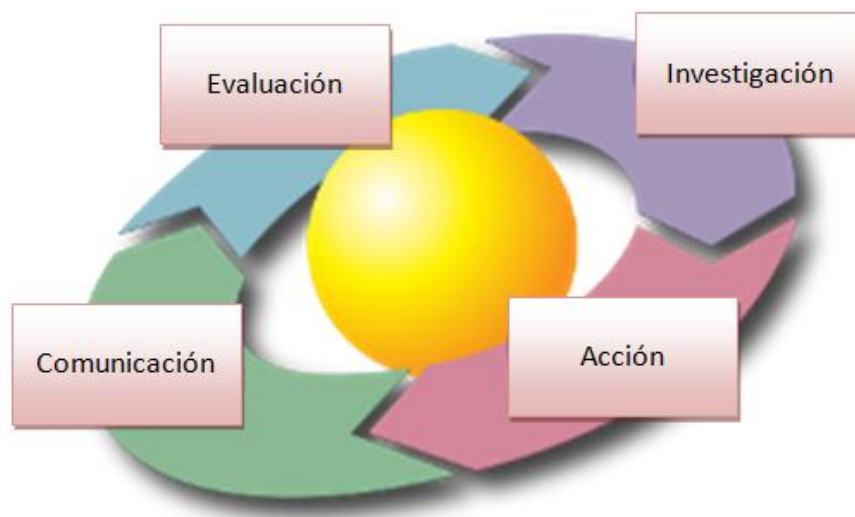
La planificación estratégica en comunicación o comunicación estratégica -término utilizado para las campañas de comunicación planificadas-, es aquella comunicación intencionada que una empresa u organización lleva a cabo. Tiene un propósito y un plan en el que se han tenido en cuenta las alternativas y se han justificado las decisiones. La comunicación estratégica en comunicación se basa en la investigación y está sujeta a la evaluación (Marca, 2011, p. 44).

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. El proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente. La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo ésta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias (Nieves, 2006).

Además, es importante tomar en cuenta que cualquier organización para relacionarse, conectarse, con sus públicos, tanto a lo interno como a lo externo, requiere de profesionales que estén conscientes y formados para asumir la Comunicación como un proceso estratégico real y medular a los demás procesos de la organización, que responde al plan corporativo y que contribuye a la gestión, al negocio, demostrándolo con un sistema de indicadores (Patizzi, 2012).

Marston (1963) estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Para establecer el Modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del “Management”<sup>1</sup> de la Dirección por Objetivos, el cual consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos. Dicho modelo distingue cuatro funciones esenciales para la organización: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, cada una de las cuales corresponde con una serie de actividades y tareas (Álvarez, 2011, p. p. 42-43).

Tomando en cuenta que el modelo RACE se configura como un proceso en espiral, su graficación sería la siguiente:



**Ilustración 12 Modelo RACE.**

Elaborado por: Autora.

A continuación, se detallan cada una de las fases del Modelo RACE.

- **Fase 1: Investigación**

La investigación constituye un prerequisite básico para la planificación estratégica y es de importancia fundamental en Relaciones Públicas para posibilitar el carácter científico de la práctica de sus actividades, ya que sólo con una actitud científica

---

<sup>1</sup> Gestión organizacional.

podrán llevarse a cabo diagnósticos sólidos y hacer pronósticos acertados (Matilla, 2007, p. 278).



**Ilustración 13 Subfases de la Investigación.**

Fuente: (Matilla, 2007, p. 279).

Elaborado por: Autora.

- **Fase 2: Acción**

La segunda etapa del proceso de planificación estratégica, consiste en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización. El concepto de planificación, que en realidad es el eje básico de toda estrategia, y por ende también lo es en el terreno de las Relaciones Públicas, debe dar respuesta, según los autores norteamericanos, a una serie de interrogantes:

- ¿Cuáles deben ser los objetivos para influenciar a la opinión pública?
- ¿Cuáles serían las vías alternativas para alcanzarlos?
- ¿Qué riesgos supone cada una de las alternativas anteriores?
- ¿Cuáles son los potenciales beneficios de cada una de las vías o alternativas?
- ¿Qué consecuencias potenciales se anticipan para cada alternativa o vía?
- ¿Qué vía se perfila como óptima?
- ¿Qué estructura conformará la propuesta seleccionada en relación al plan o programa que vaya a desarrollarse?

- ¿Cuál será el formato más ventajoso con el que se elaborará dicha propuesta? ¿A quién?
- ¿Qué límites tendrá el apoyo de la alta dirección si se alcanza el logro de los objetivos? (Matilla, 2007, p. 315).

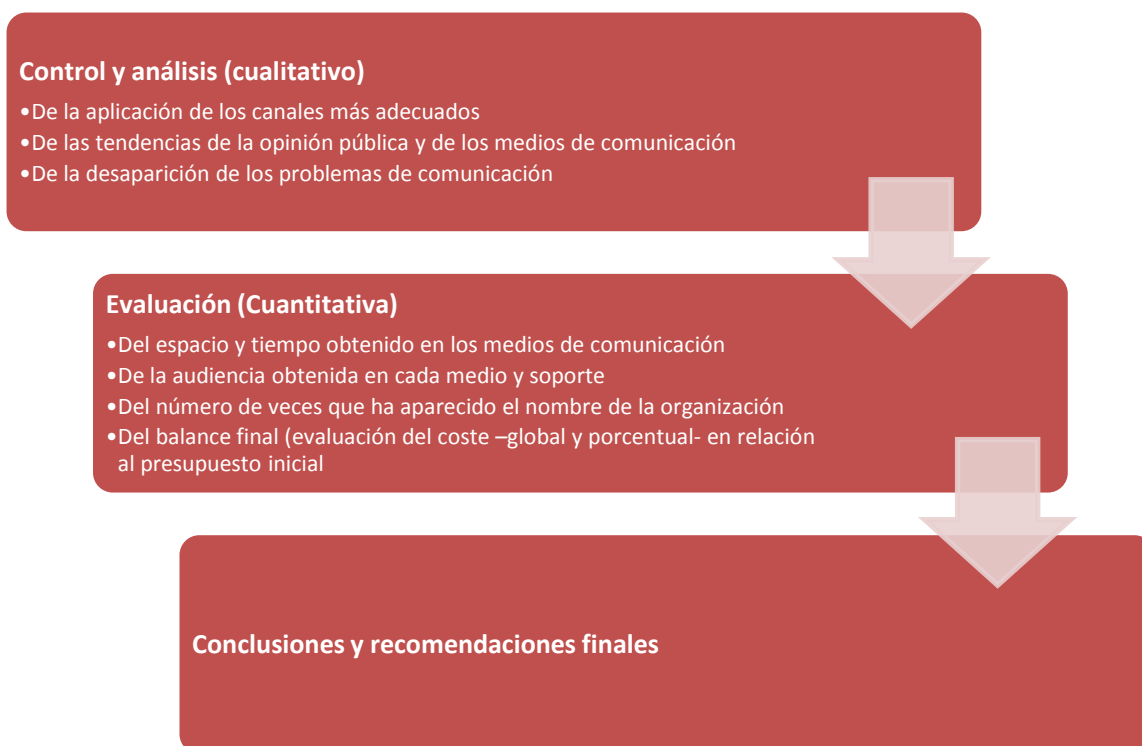
- **Fase 3: Comunicación**

Esta fase responde plenamente a la del diseño de la elaboración de la estrategia propiamente dicha (conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo). La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo. Por otra parte, en esta tercera etapa deberán cuantificarse los costos derivados de la mecánica operativa bajo la forma de un presupuesto (Matilla, 2007, p.p. 319, 325).

- **Fase 4: Evaluación**

La última etapa del método RACE corresponde a la fase de evaluación de resultados. Las subfases de que se compone la evaluación, son las siguientes:





**Ilustración 14 Subfases de la Evaluación.**

Fuente: (Matilla, 2007, p.p.333-334)

Elaborado por: Autora.

En concreto, la planificación estratégica en comunicación, según el método RACE consiste en: “Investigar para llegar al diagnóstico, planificar Acciones en un programa y su Comunicación, para finalizar con la Evaluación del cumplimiento de los objetivos” (Álvarez, 2011, p. 10).

Finalmente, cabe acotar que cuando las Relaciones Públicas son parte de la función de planificación estratégica de la organización, también es más probable que la gestión de programas de comunicación sea estratégica. Sin duda formular la estrategia en un plan o programa es la parte más difícil del proceso de planificación. Si la estrategia es correcta todo lo que se planifique a continuación tendrá más posibilidades de que también lo sea. Asimismo, es importante mencionar que la planificación estratégica constituye una función básica de la dirección de la comunicación en las organizaciones con sus públicos y con la opinión pública. El proceso de planificación es un instrumento que contribuye a conseguir una mayor eficacia de las actividades de Relaciones Públicas que, al evitar la improvisación, proporcionará mejores posibilidades para hacer realidad la misión organizacional, propiciando, a la vez, la racionalización de los recursos disponibles y la validación de los resultados conseguidos (Marca, 2011, p.p. 46-47).

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

La evaluación forma parte de la práctica habitual en las ciencias sociales, económicas o científicas. Con el desarrollo de la práctica y la teoría de las Relaciones Públicas, la evaluación se convierte también en una pieza fundamental. Todos los modelos de planificación incluyen la evaluación como herramienta que mide y valora si la actividad, acción o plan desarrollado ha conseguido alcanzar los objetivos propuestos (Marca, 2011, p. 58).

En la planificación estratégica de comunicación, la evaluación forma parte clave como un elemento del proceso integral y global. Es así, que dentro de la evaluación como medio para valorar la efectividad de las comunicaciones, se establecen tres grandes grupos de definiciones:

- Comercial: Justificación de un gasto en el presupuesto.
- Efectividad simple: se pregunta sobre si el programa ha funcionado en términos de resultado.
- Efectividad y objetivos: juzga a los programas por haber cumplido objetivos y haber creado los efectos deseados. Integra la evaluación en el proceso de planificación y si se cumple los objetivos establecidos, por definición, justifica el gasto en el presupuesto (Marca, 2011, p. 60).

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

Álvarez (2010, p.p. 10-11) sostiene que la evaluación en comunicación, atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación y avanza más allá de la mera enunciación atractiva que dice que la comunicación contribuye a aumentar el valor de las organizaciones. Es así, que conocer los resultados de dicha evaluación posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación, así como definir parámetros de nuevas mediciones.

En las Relaciones Públicas, la evaluación permite decidir si un programa fue un éxito parcial o total o un fracaso. Esta decisión sólo se puede tomar después de que se

hayan tenido en cuenta todos los hechos. Así, la evaluación requiere de investigación, observación y análisis sistemáticos (Marca, 2011, p. 60)

### **2.2.1 La función de evaluación**

La investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y éstas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición. (...) Asimismo, para llevar a cabo una medición evaluativa es evidente que debe realizarse, también, una investigación previa, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación (Álvarez, 2011, 51).

Es así, que tomando como base el Modelo RACE que define a la Evaluación como el paso dentro del proceso de relaciones públicas que consiste en la medición de los resultados respecto de los objetivos definidos durante el proceso de planificación, se pueden plantear los siguientes propósitos para la misma:

1. Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos
2. Determinar la eficiencia en la forma de trabajar de los profesionales de las relaciones públicas (Marca, 2011, p. 62).

### **2.2.2 Medición y evaluación**

El proceso de evaluación, está diseñado para medir los resultados frente a los objetivos establecidos, para determinar lo que ha ocurrido y por qué. Es así, que la medición y la evaluación en Relaciones Públicas implica evaluar el éxito o el fracaso de programas específicos de Relaciones Públicas, estrategias, actividades o tácticas mediante la medición de los outputs, outtakes y/o outcomes<sup>2</sup> de los programas frente a un conjunto predeterminado de objetivos (Marca, 2011, p. 96).

---

<sup>2</sup> Los outputs son resultados inmediatos de una campaña de Relaciones Públicas, aquello que es aparente a primera vista, básicamente se mide como una organización se presenta a sus públicos, la cantidad de exposición de ésta que reciben. La Medición de outtakes consiste en determinar si los grupos de públicos clave recibieron los mensajes dirigidos a ellos, les prestaron atención, los comprendieron, los retuvieron y si los sabrían

En este punto, se debe mencionar que se reconocen dos tipos de evaluación en comunicación estratégica: la Sumativa, que no es más que la evaluación del programa antes de su implementación en cuanto a sus objetivos fijados; y la Formativa, que se define como el diagnóstico de la mejor estrategia a implementar dentro de un programa.

La evaluación formativa se lleva a cabo durante el desarrollo o la entrega de un programa o producto con la intención de proporcionar información para mejorar lo evaluado. Normalmente se centra en determinar si un programa se desarrolla según lo previsto, en identificar los obstáculos y las oportunidades inesperadas, y en la identificación de las correcciones en el transcurso del programa que aumentarán las probabilidades de éxito. Se trata de un diseño estructurado para proporcionar información a los ejecutores del programa con el objetivo de afinar en la aplicación del mismo. (...) Por el contrario, cuando la investigación de evaluación se preocupa por las consecuencias del programa y trata de responder a la cuestión ¿qué es lo que intenta conseguir el programa? Nos encontramos ante una evaluación sumativa. La evaluación sumativa nos dice si un programa ha tenido unos objetivos bien articulados, concretos y medibles antes de que se pusiera en práctica (Marca, 2011, p. 68-69).

Según Marca, para llevar a cabo una evaluación efectiva se deben determinar los puntos de partida como base comparativa a posteriori y establecer unos objetivos específicos y apropiados. Los objetivos son importantes porque permiten saber que se espera de las Relaciones Públicas y permiten orientar la evaluación. Si se quieren resultados tangibles es esencial disponer de objetivos tangibles y medibles. Antes de iniciar una acción de Relaciones Públicas, la dirección de una organización tiene que comprender qué pueden hacer las Relaciones públicas para así poder planificar y actuar efectivamente. A veces algunos programas fracasan porque los profesionales responsables plantean propósitos que no tienen por objetivo satisfacer las expectativas de la dirección y del cliente (2011, p. 83).

---

reproducir de alguna manera. Los outcomes permiten evaluar si las comunicaciones, los materiales y los mensajes diseminados han derivado en un cambio de opinión, de actitud o de conducta en el total o una parte de aquellos públicos clave a quienes se habían dirigido los mensajes.

En este sentido, sostenemos que todo proceso de evaluación y medición de la comunicación debería contemplar las siguientes dimensiones:

- Modelo de gestión organizacional. Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el Management emplea habitualmente.
- Objetivos organizacionales. Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación.
- Objetivos de comunicación. Definición de 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 (Álvarez, 2011, p. 101).

A su vez, para cada una de estas dimensiones es importante:

1. Conceptualizar las variables de interés
2. Especificar las dimensiones e indicadores que conforman cada una de las variables de estudio
3. Establecer los niveles de medición
4. Elaborar los índices
5. Reportes e informes (Álvarez, 2011, p. 102).

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

De forma general, se pueden considerar diversos tipos de evaluación:

- Auditoria
- Análisis de los resultados del programa concreto
- Evaluación de la efectividad
- Análisis basado en métodos cualitativos (Smolak, 2011).

Asimismo, Álvarez (2011), define -entre los más importantes- los siguientes métodos de medición y evaluación:

1. Medición de la Producción: Consiste en contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc. Se producen en determinado período de tiempo. Otro planteamiento para medir la producción consiste en especificar qué es lo que tiene que conseguir el personal de relaciones públicas en cuanto a cobertura en los medios
2. Medición de la Exposición: Abarca la contabilización de las apariciones en la prensa (press clipping), radio y televisión; estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido. Algunos Indicadores son:
  - Impactos en los medios de comunicación
  - Visitas en Internet
  - Equivalencia publicitaria
  - Seguimiento sistemático
  - Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos
  - Coste por persona
  - Asistencia del público
3. Medición de Impacto: Determina si el impacto que se ha producido en el público, o sea si es consciente del mensaje, y si lo ha comprendido. Por lo general, se emplean encuestas ya que la medición consistirá en saber si el público ha recibido los mensajes
4. Medición de la Participación: Incluye mediciones de la actitud y la participación de un público. Una de las principales técnicas para valorar estos cambios consiste medir las actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña de relaciones públicas. Estos estudios, también denominados de benchmark, muestran gráficamente la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones debido a la mayor información y Publicity.
5. Auditorias:
  1. De comunicación: Es el proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa. Las auditorías de la comunicación organizacional pueden concebirse y realizarse desde perspectivas conceptuales diferentes. Las tres más conocidas en Estados Unidos son la funcionalista, la interpretativa y la crítica.

2. De Relaciones Públicas (Identidad/Imagen): Auditoría de Relaciones Públicas o Evaluación de la Comunicación, es una investigación que define a los públicos y determina la manera en que estos públicos perciben y evalúan a la organización; además, tiene la responsabilidad, única y exclusiva, de diagnosticar el diferencial entre la identidad proyectada y la imagen percibida, y el porqué de esta diferencia. También es conocida como Auditoría de identidad e imagen.
6. Modelos Integrales: Algunos autores han ensayado algunos modelos de evaluación integrales. En esta clasificación, sobresale el Balanced Scorecards o Tablero de Comandos.
7. Medición en acciones comerciales: Se encarga de la medición y evaluación vinculada a estrategias de comunicación comercial. Las principales variables del modelo:
  - Exposición de marca (notoriedad y repeticiones)
  - Proporción de pantalla (tamaño)
  - Visibilidad (ubicación)
  - Efectividad de los formatos elegidos
  - Retorno de la inversión (en equivalencia publicitaria)
  - Oportunidad Publicitaria (crónica del evento) (p.p. 85-86).

## **2.3 El Modelo Communication Management Bridge**

### **2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos**

Como primer punto, es fundamental acotar que sobre los principales modelos existentes, Watson y Noble (2007) sostienen que son demasiado complejos y que no poseen una relación integral con los procesos de planificación que se supone crearán los efectos; al tiempo que carecen de una dinámica clara de retroalimentación (Álvarez, 2013, p. 6).

Considerando que los modelos de medición y evaluación en comunicación estratégica deben pregonar una actividad continua y formativa durante el proceso y, desde luego, sumativa en términos de resultados u objetivos superiores a los propios objetivos de producción; se presentan un conjunto de supuestos, los cuales permiten enmarcar y sustentar la función de medición y evaluación en Comunicación Estratégica, necesarios para un abordaje, aún más complejo, que presenta la realidad profesional.



**Ilustración 15 Supuestos que enmarcan y sustentan la función de medición y evaluación en Comunicación Estratégica.**

Fuente: (Álvarez, 2013, p.p. 8-9).

Elaborado por: Autora.

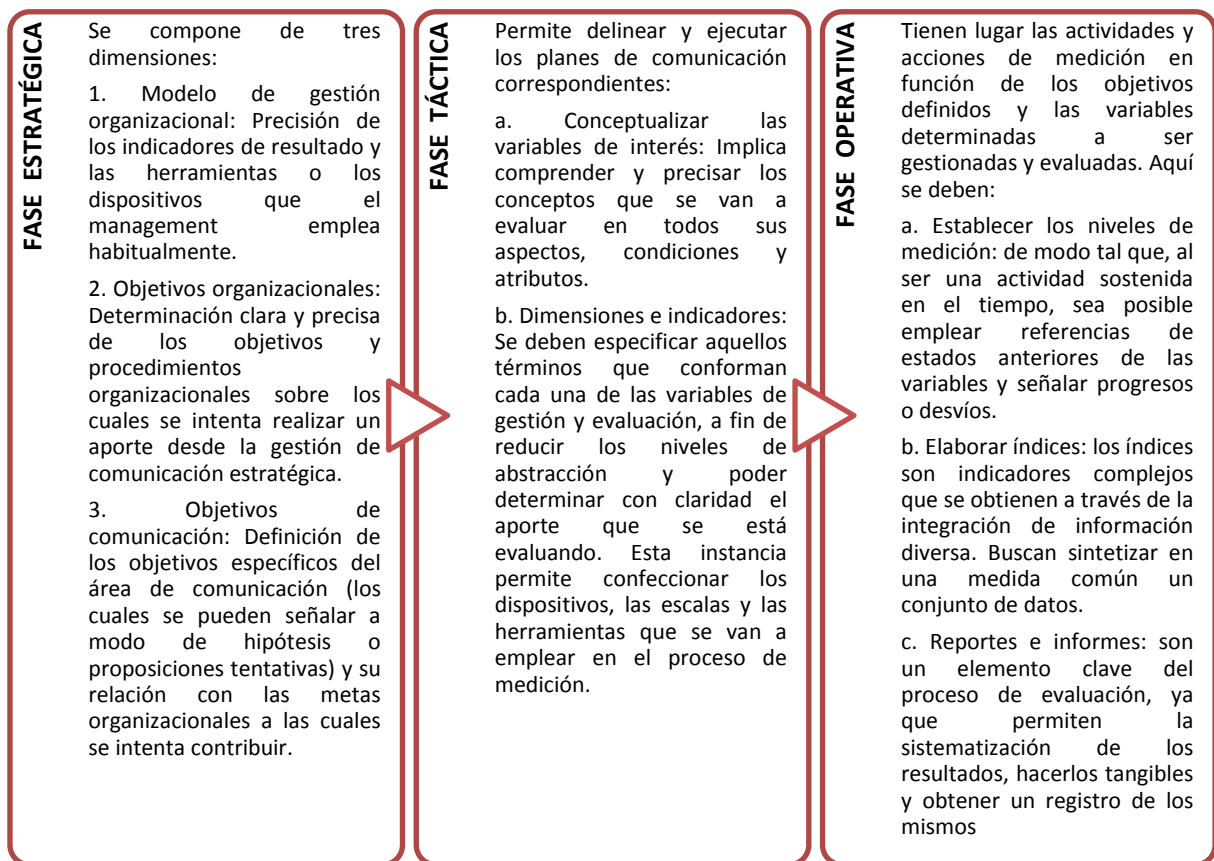
Corresponde entonces enunciar una propuesta inicial de modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica (Álvarez Nobell, 2011),



partiendo del entendimiento de que la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación debe ser vincular para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos, como directivos) (Álvarez, 2013, p. 9).

### 2.3.2 Fases y actividades del modelo

“Una primera propuesta de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica debería al menos reconocer y estructurarse en tres fases para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa” (Álvarez, 2013, p. 9).



#### Ilustración 16 Fases del Communication Management Bridge.

Fuente: (Álvarez, 2013, p.p. 9-10, 12).

Elaborado por: Autora.

### 2.3.3 Modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica

Álvarez propone el siguiente modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica:

**Tabla 2 Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.**

Fase	Actividades	Descripción
<b>ESTRATÉGICA</b>	Determinación del modelo de gestión organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.
	Selección de objetivos organizacionales	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)
		Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)
	Definición de los objetivos de Comunicación	Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)
		Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)
<b>TÁCTICA</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)
	Determinar las dimensiones e indicadores a medir (Objetivos de resultado)	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.
<b>OPERATIVA</b>	Establecer los niveles y dispositivos de medición	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.
		Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición
	Análisis e interpretación de resultados y elaboración de índices	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)
Diseñar los reportes e informes	Redacción de informes finales (con los logros)	

		obtenidos y las recomendaciones a implementar)
		Presentación de resultados finales (alta dirección, públicos implicados, públicos internos)

Fuente: Álvarez (2013, p.p.10-11).  
Elaborado por: Autora.

## **CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Diseño de la Investigación**

Considerando que el objetivo de este trabajo es la Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica de Embotelladora Azuaya S.A., específicamente del Plan estratégico para la introducción de Cristal en la ciudad de Quito, esta investigación se apoya en un diseño multireferencial de doble estrategia, el cual incluye una bibliográfica o documental y una investigación de campo.

La investigación bibliográfica permite obtener todos los datos y conocimientos previos afines con la Comunicación Estratégica, su medición y evaluación, profundizando las conceptualizaciones concernientes a estos temas; para esto, se recurrirán a libros, textos, publicaciones escritas o en línea de sitios web relacionados a la Comunicación estratégica.

De igual manera, la investigación de campo permite la investigación en situ de la realidad objeto de estudio, para esto se realizará una entrevista detallada y que permitirá la recolección de datos relacionados al Plan estratégico comunicacional estudiado.

Asimismo, la presente investigación se enmarca en el nivel exploratorio, descriptivo y correlacional.

Por un lado, la Investigación Exploratoria, ayuda a familiarizarse con el tema, en este caso escasamente estudiado. Asimismo, la investigación descriptiva permite conocer la situación actual, describiendo e identificando minuciosamente todos aspectos concernientes a la medición y evaluación de la Comunicación estratégica en EASA. En cambio, la investigación correlacional, hace referencia a la relación e incidencia del Plan Comunicacional aplicado sobre los resultados del mismo.

### **3.2 Variables de Estudio**

Las variables de estudio son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales, las cuales se relacionan y operacionalizan del siguiente modo:

#### **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 (Abendaño, 2014, p.p. 33-34).

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

En este caso, se considera al ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN y específicamente a su SUBÁREA DE MERCADEO, la cual actualmente está dirigida por Camilo Sarria Jáuregui, quien es el Gerente Mercadeo de Embotelladora Azuaya EASA.



**Ilustración 17 Unidad de Análisis.**

Fuente: EASA (2014).

Dicha Subárea fue la responsable de la ejecución del Programa aquí analizado y los resultados del mismo –nivel de ventas-:

- Nombre: “Plan Estratégico para introducción en la ciudad de Quito”
- Marca: Cristal El Alma del Ecuador
- Producto: Aguardiente, Secos y Afrutados
- Fecha de inicio de actividades: 14 de Octubre de 2013
- Duración: Entre 4 y 5 meses.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Análisis documental: Esta técnica permite la revisión de información anteriormente desarrollada sobre la medición y evaluación de la Comunicación estratégica, la cual aporta significativamente a este proyecto.
- Entrevistas: Por otro lado se realizará una entrevista semiestructurada a expertos del tema, para así obtener la percepción de los líderes máximos relacionados con la ejecución del proyecto comunicacional en estudio, específicamente al Gerente y Coordinador de Mercadeo.

A continuación se muestra el formato de dicha entrevista.

## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Tema: **Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica**

Caso de estudio: **Embotelladora Azuaya S.A.**

Autora: **Dafne Montesinos**

### ENTREVISTA BASADA EN EL MODELO DE COMMUNICATION MANAGEMENT BRIDGE

#### FASE ESTRATÉGICA

##### Modelo de Gestión Organizacional

1. ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión y valores?
2. ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?
3. ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?
4. ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
5. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?
6. ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?
7. ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos y los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar

##### Objetivos Organizacionales

8. ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?
9. ¿Cada persona que está involucrada en la empresa desarrolla identidad con la empresa se compromete con la empresa, como grupo le ven más comprometido o es el grupo que viene trabaja se limita a sus labores y se retira?
10. ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?
11. ¿Por el departamento?
12. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?

13. ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
14. ¿Cuando ya tienen los indicadores por ejemplo en este caso de satisfacción de clientes o tal vez de posicionamiento de marca, de imagen o ese tipo de cosas realizan reuniones o comunicaciones entre los departamentos para ver cómo están esas metas específicas?
15. ¿Cuando hicieron la campaña de lanzamiento de imagen en Quito esos resultados de ese trabajo se comunicaron entre los departamentos involucrados, lograron alguna medición o algún tipo de resultados en lo que vieron sobre que funcionó o que no funcionó, como se trabajó?

### **Objetivos de Comunicación**

16. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación?
17. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?
18. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?
19. ¿Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?
20. ¿El momento que se plantean las estrategias de los programas para mejorar la producción que no más se plantean, que es lo primero que se dirigen o se empeñan en desarrollar? ¿Se enfocan más en la imagen, en la marca, en el precio, etc.? ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?
21. ¿El momento que hacen estas campañas cómo miden los resultados, son inmediatos?

### **FASE TÁCTICA**

#### **Variables de Interés a evaluar de los Objetivos de Resultado**

22. ¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?
23. ¿De acuerdo a la campaña vieron resultados inmediatos?
24. ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?



25. ¿Si se vio un cambio? ¿No se verificó tal vez con alguna gestión específica pero sí se observó un cambio?

### **Dimensiones e Indicadores a medir de los Objetivos De Resultado**

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

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

## **FASE OPERATIVA**

### **Niveles y Dispositivos de Medición**

28. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos?

29. ¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

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

31. ¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?

32. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

33. ¿Y cuando hacen este tipo de campañas ustedes piden retroalimentación?

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

35. ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

36. ¿Se han tomado en cuenta al momento de ejecutar al plan de comunicación instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?

### **Tratamiento de Resultados**

37. ¿Cuando hacen este tipo de proyectos tienen datos tabulados, tienen datos obtenidos y los hacen mediciones a través de tabulación?

38. ¿Y cuando quieren estos datos tabulados les cuadra por decirlo así con los objetivos que tenían propuestos en el inicio?

39. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr? (De acuerdo a la campaña hecha en Quito)
40. ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?
41. ¿Hacen retroalimentación con los detallistas?
42. ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?

### **Reportes e Informes**

43. ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos empleando para ello los indicadores y metas establecidas?
44. ¿Y realizan informes formales con mediciones con datos?
45. ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?
46. ¿Qué tal la acogida del resto de departamentos y en especial los ejes principales los ejes estratégicos de la empresa? ¿Si dan acogida a estas recomendaciones?
47. ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentarán?

**Gracias.**

En el Anexo 2, se presenta en detalle la entrevista realizada con la presencia y la participación de:

- Camilo Sarria - Jefe del Departamento de Mercadeo
- Cristian Altamirano - Coordinador del Departamento de Mercadeo.

## CAPÍTULO 4: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Análisis e Interpretación de la Información

#### 4.1.1 Caracterización General del Programa de Comunicación seleccionado

Como se mencionó anteriormente, el programa comunicacional ejecutado por Embotelladora Azuaya S.A. EASA aquí analizado es:

***Nombre: “PLAN ESTRATÉGICO PARA INTRODUCCIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO”***

***Marca: CRISTAL EL ALMA DEL ECUADOR***

***Producto: AGUARDIENTE, SECOS Y AFRUTADOS***

La intención de esta campaña en Quito fue el posicionamiento de la marca, ya que de acuerdo a estudios de mercado la marca Trópico (producto de la misma empresa) ha tenido mayor aceptación en el mercado en comparación con Cristal, por lo que la empresa decidió impulsar el producto y como objetivo refrescar a la marca bajo un concepto de mayor status y de diferenciación (la empresa ha decidido dejar de impulsar la venta de Trópico -para que se venda por si solo- y trabajar en Cristal).

#### 4.1.2 Resumen de los datos obtenidos

Con el fin de analizar los datos obtenidos, primeramente se representará en forma resumida la información resultante de cada actividad evaluada.

**Tabla 3 Resumen Entrevista.**

Fases	Actividades	Descriptorios	Resultados Entrevista
FASE ESTRATÉGICA	DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Perfil de gestión organizacional	Se trabaja en función de sus valores empresariales, sin embargo se considera también los objetivos departamentales. Con respecto a la comunicación, ésta ocupa un espacio importante en los ejes estratégicos de la organización, la cual está inmensa en todos los procesos desarrollados. El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial solo cuando tiene que ver con temas relacionados a marketing y a la comunicación como tal.
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes	Como departamento de Mercadeo se maneja un solo indicador que es el Top of Mind (Nivel de recordación que tiene la marca). La gestión de comunicación está sometida a los procedimientos y objetivos departamentales en un 80 o 90%, el 20% restante es tal vez en lo que no amerita que Mercadeo tenga participación.
	SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir	El gerente es el líder principal de la empresa. Respecto al personal de Mercadeo, existe un compromiso ferviente, en cuanto a crecer como departamento y como profesionales. Existe un plan estratégico propuesto por el equipo de Mercadeo, el cual está alineado al plan estratégico general de la empresa. No existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos

			de la organización.
		Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos	Cada departamento tiene sus propios indicadores, como empresa al ser calificados con la ISO 9001, se manejan por obligación ciertos indicadores y muchos de ellos están enlazados a diferentes departamentos. Con respecto a la campaña de lanzamiento de imagen en Quito, hubo una retroalimentación entre los departamentos de Mercadeo, Ventas y de Gerencia, sobre qué es lo que pudo haber fallado que es lo que se pudo haber hecho mejor.
	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación	Los objetivos se fijan en función de la necesidad. Un objetivo vigente es: “Generar o crear o contribuir en el área de mercadeo con la campaña para incrementar las ventas” (Medidor: las ventas). Se realiza un estudio previo para definir objetivos comunicacionales, cabe mencionar que los objetivos de comunicación se miden con los objetivos que espera la empresa (las ventas).
Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación		Directamente las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, no se han definido con objetivos de producción, pero el Departamento de Ventas trabaja directamente con el Departamento de Producción para ayudarle a que se incremente la producción atada a las ventas.	
FASE TÁCTICA	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	Las acciones de comunicación más que mejorar la imagen, se enfocaron en impulsar al mercado de Quito, ya que nunca se había realizado ninguna acción por generar una participación interesante en este mercado y así generar mayor volumen de ventas. Los resultados de esta campaña fueron mejora en las ventas, tanto de aguardiente como de afrutados. No se verificaron las variables de comunicación con alguna gestión específica pero sí se observó un cambio o

			comportamiento diferente a como era antes.
	DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVOS DE RESULTADO	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables	No se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona, porque el sector licorero está muy limitado al tema de publicidad en medios masivos.
FASE OPERATIVA	ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos	Su estrategia en redes sociales por ejemplo es generar key client (clientes clave), quienes ayudan a generar viralidad y la retroalimentación proviene de los testimonios de clientes quienes son la fuente más directa y certera, y es básicamente, a quién se acude para conocer como está y como se desenvuelve la marca como tal.
		Delimitaciones de los alcances establecidos	Existe un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos, siempre se ha manejado el TOM, entonces hay históricos de cómo se encuentra la marca en el mercado y en detalle sobre las ventas. Al comparar y cruzar información, se determina el punto de partida para fijar los objetivos para una campaña específica. Además, si se plantean escalas, previo al lanzamiento de cada campaña. En general, se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar.
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivos propuesto	Para medir los cambios en las variables gestionadas, Mercadeo con el lanzamiento de una campaña, fija la ruta -de la ciudad o zona que se aplicó a campaña como tal- y luego de la misma, se conoce la reacción, esto proporciona los resultados de la campaña; es decir si es que fueron o no fueron favorables. Asimismo, se maneja la

			<p>figura de codirectos que son los vendedores y supervisores y demás, y son quienes proporcionan todo tipo de información relacionada con el mercado e indican si la campaña está funcionando o si no y cómo van los resultados; estos reportes se manejan en formatos en los que se deja la constancia de la percepción real. Asimismo, como se indico anteriormente, el instrumento se emplea para medir la variación y los resultados alcanzados para los objetivos de comunicación, es el TOM (Top of Mind) el cual, se hace cada tres meses.</p>
		<p>Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición</p>	<p>Con respecto a la de aplicación de los dispositivos y herramientas formales de medición, el Jefe de Mercado proporciona las guías o directrices para aplicar los indicadores respectivos. Estas mismas directrices se usan para medir los resultados durante y finalizada las acciones ejecutadas, cabe acotar que quien colabora en este sentido con Mercadeo, es la Coordinadora de gestión y calidad.</p>
	<p>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>Análisis de datos</p>	<p>Cuando hacen este tipo de proyectos los datos son tabulados y medidos, por agencia y por ruta también. Estos datos son cuadrados con los objetivos que tenían propuestos en el inicio; así se cruza la información para ver si se cumplió o no con el objetivo o los objetivos propuestos. Además, los datos son analizados en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr, de esta manera medir el comportamiento que tuvo el mercado vs la campaña o campañas lanzadas.</p>
		<p>Interpretación de resultados</p>	<p>Los resultados obtenidos con la gestión de comunicación son analizados únicamente a través de las ventas. Con respecto a la retroalimentación, se hace acercamientos con los distribuidores, quienes son los que prácticamente proponen sus sugerencias. Por desgracia no han evaluado los resultados obtenidos en relación</p>

			con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados de forma general, pero de manera departamental si, además se involucra o la Gerencia General.
	DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES	Redacción de informes finales	Con respecto a la elaboración de informes sobre los logros obtenidos se hace un comparativo de los datos iniciales con los resultados de la campaña, también se analizan datos históricos. No se realizan informes formales, pero se está trabajando en conjunto con la Coordinadora para llevar esto ya a nivel más formal. Luego de la sociabilización y en base a los resultados vienen las recomendaciones, lo cual puede ser tomado como objetivos de comunicación para futuras planificaciones. Con respecto a la acogida del resto de departamentos y en especial los ejes principales - estratégicos de la empresa-, Mercado es apoyado por Gerencia y todas las recomendaciones siempre son escuchadas.
		Presentación de resultados finales	Actualmente están trabajando en el desarrollo de ese tipo de informes. Se trabaja directamente con el Departamento de ventas que sería con el primero se tiene contacto y de ahí Gerencia.

Fuente: Entrevista.  
Elaborado por: Autora.



## 4.2 Informe Final de Resultados

### I. La Fase ESTRATÉGICA de la medición y evaluación en planificación de la comunicación

#### a. EL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE EMBOTELLADORA AZUAYA EASA S.A.

**Tabla 4 Resultados Gestión Organizacional.**

GESTIÓN ORGANIZACIONAL
Se trabaja en función de los valores empresariales, tomando en cuenta los objetivos departamentales. La comunicación ocupa un espacio importante en los ejes estratégicos de la organización, el responsable de la misma tiene una posición directiva o gerencial solo cuando tiene que ver con temas relacionados a marketing y a la comunicación como tal, obviamente el tema de decisiones como tal se llevan cabo en el Directorio. Específicamente en lo relacionado al departamento de Mercadeo se maneja un solo indicador que es el Top of Mind, se procura tener reuniones semanales. La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos y objetivos departamentales en un 90 u 80%.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

*Este primer conjunto de dimensiones del modelo pretendía conocer sobre las características de la organización, determinar cuál es el espacio en los ejes estratégicos usado por la Comunicación, así como especificar su gestión como tal. Considerando que su misión es “Ser una de las mayores industrias licoreras del país, productora, envasadora y comercializadora de la bebida nacional, el aguardiente de caña. Somos una Empresa de gran tradición, que ha promovido el desarrollo agroindustrial de la región y que ha logrado una considerable aceptación en el mercado ecuatoriano a lo largo de mucho tiempo” (EASA, 2014), es así que, la gestión organizacional se basa en la filosofía de la misma, así la comunicación estratégica y su gestión se basa en el cumplimiento de dichas metas, que se resumen en el incremento de las ventas.*

#### b. LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

**Tabla 5 Objetivos Organizacionales.**

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
Existe un plan estratégico propuesto por el equipo de Mercadeo, el cual está alineado al plan estratégico general de la empresa. No existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización, en ese sentido Mercadeo es más bien independiente, solo mantiene relación directa con Ventas. Cada departamento tiene sus propios indicadores y muchos de ellos están enlazados a diferentes departamentos- Con respecto a la

campaña de lanzamiento de imagen en Quito, hubo una retroalimentación entre los departamentos de Mercadeo, Ventas y de Gerencia general.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

*Con respecto a segundo conjunto de dimensiones del modelo, este pretendía reconocer los objetivos estratégicos de la organización, la relación de los mismos con la gestión de la comunicación estratégica, así como la correspondencia entre los planes estratégicos y operativos organizacionales y comunicaciones y los indicadores que permiten establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. En este sentido, cabe mencionar que aunque el plan estratégico de Mercadeo es independiente del plan general de la empresa, pero si se encuentran alineados; por el contrario los planes operativos no se encuentran relacionados, Mercadeo es más bien independiente, solo mantiene relación directa con Ventas. Cada departamento tiene sus propios indicadores y estos muchos de ellos están enlazados a diferentes departamentos- Con respecto a la campaña de lanzamiento de imagen en Quito, hubo una retroalimentación entre los departamentos de Mercadeo, Ventas y Gerencia general.*

### c. LOS OBJETIVOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN

**Tabla 6 Objetivos de Comunicación.**

#### OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Los objetivos se fijan en función de la necesidad. Un objetivo vigente es: “Generar o crear o contribuir en el área de mercadeo con la campaña para incrementar las ventas” (Medidor: las ventas). Se realiza un estudio previo para definir objetivos comunicacionales y los objetivos de comunicación se miden con los objetivos que espera la empresa. Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación no se han definido con objetivos de producción, pero mediante el Departamento de Ventas trabaja directamente con el Departamento de Producción para ayudarle a incrementar la producción atada a las ventas y Mercadeo trabaja para que eso se cumpla.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

*El tercer conjunto de dimensiones del modelo pretendía evaluar los objetivos de comunicación tanto generales como específicos, cómo estos son definidos -en relación al área de Mercadeo, Ventas y Producción-. Según lo expresado en la entrevista, los objetivos se fijan en función de la necesidad, respaldados en un estudio previo. Un objetivo vigente es: “Generar o crear o contribuir en el área de mercadeo con la campaña para incrementar las ventas”, específicamente el objetivo del Plan comunicacional analizado fue “Incrementar nuestro volumen de ventas y elevar el posicionamiento de marca Cristal en todas sus líneas en la ciudad de Quito”. Finalmente, se debe resaltar que a pesar que Mercadeo no trabaja*

*directamente con Producción, los objetivos departamentales se encuentran entrelazados mediante el Área de Ventas.*

## **II. La Fase TÁCTICA de la medición y evaluación en planificación de la comunicación**

### **a. LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO**

**Tabla 7 Variables de los Objetivos de Resultado.**

<b>VARIABLES DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO</b>
Las acciones de comunicación más que mejorar la imagen, se enfocaron en impulsar al mercado de Quito, ya que nunca se había realizado ninguna acción por generar una participación interesante en este mercado y así generar mayor volumen de ventas. Los resultados de esta campaña fue la mejora en las ventas, tanto de aguardiente como de afruitados. En este sentido, cabe resaltar que no se verificaron las variables de comunicación con alguna gestión específica pero sí se observó un cambio o comportamiento diferente a como era antes.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

*En relación al cuarto conjunto de dimensiones del modelo, este pretendía determinar las variables propuestas para los objetivos organizacionales. Dichas variables se concretan en impulsar el mercado de Quito, es decir lograr el incremento de las ventas en dicha ciudad; y a pesar de que no se verificaron las variables de comunicación con alguna gestión específica sí se observó un cambio o comportamiento diferente a como era antes de la Campaña analizada.*

### **b. LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO**

**Tabla 8 Dimensiones e Indicadores de los Objetivos de Resultado.**

<b>DIMENSIONES E INDICADORES DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO</b>
No se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona, porque el sector licorero está muy limitado al tema de publicidad en medios masivos.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

*El quinto conjunto de dimensiones del modelo pretendía, conocer sobre los indicadores reales que permiten verificar el cambio en la variable de comunicación antes mencionada y*

*su aplicación una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta. De acuerdo a lo dicho, el indicador usado en Mercadeo es el TOM, en lo relacionado a indicadores observables en la realidad que permitan verificar dicho cambio, no se ha determinado ninguno, esto según lo expresado, se debe a las limitaciones del sector licorero en lo relacionado a publicidad en medios masivos.*

### **III. La Fase OPERATIVA de la medición y evaluación en planificación de la comunicación**

#### **a. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN**

**Tabla 9 Niveles y Dispositivos de Medición.**

<b>NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN</b>
<p>Debido a las limitaciones por la actual normativa en el país, su mayor estrategia se basa en la retroalimentación que proviene de los testimonios de clientes quienes son la fuente más directa y certera, y básicamente es a quién se acude para conocer como está y como se desenvuelve la marca como tal. Existe un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos, siempre se ha manejado los indicadores del TOM, entonces hay estadísticas de cómo se encuentra la marca en el mercado y en detalle sobre las ventas. Entonces al comparar y cruzar información es el punto de partida para fijar los objetivos para una campaña específica. Asimismo, para medir los cambios en las variables gestionadas, Mercadeo compara esta información con la resultante de la campaña. Asimismo, los vendedores y supervisores son quienes proporcionan todo tipo de información relacionada con el mercado e indican si la campaña está funcionando o si no, cómo van los resultados; estos reportes se manejan en formatos en los que se deja la constancia de la percepción real. Cabe recalcar que el instrumento que se emplea para medir la variación y los resultados alcanzados para los objetivos de comunicación, es el TOM (Top of Mind) el cual, se hace cada tres meses. Con respecto a la de aplicación de los dispositivos y herramientas formales de medición, el Jefe de Mercado proporciona las guías o directrices para aplicar los indicadores respectivos. Estas mismas directrices se usan para medir los resultados durante y finalizada las acciones ejecutadas.</p>

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

*Este sexto conjunto de dimensiones del modelo pretendía establecer si se ejecuta un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa, establecer cómo se midieron los cambios en las variables y los instrumentos que se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados. En concreto, según lo expresado, el instrumento que se emplea para medir la variación y los resultados alcanzados para los objetivos de comunicación, es el TOM (Top of Mind) el cual, se hace cada tres meses. Existe un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos y mediante el TOM inicial y final se evalúan los resultados. El Jefe de*

*Mercado proporciona las guías o directrices para aplicar los indicadores respectivos antes, durante y finalizada las acciones ejecutadas.*

## **b. TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS**

**Tabla 10 Tratamiento de Resultados.**

TRATAMIENTO DE RESULTADOS
<p>Los datos son tabulados y medidos -por agencia y por ruta-. Estos datos son cuadrados con los objetivos que tenían propuestos en el inicio; así se cruza la información para ver si se cumplió o no con el objetivo o los objetivos propuestos. Además, los datos son analizados en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr, de esta manera medir el comportamiento que tuvo el mercado vs la campaña o campañas lanzadas. Los resultados obtenidos con la gestión de comunicación son analizados a través de las ventas, únicamente a través de las ventas. No se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados de forma general, pero de manera departamental sí, además se involucra a la Gerencia General.</p>

Fuente: Entrevista.  
Elaborado por: Autora.

*Con relación al séptimo conjunto de dimensiones del modelo, este pretendía informar sobre el análisis e interpretación de resultados, es decir sobre el procesamiento de los datos obtenidos de las mediciones realizadas y su evaluación en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados. Así que, se concluye que los datos de las ventas –únicamente de las ventas- son tabulados, medidos, cuadrados con los objetivos propuestos para el Plan comunicacional ejecutado, y evaluados solo departamentalmente.*

## **c. REPORTES E INFORMES**

**Tabla 11 Reportes e Informes.**

REPORTES E INFORMES
<p>Para la elaboración de informes sobre los logros obtenidos se hace un comparativo de los datos iniciales con los resultados de la campaña. No se realizan informes formales, pero se está trabajando en conjunto con la coordinadora para llevar esto ya a nivel más formal. Luego de la sociabilización y en base a los resultados vienen las recomendaciones, lo que se hizo mal, lo que se hizo bien, lo que se tiene que mejorar, lo que se tiene que mantener o los detalles que se tienen, lo cual puede ser tomado como objetivos de comunicación para futuras planificaciones. Con respecto a la acogida del resto de departamentos y en especial los ejes principales los ejes estratégicos de la empresa, Mercado es apoyado por Gerencia y todas las recomendaciones siempre son escuchadas y siempre llegan a buen término. Actualmente están trabajando en el desarrollo de ese tipo de informes, trabajamos directamente con el Departamento de ventas que sería con el que nosotros primero tenemos contacto y de ahí sí directamente a gerencia.</p>

Fuente: Entrevista.  
Elaborado por: Autora.

*Finalmente, el octavo conjunto de dimensiones del modelo pretendía distinguir el trato dado a los resultados, específicamente si se han elaborado informes y/o reportes sobre los mismos. No se realizan informes formales, pero se está actualmente en este tipo de elaboración de documentos. Lo que si se hace es un comparativo de los datos iniciales con los resultados de la campaña, incluidos datos de hasta tres meses pasados que evidencian el mercado. Dicha información es presentada tanto al Departamento de ventas como a Gerencia.*

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

### 5.1 Conclusiones

El informe final de resultados presentado en el Capítulo anterior, muestra algunas falencias en el desarrollo del Plan Comunicacional, así como también en la Medición y /o evaluación del mismo en la empresa Embotelladora Azuaya EASA S.A.

A continuación, se detallan los aspectos más importantes rescatados de cada conjunto de dimensiones:

1. La gestión de comunicación debe estar sometida a los procedimientos y objetivos departamentales en un 100%. Para esto, es importante que el Jefe de Mercadeo tome un rol más activo y participativo en las reuniones ejes estratégicos de la organización.
2. A pesar de que el plan estratégico comunicaciones está alineado al plan estratégico general de la empresa, se deben definir Planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización.
3. Los objetivos comunicacionales están alineados a los objetivos de estratégicos empresariales, pero no lo están con los objetivos de producción; esto evidencia un desfase ya que solo se plantean objetivos de acuerdo a la necesidad, pero también se debería considerar el cumplimiento permanente de las ventas y por ende de la producción como tal.
4. Las acciones de comunicación se enfocaron en impulsar al mercado de Quito -plan comunicacional 2013-, y a pesar de que los resultados evidenciaron mejora en las ventas, nunca se verificaron las variables de comunicación solo se observó un comportamiento y/o tendencia diferente. De esto se concluye que es imprescindible la medición de las variables de comunicación, con gestiones específicas, ya que actualmente no se ha venido desarrollando, específicamente para conocer los aciertos y falencias de la comunicación estratégica aplicada.
5. No se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona, solo se maneja

el TOM (Top of Mind) -estadísticas de cómo se encuentra la marca en el mercado y en detalle sobre las ventas-. En este sentido, es apremiante el uso de una metodología que permita medir la eficiencia de la campaña ejecutada. Y a pesar de que estas mismas directrices se usan para medir los resultados de las acciones ejecutadas y que además, se compara y sirve de base para otros planes, no proporciona la información suficiente para alcanzar una comunicación completamente estratégica en EASA S.A.

6. Es importante que, la evaluación del cumplimiento de los objetivos comunicacionales en relación a los objetivos y metas empresariales de los objetivo, ya que a pesar de que, los datos son tabulados y medidos por agencia y por ruta, y que dichos datos comparados con los objetivos que tenían propuestos en el inicio, no se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores empresariales.; esto ayudará a la toma de decisiones sustancialmente.
7. Con respecto a los informes no solo se debe trabajar con el Departamento de Ventas y Gerencia, sino con todos las áreas que manejan los jefes estratégicos, evitando así el no duplicar esfuerzos y de llevar al mismo rumbo a la empresa, a más de que todos los involucrados están al corriente de la acciones comunicacionales y el por qué de las mismas.

## **5.2 Propuestas de mejora en la planificación estratégica de Comunicación para la empresa Embotelladora Azuaya EASA S.A.**

Siguiendo Modelo de Communication Management Bridge, y en base a la evaluación del Plan de comunicación 2013 ejecutado por EASA S.A., se presentan las propuestas de mejora en cada uno de las fases participes de la planificación estratégica de Comunicación.

### **5.2.1 Fase Estratégica**

1. **Estrategia 1:** Definición de objetivos comunicacionales en función de la planificación estratégica y sus respectivos objetivos organizacionales y departamentales.



- **Táctica 1.1:** Determinación conjunta con las Áreas que manejan los ejes estratégicos de EASA las necesidades de comunicación y los objetivos generales, tanto a corto, mediano y largo plazo.
  - **Táctica 1.2:** Validación y aprobación de la Gerencia de dichos objetivos.
  - **Táctica 1.3:** Difusión y socialización de los objetivos planteados.
- 2. Estrategia 2:** Definición de variables comunicacionales, las cuales puedan ser medidas efectivamente tanto al inicio, durante y al final de la ejecución del plan y/o campaña comunicacional.
- **Táctica 2.1:** Adopción de una metodología apropiada para la ejecución de la planificación estratégica de comunicación, la cual proporcione todas las herramientas necesarias para su correcta práctica. En este sentido, se sugiere la adopción del modelo combinado RACE/Communication Management Bridge.
  - **Táctica 2.2:** Creación y normalización de un formato basado en el modelo combinado propuesto, el cual sirva de base para la documentación de nuevos Planes de Comunicación de EASA S.A.
  - **Táctica 2.3:** Difusión y socialización del formato adoptado.
- ### 5.2.2 Fase Táctica
- 3. Estrategia 3:** Definición de variables, dimensiones e indicadores comunicacionales, las cuales permitan la medición y adecuada evaluación de la efectividad del Plan y/o Campaña de Comunicación ejecutada.
- **Táctica 3.1:** Definición y normalización de variables comunicacionales.
  - **Táctica 3.2:** Definición y normalización de indicadores, a más del Top of Mind, actualmente manejado.
  - **Táctica 3.3:** Difusión y Socialización de las variables e indicadores a gestión y manejar.
- 4. Estrategia 4:** Renovación de una identidad corporativa (actual y fresca).

- **Táctica 4.1:** Modernización de la identidad corporativa, mediante el cambio radical del diseño visual de una empresa (Creación y/o rediseño Web, papelería, señalética, uniformes y demás elementos).
- **Táctica 4.2:** Posicionamiento de la identidad corporativa en la Web (Creación de un sitio Web que sea el enlace a las páginas independientes de los productos ofertados, además, del posicionamiento agresivo de la empresa en redes sociales).
- **Táctica 4.3:** Difusión y Socialización de la identidad corporativa creada.

**5. Estrategia 5:** Creación de una imagen institucional sólida.

- **Táctica 5.1:** Elaboración y ejecución de un Plan de Comunicación que permita posicionarse en la mente de las personas como una empresa nacional productora de licor de calidad, la cual es socialmente responsable, para esto, se debe primeramente trabajar en conjunto con Gerencias y los demás Departamentos en la adopción de la Responsabilidad Social, como ente estratégico para EASA S.A.
- **Táctica 5.2:** Elaboración y ejecución de un Plan de Marketing para captación de nuevos clientes, y para la fidelización de los clientes actuales.
- **Táctica 5.3:** Difusión y Socialización de los Planes estratégicos creados.

**5.2.3 Fase Operativa**

**6. Estrategia 6:** Control y evaluación de del impacto generado por el plan y/o campaña de Comunicación.

- **Táctica 6.1:** Planificación y ejecución (Antes, durante y después de las acciones ejecutadas) de mediciones de variables e indicadores comunicacionales - previamente definidos-.
- **Táctica 6.2:** Designación de responsable o los responsables de estas mediciones.
- **Táctica 6.3:** Análisis y sugerencias de mejora, tanto a nivel bajo, medio y alto (Departamento de Mercadeo, Otros Departamentos y Gerencia).

**7. Estrategia 7:** Documentación del control y evaluación del plan y/o campaña de Comunicación ejecutada en EASA S.A.

- **Táctica 7.1:** Elaboración de informes, tanto a nivel bajo, medio y alto (Departamento de Mercadeo, Otros Departamentos y Gerencia).
- **Táctica 7.2:** Creación y normalización de un formato para la documentación de los resultados obtenidos, los cuales servirán de base para los nuevos Planes de Comunicación de EASA S.A.
- **Táctica 7.3:** Presentación, socialización y archivo de los informes elaborados.

### 5.3 Resumen de las Estrategias propuestas

Tabla 12 Estrategias para la mejora en la planificación estratégica de Comunicación para la empresa Embotelladora Azuaya EASA S.A.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIEMPO DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
<b>Definición de objetivos comunicacionales en función de la planificación estratégica y sus respectivos objetivos organizacionales y departamentales.</b>	Determinación conjunta con las Áreas que manejan los ejes estratégicos de EASA las necesidades de comunicación y los objetivos generales, tanto a corto, mediano y largo plazo.	2 semanas	Jefe de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de Mercadeo</li> <li>• Jefes Departamentales</li> <li>• Gerencia</li> </ul>
	Validación y aprobación de la Gerencia de dichos objetivos.			
	Difusión y socialización de los objetivos planteados.			
<b>Definición de variables comunicacionales, las cuales puedan ser medidas efectivamente tanto al inicio, durante y al final de la ejecución del plan y/o campaña comunicacional.</b>	Adopción de una metodología apropiada para la ejecución de la planificación estratégica de comunicación, la cual proporcione todas las herramientas necesarias para su correcta práctica. En este sentido, se sugiere la adopción del modelo combinado RACE/Communication Management Bridge.	6 semanas	Jefe de Mercadeo	Personal de Mercadeo
	Creación y normalización de un formato basado en el modelo combinado propuesto, el cual sirva de base para la documentación de nuevos Planes de Comunicación de EASA S.A.			

	Difusión y socialización del formato adoptado.			
<b>Definición de variables, dimensiones e indicadores comunicacionales, las cuales permitan la medición y adecuada evaluación de la efectividad del Plan y/o Campaña de Comunicación ejecutada.</b>	Definición y normalización de variables comunicacionales.	4 semanas	Jefe de Mercadeo	Personal de Mercadeo
	Definición y normalización de indicadores, a más del Top of Mind, actualmente manejado.			
	Difusión y Socialización de las variables e indicadores a gestión y manejar.			
<b>Renovación de una identidad corporativa (actual y fresca).</b>	Modernización de la identidad corporativa, mediante el cambio radical del diseño visual de una empresa (Creación y/o rediseño Web, papelería, señalética, uniformes y demás elementos).	8 semanas	Jefe de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de Mercadeo</li> <li>• Jefes Departamentales</li> <li>• Gerencia</li> </ul>
	Posicionamiento de la identidad corporativa en la Web (Creación de un sitio Web que sea el enlace a las páginas independientes de los productos ofertados, además, del posicionamiento agresivo de la empresa en redes sociales).			
	Difusión y Socialización de la identidad corporativa creada.			
<b>Creación de una imagen institucional sólida.</b>	Elaboración y ejecución de un Plan de Comunicación que permita posicionarse en la mente de las personas como	12 semanas	Jefe de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de</li> </ul>

	<p>una empresa nacional productora de licor de calidad, la cual es socialmente responsable, para esto, se debe primeramente trabajar en conjunto con Gerencias y los demás Departamentos en la adopción de la Responsabilidad Social, como ente estratégico para EASA S.A.</p> <p>Elaboración y ejecución de un Plan de Marketing para captación de nuevos clientes, y para la fidelización de los clientes actuales.</p> <p>Difusión y Socialización de los Planes estratégicos creados.</p>			<p>Mercadeo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefes Departamentales</li> <li>Gerencia</li> </ul>
<b>Control y evaluación del impacto generado por el plan y/o campaña de Comunicación.</b>	<p>Planificación y ejecución (Antes, durante y después de las acciones ejecutadas) de mediciones de variables e indicadores comunicacionales -previamente definidos-.</p> <p>Designación de responsable o los responsables de estas mediciones.</p> <p>Análisis y sugerencias de mejora, tanto a nivel bajo, medio y alto (Departamento de Mercadeo, Otros Departamentos y Gerencia).</p>	2 semanas	Jefe de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de Mercadeo</li> <li>Jefes Departamentales</li> <li>Gerencia</li> </ul>
<b>Documentación del control y evaluación del plan y/o campaña de Comunicación</b>	Elaboración de informes, tanto a nivel bajo, medio y alto (Departamento de Mercadeo, Otros Departamentos y Gerencia).	2 semanas	Jefe de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de Mercadeo</li> </ul>

ejecutada en EASA S.A.	Creación y normalización de un formato para la documentación de los resultados obtenidos, los cuales servirán de base para los nuevos Planes de Comunicación de EASA S.A.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes Departamentales</li> <li>• Gerencia</li> </ul>
	Presentación, socialización y archivo de los informes elaborados.			

Elaborado por: Autora.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abendaño, Mónica (2014). *Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado*. UTPL: La Organización.
- Álvarez, A. & Lesta, A. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Recuperado el 22 de Agosto, 2014, de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1870/2444>
- Álvarez, Alejandro (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación. Colección: Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación, N°2*. Recuperado el 2 de Junio, 2014, de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Álvarez, Alejandro (2013). Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: Supuestos teóricos, empíricos y metodológicos. V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Sociedad Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna. Recuperado el 9 de Junio, 2014, de [http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013\\_actas/131\\_Nobell.pdf](http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf)
- Embotelladora Azuaya (2014). *Información institucional*. La Organización: Ecuador.
- Hoy (2013, Marzo 5). *Azuay domina en la fabricación de los licores para el Ecuador*. Recuperado el 17 de Julio, 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/azuay-domina-en-la-fabricacion-de-los-licores-para-el-ecuador-575712.html>
- Llacuna, J. & Pujol L. (2005). *NTP 685: La comunicación en las organizaciones*. Recuperado de INSHT - Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, el 20 de Agosto, 2014, de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf)
- Marca, Guillem (2011). *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, Reino Unido y Estados Unidos*. Recuperado de TDR - Universitat Rovira I Virgili, el 12 de Junio, 2014, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/51765>
- Matilla, Catalina (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación*. Recuperado de TDR - Universitat Ramon Llull, el 5 de Junio, 2014, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>
- Nieves, Felipe (2006). *Plan estratégico de comunicación*. Recuperado el 23 de Agosto, 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>



- Otero, María (s.f.). *Relaciones Públicas e Investigación*. Recuperado el 23 de Agosto, 2014, de [http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n1/RELACIONES\\_PUBLICAS\\_E\\_INVESTIGACION.pdf](http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n1/RELACIONES_PUBLICAS_E_INVESTIGACION.pdf)
- Patizzi, Gabriel (2012). *5 principios para una Comunicación Estratégica*. Recuperado el 23 de Agosto, 2014, de <http://www.grupodircom.com/redaccion/comunicacion/1192-5-principios-para-una-comunicacion-estrategica.html>
- Smolak, Emilia (2011). *Conceptos teóricos de la evaluación de las estrategias de comunicación en social media*. Recuperado el 20 de Agosto, 2014, de <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/download/42133/40112>
- Universidad a Distancia de Madrid - UDIMA (s.f.). *La empresa como sistema: análisis de los sistemas empresariales*. Recuperado el 22 de Agosto, 2014, de [http://www.adeudima.com/?page\\_id=107](http://www.adeudima.com/?page_id=107)
- Universidad Técnica Particular de Loja - UTPL (2014). *La elaboración del Marco Metodológico*. Ecuador: La Organización.

## ANEXOS

## Anexo 1

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		SRI	
NUMERO RUC:	0190001849001		
RAZON SOCIAL:	EMBOTELLADORA AZUAYA S. A.		
NOMBRE COMERCIAL:	EASA		
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL		
REPRESENTANTE LEGAL:	MONSALVE DURAN LUIS ALBERTO		
CONTADOR:	PEREZ VILLAVENCIO NELLY MARCELA		
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	2008/1903	FEC. CONSTITUCION:	2008/1903
FEC. INSCRIPCION:	30/01/2011	FECHA DE ACTUALIZACION:	20/02/2014
<b>ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:</b>			
ELABORACION DE BEBIDAS ALCOHOLICAS			
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO:</b>			
Provincia: AZUAY Cuenca Parroquia: TOTORACOCCHA Ciudadela: AEROPUERTO Calle: AV. ESPAÑA Número: 14-14 Intersección: TURKUNJAYCO Referencia: FRENTE A TELERAMA Telefono Trabajo: 072802888 Fax: 072801986 Telefono Trabajo: 072801804 Telefono Trabajo: 072800408 Email: info@lucorcrystal.com Web: WWW.LUCORCRYSTAL.COM			
<b>DOMICILIO ESPECIAL:</b>			
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:</b>			
* ANEXO ACCIONISTAS, PARTIQUES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES			
* ANEXO ICE MENSUAL			
* ANEXO PVP			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA			
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO			
* DECLARACION DE ICE PRODUCTOS ALCOHOLICOS DISTINTOS A LA CERVEZA			
* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES			
* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
* DECLARACION MENSUAL DE IVA			
* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b> del 001 al 008		<b>ABERTOS</b> y <b>CERRADOS</b>	
JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY		SRI	
			
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)			
Usuario: LVGE17067 Lugar de emisión: CUENCA AZUAY, RESERVO Fecha y hora: 20/02/2014 11:14:38			
Página 1 de 4			

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		SRI	
NUMERO RUC:	0190001849001		
RAZON SOCIAL:	EMBOTELLADORA AZUAYA S. A.		
<b>ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>			
No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO:	ABIERTO MATRIZ
NOMBRE COMERCIAL:	EASA	FEC. INICIO ACT.:	2008/1903
		FEC. CIERRE:	
		FEC. RENICIO:	
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			
ELABORACION DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; ACTIVIDADES DE PLANIFICACION, ORGANIZACION, FUNCIONAMIENTO Y CONTROL DE INFORMACION ADMINISTRATIVA; ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCANCIAS; ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIEN INMUEBLE PARA LOCAL COMERCIAL.			
<b>DIRECCION ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: AZUAY Cuenca Parroquia: TOTORACOCCHA Ciudadela: AEROPUERTO Calle: AV. ESPAÑA Número: 14-14 Intersección: TURKUNJAYCO Referencia: FRENTE A TELERAMA Telefono Trabajo: 072802888 Fax: 072801986 Telefono Trabajo: 072801804 Telefono Trabajo: 072800408 Email: info@lucorcrystal.com Web: WWW.LUCORCRYSTAL.COM			
No. ESTABLECIMIENTO:	008	ESTADO:	ABIERTO SOCRSA
NOMBRE COMERCIAL:	EASA	FEC. INICIO ACT.:	2008/2008
		FEC. CIERRE:	
		FEC. RENICIO:	
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			
ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCANCIAS.			
<b>DIRECCION ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: AZUAY Cuenca Parroquia: EL VECINO Barrio: BARRIAL BLANCO Calle: VIEJA Número: 9-01 Intersección: ANDELLAS Referencia: FRENTE A TELERAMA Telefono Trabajo: 072802888 Email: info@lucorcrystal.com Telefono Trabajo: 072801984 Fax: 072801986			
No. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO:	CERRADO SOCRSA
NOMBRE COMERCIAL:	EASA	FEC. INICIO ACT.:	06/03/1998
		FEC. CIERRE:	01/05/2008
		FEC. RENICIO:	
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			
ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCANCIAS.			
<b>DIRECCION ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: GUAYAS Cuenca Parroquia: TANGA Ciudadela: MANABIQUE ESTE Calle: AV. 4 Número: S/N Intersección: SEGUNDA TRANSVERSAL Telefono Trabajo: 042350268 Email: info@lucorcrystal.com			
			
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)			
Usuario: LVGE17067 Lugar de emisión: CUENCA AZUAY, RESERVO Fecha y hora: 20/02/2014 11:14:38			
Página 2 de 4			

### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 0190001849001  
**RAZON SOCIAL:** EMBOTELLADORA AZUAYA S. A.

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003    **ESTADO:** CERRADO    **BODEGA:**    **FEC. INICIO ACT.:** 09/05/2000  
**NOMBRE COMERCIAL:** EASA    **FEC. CIERRE:** 01/05/2006  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**    **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCANCIAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: MANABI Canton: PORTONUEJO Parroquia: ANDRES DE VEYA Barrio: EL LIMON Calle: PORTONUEJO-SANTA ANA Numero: S/N Intersección: SIN NOMBRE Referencia: PRIMERA NAVE A LA DERECHA DEL PARQUE INDUSTRIAL kilometro: 4 Telefono Trabajo: 052630238 Email: info@coronetal.com

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 004    **ESTADO:** CERRADO    **BODEGA:**    **FEC. INICIO ACT.:** 01/12/2003  
**NOMBRE COMERCIAL:** EASA    **FEC. CIERRE:** 01/05/2006  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**    **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCANCIAS VARIAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Canton: SANTO DOMINGO Parroquia: ABRAHAM CALAZCORN Calle: ING LUIS ITURRALDE Numero: 1-60 Intersección: ING. BROWN Carretera: V/A A QUEVEDO Telefono Trabajo: 023705700

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 005    **ESTADO:** CERRADO    **BODEGA:**    **FEC. INICIO ACT.:** 20/05/2005  
**NOMBRE COMERCIAL:** EASA    **FEC. CIERRE:** 01/05/2006  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**    **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCANCIAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: QUITO Calle: PANAMERICANA NORTE Numero: 87-103 Intersección: LOS ORIBELLOS Telefono Trabajo: 02464833 Email: info@coronetal.com

### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 0190001849001  
**RAZON SOCIAL:** EMBOTELLADORA AZUAYA S. A.

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 006    **ESTADO:** CERRADO    **BODEGA:**    **FEC. INICIO ACT.:** 01/08/2005  
**NOMBRE COMERCIAL:** EASA    **FEC. CIERRE:** 01/05/2006  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**    **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCANCIAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: LOJA Canton: LOJA Parroquia: VALLE Calle: AV. ORILLAS DEL Z Numero: S/N Intersección: PURA Telefono Trabajo: 2573008 Telefono Trabajo: 2573016 Email: info@coronetal.com

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 007    **ESTADO:** CERRADO    **BODEGA:**    **FEC. INICIO ACT.:** 14/11/2005  
**NOMBRE COMERCIAL:** EASA    **FEC. CIERRE:** 01/05/2006  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**    **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCANCIAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: PISHILATA Calle: PASAJE Numero: S-N Intersección: EL CONDOR PERICOS Referencia: A UNA CUADRA DEL MERCADO AMERICA Email: info@coronetal.com

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 009    **ESTADO:** CERRADO    **BODEGA:**    **FEC. INICIO ACT.:** 26/09/2005  
**NOMBRE COMERCIAL:** EASA    **FEC. CIERRE:** 01/05/2006  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**    **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCANCIAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: MORONA (SANTIAGO) Canton: MORONA Parroquia: MACAS Calle: AV. 24 DE MAYO Numero: S/N Intersección: CUENCA Email: info@coronetal.com



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se deriva (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)  
 Usuario: LVGE179807    Lugar de emisión: CUENCA/VZ/REMGD    Fecha y hora: 20/02/2014 11:14:38

Página 3 de 4



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Ilustración: Ruc.  
Fuente: EASA (2014).

## **Anexo 2**

### **Entrevista semiestructurada basada en el Modelo de Communication Management Bridge**

#### ***Fase Estratégica***

#### **Modelo de Gestión Organizacional**

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

Yo creo que siempre se trabaja en función de nuestros valores como empresa como tal, sin embargo se considera también objetivos como departamento, objetivos de venta que cumplan esos objetivos de venta, que cumplan objetivos de departamento como tal, como mercadeo, como comunicación que somos, manteniendo siempre esa misión y esa visión que maneja la empresa, esos valores que maneja la empresa, no podemos salirnos de un tono en la comunicación porque estaríamos irrumpiendo quizá la misión, visión y valores que maneja la empresa como tal, es decir no podemos romper ese esquema en el cual se ha formado la empresa, si bien es cierto la empresa produce y maneja licores pero nos hemos manejado en esquemas de valores de siempre hacerlo y hacerlo bien por la vía digamos si cabe el término por la vía legal, no ha diferencia quizá de otras empresas que lo que tratan es de evadir impuestos, como por ejemplo.

*¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?*

La decisión yo creo que es de un equipo de profesionales aquí adentro que van desde lo más alto que es un directorio una gerencial general hasta digamos mandos medios como es el tema de coordinación es nuestro asistente y coordinador de marketing y en mi caso que es un mando una jefatura de mercadeo y la jefatura de ventas, sin embargo las propuestas nacen desde acá desde estos mandos medios que son los nuestros por qué, porque el contacto permanente que tenemos con el mercado y con el cliente, esas propuestas nacen de acá y obviamente para ser llevados a directorio tienen que estar bien sustentadas en función de el por qué, cómo y el cuándo lo voy a hacer.

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

Definitivamente si le validan, hasta para desarrollar una etiqueta siempre está involucrado por ejemplo el tema de comunicación de marketing.

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

Solamente cuando tiene que ver con temas relacionados a marketing y a la comunicación como tal, obviamente el tema de decisiones como tal se llevan a directorio cuando significan decisiones digamos que de mayor importancia por así decirlo, donde está involucrado un presupuesto alto o está involucrado quizás la vida del mismo producto ahí se pueden tomar decisiones que para mi percepción pueden ser buenas pero que para la percepción del resto y para la experiencia del resto quizá no es lo recomendable entonces se lleva a directorio, normalmente antes de trabajar en algo de esto ya se valora este tipo de cosas y este tipo de situaciones

*¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?*

Nosotros como departamento de mercadeo manejamos un solo indicador que es el Top of Mind, este indicador a nosotros nos ayuda a valorar como se está desarrollando nuestra marca afuera en el mercado, esto simplemente nos da el nivel de recordación que tiene nuestra marca, por eso se llama el Top of Mind, la marca que más recordación tiene en su mente.

*¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?*

Nosotros procuramos reunirnos todas las semanas en un comité de mercadeo, cuando este no es el caso por A o B situación trato de reunirles acá en mi oficina y hacemos digamos que una reunión mucho más no light pero como sería más de las cosas más pendientes más urgentes que tengan prioridad, en cambio en el comité de mercadeo sí tratamos todos los pendientes sean prioritarios o no para que queden en un acta y obviamente en ese comité de mercadeo se designa o asigna responsables de cada una de las cosas que se trató, fechas de entrega, procuramos y digo procuramos porque por ejemplo ayer lunes con ellos yo me reúno después del comité de proyectos que se llama en la cual está involucrado el

departamento y como gerente del departamento voy yo a la reunión entonces ayer nos alargamos hasta casi las doce del día entonces no tenía sentido, uno de los integrantes está de viaje por temas laborales también, a veces alguien falte y no estamos completos, Cristian que es el asistente acá es quien lleva las actas y entrega las actas, terminada la reunión él tiene que levantar eso en un acta y enviar vía correo electrónico a todos los integrantes de la reunión

*¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos y los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?*

Creo que en un 90%o en un 80% estamos involucrados ese 20% restante es tal vez algún tipo de reunión en la que no amerita nosotros tener ningún tipo de participación, por ejemplo hay un comité de producción, donde no tiene mucho sentido que nosotros como departamento de mercadeo y de comunicación estemos en este comité puesto que en este comité se evalúan otro tipo de cosas como materia prima o maquinaria, mantenimiento de máquinas entonces no viene al caso que estemos allí pero en el comité de proyectos por ejemplo, digamos que este sería un comité ajeno a nuestro departamento, entre comillas, sí estamos involucrados porque el desarrollo del proyecto viene aquí de nuestro departamento y tenemos que socializarlo en este comité de proyectos, en donde están involucradas varias áreas, áreas como gerencia general, producción, control operativo, logística, mercadeo, ventas y demás .

### **Objetivos Organizacionales**

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

Yo hablo del tema de liderazgo pensado en nuestro gerente, nuestro gerente que es el líder principal acá, el gerente es nuestro núcleo y el resto somos líderes satelitales como digo yo porque somos líderes en determinados departamentos, yo si considero que nuestro gerente en este sentido delega mucho las responsabilidades y digo en el buen término no?, está súper bien él delega, él es muy creyente de que si te contrato o que si eres parte de un departamento tienes que cumplir ciertas obligaciones y estar en la capacidad de cumplir

porque si no, no te hubieran contratado, no puedo yo darte haciendo todo o no puede darte haciendo el resto pero también considero que su liderazgo está basado mucho en el criterio del resto o sea el reúne a obviamente no a toda la empresa pero a los claves de cada área y socializa si es que ese fuera el caso para tomar una decisión conjunta.

*¿Cada persona que está involucrada en la empresa desarrolla identidad con la empresa se compromete con la empresa, como grupo le ven más comprometido o es el grupo que viene trabaja se limita a sus labores y se retira?*

A ver yo puedo hablar por mi equipo por el resto de departamentos no lo pudiera hacer porque no vivo el día a día, pero con mi equipo definitivamente yo creo que existe un compromiso, existe compromiso de todos en cuanto a crecer como departamento y a crecer como profesionales es un poco lo que yo he intentado inculcar a ellos desde que yo estoy acá no solamente crecer tú o no solamente crecer el departamento, yo creo que el crecimiento profesional es súper importante dentro del departamento y ellos tienen súper claro en ese sentido, entonces un poco el hecho de crecer de manera profesional yo comparto mucho con la filosofía de nuestro gerente general, el hecho de delegar, no sé si anteriormente estarían acostumbrados a eso pero yo delego mucho varias cosas y como le comentaba alguna vez no es que no lo hago porque no da gana de hacer porque vos estás aquí para darme haciendo, al contrario la idea es que se complemente además que mi puesto significa mucho de afuera entonces la gente que está acá como en el caso de Cristian es quien me puede suplir o apoyar en alguna decisión o en algún trabajo adicional, si él conociera solo una parte del trabajo le aseguro que se limitara a hacer solo lo que él conoce y el resto, no.

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

A ver yo he desarrollado un plan estratégico pero sin basarme en un plan estratégico de la empresa como tal, sin embargo hemos revisado con gerencia general y entiendo que todo este plan estratégico está alineado al plan estratégico general de la empresa. Por ser parte de un grupo como lo es el Grupo Eljuri hay ciertos lineamientos dentro del Grupo Eljuri y Embotelladora Azuaya no es la excepción, para la elaboración de un plan estratégico como el de mercadeo ellos se han basado mucho en experiencias con empresas de afuera y han querido aplicar estas experiencias en empresas de acá como el caso de la embotelladora,

yo desarrollé por ejemplo este plan estratégico digamos que a nivel de forma más que de fondo, tomé la matriz para desarrollarle de una empresa de afuera que se llama Piaggio, sin embargo más ya en lo profundo o en el sentido de fondo del plan estratégico viene un tema propuesto no solo por mí sino por el equipo.

*¿Por el departamento?*

Sí

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

Yo creo que en ese sentido somos más bien independientes, tomamos el tema ventas y comercialización quizás tenemos muchas cosas en común pero, pero de ahí con el resto de departamentos estamos bien enlazados con el resto de departamentos a lo mejor tenemos planes similares o iguales.

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

Cada departamento tiene sus propias, digamos que sus propios indicadores, nosotros como empresa al ser calificados ISO 9001 me parece, manejamos por obligación necesitamos manejar cada departamento ciertos indicadores y estos indicadores muchos de ellos están enlazados a diferentes departamentos, por poner un ejemplo, nosotros tenemos este archivo que se llama sistema de gestión de calidad, en este archivo hay la unidad por ejemplo de auditoría interna, unidad de bodega, unidad de comercialización, unidad de control, operativo, etc. etc. Unidad de sistema de producción, normalización, el sistema se divide por unidades, nosotros estamos dentro de la unidad de comercialización y de la unidad de mercadeo entonces aquí yo entro en la unidad de mercadeo y tengo procedimientos que para el caso por ejemplo yo tengo procedimiento de control de diseño gráfico como tal y estos son por ejemplo tienen acceso a control operativo, por qué porque controlan o manejan en cambio toda la información legal obligatoria por así decirlo que va en una etiqueta por ejemplo, por ejemplo ventas maneja procedimientos de ventas, yo como jefe de mercadeo puedo acceder a estos procedimientos para saber que se está midiendo, por



ejemplo la satisfacción de cliente, presencia en puntos de venta, etc., etc., entonces yo con esta información muy bien puedo pedir al departamento de ventas y decir bueno, quiero saber cómo están nuestros niveles de satisfacción de clientes no solamente el Top of Mind del que hablábamos, pero quiero conocer cómo está el nivel de satisfacción del cliente y si es bajo por qué lo es, a qué se debe y tomar las correcciones del caso para mejorar ese nivel de satisfacción del cliente.

*¿Cuando ya tienen los indicadores por ejemplo en este caso de satisfacción de clientes o tal vez de posicionamiento de marca, de imagen o ese tipo de cosas realizan reuniones o comunicaciones entre los departamentos para ver cómo están esas metas específicas?*

Hemos tenido reuniones sí, yo ahí un poco, hemos tenido una o dos reuniones en este año pero sí se tiene hay una persona que coordina todo esto que es Julia, ella es la coordinadora del proceso digamos del control como tal, entonces ella coordina con los departamentos ella es el nexo de conexión entre control operativo y mercadeo o control operativo y ventas si fuera el caso, entonces ella se encarga de hacer un llamado si es el caso para socializar algún tema, y como digo cuando socialicé mi modelo de control de diseño gráfico ahí si tuve una reunión con algunas áreas sobre todo con control operativo, gerencia general y ventas y bueno estuve desarrollando otro procedimiento que todavía no sacamos que es un procedimiento de control de eventos y de auspicios.

*¿Cuando hicieron la campaña de lanzamiento de imagen en Quito esos resultados de ese trabajo se comunicaron entre los departamentos involucrados, lograron alguna medición o algún tipo de resultados en lo que vieron sobre que funcionó o que no funcionó, como se trabajó?*

A ver eso realmente así como llevar un acta de que funcionó o que no funcionó, que pudo o que estuvo mal, no; pero sí hubo una retroalimentación entre los departamentos mercadeo, de ventas y de gerencia general, que es lo que pudo haber fallado que es lo que se pudo haber hecho mejor

## Objetivos de Comunicación

*¿Cuáles son los objetivos de comunicación?*

Para fijar los objetivos más que en indicadores es más bien en función de la necesidad del momento por tomar un nombre, pero es más en función de que es la necesidad, a ver estamos por ejemplo el primer trimestre del año siempre ha sido bajo en ventas para nosotros, entonces qué vamos a hacer para empujar a que ese trimestre mejore o realmente supere o cambie la percepción de todos los años, entonces en función de eso se fija un objetivo, y mi objetivo por ejemplo para este ejemplo es generar o crear o contribuir en el área de mercadeo con la campaña para incrementar las ventas como tal y ahí por ejemplo nuestro medidor o nuestro termómetro es con las ventas si es que antes de la campaña o los años anteriores sin haber hecho nada vendíamos una caja y ahora haciendo una campaña como tal vendimos media caja, nos muestra, o vendimos igual es nuestro principal termómetro, o vendimos mejor, obviamente como mercadeo sí valoramos otro tipo de agentes externos o sea por qué en el 2013 de enero a marzo no se vendió bien, aparte del tema de ventas, aparte del tema de mercadeo, dejemos a un lado eso, que pasó en esas épocas, leyes gubernamentales afectaron tal vez el sector licorero, subió el costo de la materia prima lo que significó subir el precio de nuestro producto normalmente en enero hay un reajuste de los precios entonces puede ser una de las causales

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

No tengo conocimiento de que se haya realizado un estudio previo para definir objetivos.

*¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?*

Definitivamente se miden con los objetivos que espera la empresa, lógicamente la empresa lo que quiere es vender y lógicamente como se decía nuestro termómetro es las ventas, lo que quiere es no perder las ventas

*¿Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?*

Yo creo que ahí el departamento de ventas trabaja directamente con el departamento de producción para ayudarle a que se incremente esa producción atado a las ventas, obviamente ahí es donde nosotros entramos y jugamos y tenemos participación digamos de esto, cuando ventas define su presupuesto en función de producción, en función de crecimiento, de mercado y demás ahí nosotros nos involucramos y trabajamos para crecer o para ayudar a que ese presupuesto se cumpla en la medida de lo posible.

*¿El momento que se plantean las estrategias de los programas para mejorar la producción que no más se plantean, que es lo primero que se dirigen o se empeñan en desarrollar? ¿Se enfocan más en la imagen, en la marca, en el precio, etc.? ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?*

Depende porque tenemos muchos productos por ejemplo la línea Premium nos hemos fijado o nos hemos enfocado en ser siempre mejores en cuanto a imagen de presentación obviamente llegar a un precio accesible al mercado, en el tema Cristal por ejemplo siempre hemos estado enfocados a tener el mejor precio de mercado dentro de lo que cabe no, por qué digo esto es porque hay mucha competencia desleal por así decirlo que nos guste o no, no vamos a poder llegar a tener un precio como lo tiene la competencia desleal.

*¿El momento que hacen estas campañas cómo miden los resultados, son inmediatos?*

Sí prácticamente son inmediatos

### ***Fase Táctica***

#### **Variables de Interés a evaluar de los Objetivos de Resultado**

*¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?*

De acuerdo a la campaña más que mejorar la imagen lo que decidimos es que vimos que el mercado de Quito estaba caído en cuanto a ventas, vimos que en el mercado de Quito definitivamente nunca se hizo nada por generar una participación interesante en este mercado entonces dado este vacío en cuanto al mercado de Quito esa falta de atención nosotros definitivamente decidimos darle ese impulso necesario al mercado de Quito para generar mayor volumen de ventas

*¿De acuerdo a la campaña vieron resultados inmediatos?*

Sí definitivamente sí, mejoramos las ventas, se mejoraron ventas de productos, se vieron mejora en la venta de productos en aguardiente, se mejoró la factura en venta de afrutados

*¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?*

A ver no se midieron en realidad no se midieron, ahí más bien se trata de un tema de interno, de percepción interna y en función de cómo respondieron las ventas para nosotros fue una campaña digamos que no pudiera decir la mejor pero digamos que con mucho éxito porque hubo definitivamente un comportamiento diferente a como era antes.

*¿Si se vio un cambio? ¿No se verificó tal vez con alguna gestión específica pero sí se observó un cambio?*

Sí

### **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?*

Hacer algo con la prensa o hacer algo mediático? En realidad no porque, no hemos pensado en eso porque el sector licorero está muy limitado al tema de publicidad en medios masivos entonces hoy por hoy el medio masivo la revista, la prensa, la televisión ya no nos busca porque están restringidas para el sector licorero más bien a ellos le acarrea sanciones y problemas del hecho de que se les ocurriera sacar por ahí alguna noticia referente a nuestra marca, de hecho me paso algo particular cuando lanzamos el tema del balón del proyecto

mundial balón yo tuve un acercamiento con Telerama que es del grupo y definitivamente se trató de buscar la forma en la que se podía comunicar tal vez como un negocio o como algo pero definitivamente la ley de comunicación se cierra tanto que no se pudo, Telerama más bien ahí se retractó pidió disculpas y dijo saben que señores definitivamente no hay forma en la que yo les pueda ayudar con esto, les pido mil disculpas pero no puedo ayudar con eso para generar algún tipo de noticias algún tipo de free press a través de este medio no se pudo, y si eso pasa imagínese con un medio que es del grupo puede imaginarse que respuesta vamos a tener del resto de medios que no son parte del grupo.

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

Ahora este último semestre del año nuestra estrategia en redes sociales por ejemplo es generar key client (clientes clave), nos va a ayudar a generar viralidad entre las redes sociales, definitivamente nuestra retroalimentación los testimonios de clientes es nuestra fuente más directa y nuestra fuente más certera y básicamente es a quién acudimos para conocer como está y como se desenvuelve nuestra marca como tal.

### ***Fase Operativa***

#### **Niveles y Dispositivos de Medición**

*¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos?*

Exacto siempre se ha manejado estos indicadores del TOM, entonces hay estadísticas de cómo se encuentra nuestra marca en el mercado y hay estadísticas de ventas también de los volúmenes de venta también con el histórico de ventas entonces al comparar y cruzar información de los dos nosotros sabemos en qué estado se encuentran las ventas y es nuestro punto de partida para fijar los objetivos, queremos aumentar las ventas en un 5 a un 10 o a un 30 %, llegar a 5, 10 o 20 clientes, consolidar la marca en la mente del consumidor, etc. Entonces desde ese cruce de información se generan nuestros objetivos para la campaña.

*¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?*

Exacto nosotros previo al lanzamiento de cada campaña nosotros nos dirigimos, a ver primeramente para qué producto se va a lanzar, cuál va a ser el target, cuál va a ser el mercado en el que vamos a hacer, cuál va a ser el nicho de ese mercado en el que vamos a hacer entonces cuando tenemos todas estas directrices bien identificadas ahí lanzamos una campaña, cuando se refiere a eso nosotros primero sí nos fijamos y nos damos el tiempo de verificar y analizar a todos los productos nuestros y a quienes van a ser dirigidos

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

Sí totalmente, eso es exacto.

*¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?*

Sí eso también es exacto, se especifica el público a quienes nos dirigimos, como habíamos dicho se fija el nicho y verificamos los productos, una vez analizado nos proponemos y lanzamos la campaña.

*¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?*

¿Cómo medimos nosotros? mmmm bueno por ejemplo, se lanza una campaña por el litoral sur de Guayaquil y nos definimos las rutas 210 y es todo lo que abarca y todo lo que es Daule por ejemplo, al saber entonces a todo lo que es Daule y todo lo que abarca nosotros lanzamos una campaña y sabemos qué tipo de consumidor existe en Daule y qué tipo de producto existe en Daule entonces en base y luego de la campaña nosotros sabemos cuál es la reacción, hemos podido decir si existe recompra o no existe recompra, si nuestro material está más presente en los puntos y si el cliente va y pide en la tienda sugiere o no sugiere entonces eso a nosotros nos da resultados si es que fueron o no fueron favorables.

*¿Y cuando hacen este tipo de campañas ustedes piden retroalimentación?*

Nosotros tenemos lo que se podría llamar como codirectos que son nuestros vendedores y nuestros supervisores y demás, entonces ellos como tienen contacto día a día con nuestros clientes y están todo su tiempo en el mercado ellos son los que nos traen todo tipo de información a nosotros, nos indican que la campaña está funcionando o si no, cómo van los resultados, la gente dice esto, comunica esto, los proveedores, o los clientes como tal se sienten así; estos reportes antes se manejaban verbalmente ahora se trabaja en formatos en la que nosotros podemos dejar constancia de la percepción.

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

Podría decir que el TOM (Top of Mind) ese tipo de instrumento, se hace cada tres meses y según lo que nosotros seleccionemos, al hacer cada tres meses a nosotros nos da una variante por así decirlo, que en tal ruta teníamos un porcentaje de consolidación de marca de un 50% a los tres meses luego fijar cada campaña en que porcentaje estamos en un 60, 70 subió, bajó, podría decirse que el TOM es nuestros indicadores.

*¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?*

Sí existen unas guías que nos proporciona la persona encargada como le había comentado Camilo que es el nexo que hay con control de calidad, entonces ella elabora las directrices en la que nosotros nos dirigimos para aplicar los indicadores.

*¿Se han tomado en cuenta al momento de ejecutar al plan de comunicación instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?*

Las mismas directrices obviamente nos dan a nosotros los resultados, la persona que nos ayuda es la coordinadora de gestión y calidad.

## Tratamiento de Resultados

*¿Cuando hacen este tipo de proyectos tienen datos tabulados, tienen datos obtenidos y los hacen mediciones a través de tabulación?*

Exacto sí, se los hace por agencia y por ruta también.

*¿Y cuando quieren estos datos tabulados les cuadra por decirlo así con los objetivos que tenían propuestos en el inicio?*

Claro exactamente por ejemplo si vamos a hacer una campaña en Quito para consolidar nuestra marca habíamos hablado de nuestra línea Premium para Ron 2300 y al cruzar los datos de nuestro objetivo que en un inicio era la consolidación de marca en un 5% pero según las encuestas que nosotros de acuerdo a el TOM en vez de subir bajó, entonces con eso ya cruzamos información para ver si cumplíamos o no, y no se cumplió con el objetivo

*¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr? (De acuerdo a la campaña hecha en Quito)*

Definitivamente siempre lo hacemos para medir que comportamiento tuvo el mercado vs la campaña o campañas que hemos lanzado.

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

Se hace a través de las ventas, únicamente a través de las ventas

*¿Hacen retroalimentación con los detallistas?*

No se trabajó últimamente con detallistas pero sí se hace acercamientos con los distribuidores, entonces los distribuidores también son una fuente muy importante de información para nosotros porque aparte los distribuidores que trabajan en el sector licorero tienen un poco más de llegada con el cliente, ellos también nos dan sus sugerencias, prácticamente me atrevería a decir que son los que más nos pasan sus sugerencias



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

En general no pero por departamentos si, socializamos eso con las personas que están involucradas y obviamente involucrando ya a manos gerenciales es decir el gerente general se le especifica todo, se le sociabiliza.

### **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 hace un comparativo entre por ejemplo bueno como le dije también generalmente nuestro indicador y nuestro termómetro son las ventas, cómo estuvo la ruta, como estuvo la agencia o como estuvo la venta de nuestro producto antes durante obviamente y después de la campaña y después de la campaña, hablo de unos dos hasta unos tres meses para ver como respondieron en el mercado es muy fácil decir que la campaña fue exitosa a las dos semanas porque obviamente la gente compró y les gustó pero no existe recompra entonces no podría decir que fue una campaña exitosa, entonces se mide ya a dos o hasta tres meses a ver cómo fue evolucionando.

*¿Y realizan informes formales con mediciones con datos?*

Informes formales no, no se han realizado pero se está trabajando en conjunto con la coordinadora para llevar esto ya a un tema más formal, con datos de la campaña y obviamente con firma de responsabilidad es decir todo el caso que conllevaría

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

Justamente luego de la sociabilización y en base a los resultados vienen las recomendaciones, lo que se hizo mal, lo que se hizo bien, lo que se tiene que mejorar, lo que se tiene que mantener o los detalles que se tienen que pulir en ventas, en distribución y hasta en la publicidad.

*¿Qué tal la acogida del resto de departamentos y en especial los ejes principales los ejes estratégicos de la empresa? ¿Si dan acogida a estas recomendaciones?*

De hecho nosotros como departamento tenemos mucho apoyo de gerencia entonces todas las recomendaciones que nosotros damos siempre son escuchadas y siempre llegan a buen puerto, Sí.

*¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentarán?*

Podríamos decir que trabajamos para hacer estos informes, trabajamos directamente con el Departamento de ventas que sería con el que nosotros primero tenemos contacto y de ahí sí directamente a gerencia.