



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

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS

**Planificación estratégica en comunicación**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Pérez Pérez, Sheila María

DIRECTOR: Calva Cabrera, Ketty Daniela, Lic.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Licenciada.

Ketty Daniela Calva Cabrera.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de titulación: Planificación estratégica en comunicación realizado por Pérez Pérez Sheila María, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 03 de febrero del 2015

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo Pérez Pérez Sheila María declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Planificación estratégica en comunicación, de la Titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas siendo Calva Cabrera Ketty Daniela director (a) del presente trabajo; 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”.

Pérez Pérez Sheila María  
010419921-1

## DEDICATORIA

A mi papi, sé que era uno de sus sueños.



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, no hubiera sido posible llegar tan lejos sin Él.

A mis hijitos y esposo por apoyarme incondicionalmente en esta meta, a mi mami y suegra por su aliento.

A TEDASA S.A. por abrirme las puertas y permitirme realizar esta investigación, de manera especial a la Ing. Patricia Romero, quien me colaboró con información relevante para el estudio, inclusive fuera de horas de trabajo.

Un sincero agradecimiento también a la Lic. Daniela Calva por despejar dudas y brindarme la ayuda oportuna en el desarrollo del presente estudio.

## 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
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>5</b>
1.1. Información General .....	6
1.1.1. Razón Social.....	6
1.1.2. Dirección.....	6
1.2. Historia .....	6
1.2.1. Evolución de la Empresa .....	7
1.3. Lineamientos de acción.....	7
1.3.1. Objetivos de la Organización .....	7
1.3.2. Misión .....	7
1.3.3. Visión.....	7
1.3.4. Valores .....	8
1.4. Identidad Visual.....	8
1.4.1. Logo.....	9
1.4.2. Slogan .....	9
1.5. Localización y dimensiones .....	9
1.5.1. Sucursales.....	9
1.6. Estructura Organizativa.....	9
1.7. Mapa de Públicos.....	11
1.7.1. Proveedores.....	11
1.7.2. Clientes.....	12
1.7.3. Gobierno .....	13
1.7.4. Comunidad.....	13
1.7.5. Entidades Financieras .....	13
1.7.6. Medios de Comunicación.....	13
1.7.7. Asesores.....	13
1.8. Comunicación en TEDASA.....	13
1.8.1. Presupuesto.....	14
1.8.2. Política de Comunicación.....	14
1.8.3. Planificación de la Comunicación.....	14
1.8.4. Medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa.....	14
1.8.5. Programa más importante en comunicación desarrollado por TEDASA S.A. en el 2013 .....	15
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>17</b>
2.1. La comunicación en las organizaciones .....	18
2.1.1. Las Organizaciones como sistemas orientados a los objetivos .....	19
2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación .....	19

2.1.3. El Enfoque Sistémico y los modelos de Relaciones Públicas (función directiva)	21
2.1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.....	23
2.1.5. La función de la evaluación en planificación estratégica en comunicación .....	26
2.2. Medición y Evaluación en comunicación estratégica .....	27
2.2.1. La función de evaluación.....	28
2.2.2. Medición y evaluación.....	28
2.2.3. Métodos de medición y evaluación.....	29
2.3. El Modelo Communication Management Bridge .....	33
2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos .....	33
2.3.2. Fases y actividades del modelo .....	34
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>38</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>38</b>
3.1. Diseño de la Investigación.....	39
3.2. Variables de Estudio.....	39
3.3. Unidades de análisis y Temporabilidad .....	39
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	39
3.4.1. Análisis Documental .....	40
3.4.2. Entrevista Semiestructurada .....	40
3.4.3. Observación.....	42
3.4.4. Instrumentos que se utilizaron .....	42
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>43</b>
<b>TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>43</b>
4.1. Fase Estratégica .....	44
4.2. Fase Táctica.....	46
4.3. Fase Operativa.....	48
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>51</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
5.1. Transcripción de la entrevista grabada a la Ingeniera Patricia Romero, Jefe de Marketing y responsable del área de comunicación .....	52
5.2. Interpretación General de Resultados .....	60
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS.....</b>	<b>65</b>
6.1. Conclusiones.....	66
6.2. Propuestas de Mejoras.....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>68</b>
<b>FUENTES ELECTRÓNICAS .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>
Anexo A. Transcripción de la entrevista .....	70
Anexo B. Material Publicitario .....	77

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se basa en un estudio de caso en la empresa TEDASA, para demostrar que la planificación estratégica en comunicación, con la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos organizacionales.

La investigación consta de un análisis que incluye el marco institucional, teórico conceptual y metodológico con la aplicación del modelo de Medición y Evaluación Estratégica “*Communication Management Bridge*” que permite evaluar la planificación estratégica de comunicación con los objetivos organizacionales a través de sus fases: estratégica, táctica y operativa.

Se efectúa una investigación exploratoria descriptiva con técnicas cualitativas como el análisis documental, entrevistas semi estructuradas y observación directa que logran un mejor entendimiento de la realidad de la empresa.

Los resultados de dicha evaluación y medición reflejan que se deben adoptar mejoras en la comunicación interna para que los objetivos organizacionales sean alcanzados.

**Palabras Clave:** planificación estratégica, medición, evaluación, objetivos organizacionales.

## **ABSTRACT**

This research is based on a case study in the company TEDASA to demonstrate that strategic planning in communication, with the function of measurement and evaluation of results, allow to determine the contribution of managing communication to organizational objectives.

In research analysis including institutional, conceptual and methodological theoretical model to the application of measurement and Strategic Assessment "Communication Management Bridge" it possible to evaluate strategic communication planning with organizational goals through their phases are: strategic, tactical and operational.

Qualitative methods such as document analysis, semi-structured interviews and direct observation to gain a better understanding of the reality of the company are used.

The results of this evaluation and measurement that should be adopted reflect improvements in internal communication so that organizational objectives are achieved.

**Keywords:** strategic planning, measurement, evaluation, organizational objectives.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación busca conocer el estado actual de la comunicación en las organizaciones a nivel nacional, reconocer los aciertos y falencias, así como también, tomar medidas correctivas que maximicen el desempeño laboral e institucional a través de una Planificación Estratégica en Comunicación.

Por este motivo, la presente investigación también evaluará y medirá la gestión de comunicación, a la vez, dará las respectivas recomendaciones para mejorar insuficiencias en la planificación estratégica de comunicación de las empresas.

Es imprescindible que las organizaciones prioricen realizar una Planificación Estratégica en Comunicación que sirva de base para su funcionamiento y así puedan garantizar el logro de sus objetivos. Fruto de una comunicación fluida y planificada la organización gozará de colaboradores motivados que den su máximo potencial en servicio y esfuerzo para captar la atención y preferencia de los *stakeholders*<sup>1</sup>. La planificación estratégica en comunicación establece las buenas relaciones entre los públicos internos, externos y la empresa.

En el campo de la Relaciones Públicas contar con una planificación estratégica en comunicación ayuda a desempeñar la profesión de manera coordinada para alcanzar a todos los departamentos de la empresa y su personal, apoyar al buen liderazgo del gerente o director, reforzar o cambiar la cultura organizacional y definir políticas de control y estrategias de comunicación de acuerdo a los objetivos de la organización.

La planificación estratégica en comunicación implementada en las empresas, beneficia a la sociedad o comunidad porque les ofrece servicios, productos y atención de calidad, así como, estabilidad laboral y financiera, comunicación verás, satisfacción de necesidades en general, dando lugar a la seguridad colectiva, en cuanto al respaldo de los intereses antes mencionados.

El objeto de estudio es “La gestión de comunicación en TEDASA”, TEDASA es una empresa de 35 años de funcionamiento, dedicada a la comercialización de productos y servicios automotrices, durante 24 años su crecimiento ha sido notorio, tanto en personal como en sucursales llegando a conquistar la zona austral del Ecuador, su gestión de comunicación se ha venido dando principalmente por campañas publicitarias, sean éstas institucionales o promocionales, dentro de la institución la gestión de comunicación se da a través de reuniones en la oficina, mails e informes.

Se escoge el programa más significativo realizado en el 2013, representado por la campaña “3 x 4”, que se repite de cinco a seis veces en el año. De esta manera, se procura saber las

---

<sup>1</sup> Grupos de interés en su relación con la empresa.

fortalezas y debilidades de la gestión de comunicación, en base a esta investigación y posterior evaluación y medición, se pretende recomendar mejoras o afianzar los aspectos positivos del programa.

El objetivo general es demostrar a través del estudio de caso de TEDASA, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones, como objetivos específicos se citan los siguientes:

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

Se han efectuado los acercamientos necesarios para el desarrollo del presente trabajo investigativo, con la colaboración y cordialidad primeramente de sus directivos y del personal encargado del área de comunicación.

En cuanto a inconvenientes se podría mencionar al tiempo, fue el peor limitante en el avance de la investigación, la falta de acceso al plan de comunicación organizacional y la ausencia del responsable de comunicación a causa de viajes por campañas, siendo la única persona a cargo.

### **Explicación de capítulos**

**Capítulo 1:** Marco Institucional, es una descripción a detalle de TEDASA, que abarca información relevante para el caso de estudio.

**Capítulo 2:** Marco Teórico Conceptual, comprende planteamientos teóricos y del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica, bibliografía y conocimientos alcanzados a lo largo de la carrera.

**Capítulo 3:** Marco Metodológico, contiene el diseño de investigación y metodología con la que se va a realizar la recogida y análisis de datos.

**Capítulo 4:** Trabajo de Investigación, es la descripción del trabajo de campo con la aplicación del modelo "*Communication Management Bridge*".

**Capítulo 5:** Análisis de Resultados, contiene la interpretación y análisis de los resultados.

**Capítulo 6:** Conclusiones y propuestas de mejoras, incluye propuestas de soluciones o mejoras, recomendaciones, alcances y limitaciones del estudio.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO INSTITUCIONAL**

## **1.1. Información General**

TEDASA es una importante empresa del sector privado que atiende la zona austral del país, su actividad es de tipo comercial, a continuación se detalla las actividades a las que la organización se dedica:

-Compra y venta de llantas de auto, camioneta, camión, equipo caminero, agrícolas, industriales, moto, piezas de vehículos, baterías, lubricantes y aros.

-Servicio Automotriz. Alineación, balanceo, limpieza de inyectores, calibración de luces, cambio de aceite, recarga aire acondicionado, nitrógeno, enllantaje, regrabado de neumáticos, cursos de capacitación, seguimiento de productos, pesaje de vehículos y software CTTS.

### **1.1.1. Razón Social**

Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA.

### **1.1.2. Dirección**

Panamericana Norte Kilómetro 3 entrada a Milchichig, teléfono: 2862-173, página web: [www.tedasa.com](http://www.tedasa.com), en redes sociales por el momento está únicamente en Facebook como TEDASA TECNICENTRO DEL AUSTRO.

## **1.2. Historia**

Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA fue constituida en la ciudad de Cuenca, el 26 de Mayo de 1978 e inicia sus labores el 6 de Noviembre de 1979, los accionistas que la conforman son: Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. (ERCO), como socio mayorista con el 51% de las acciones, los señores: Rolando Ríos T. y Jaime Ríos V., con el 49% restante.

La primera oficina fue en Milchichig (sector noreste de Cuenca) y su producto principal de comercialización: Llantas General, en servicios contaban únicamente con: alineación, balanceo y enllantaje.

A medida que se incrementa la demanda automotriz, se adiciona otras líneas como Baterías Bosch y Lubricantes Amalie, que permite el desarrollo de nuevas zonas de mercado: Cañar, Macas, Loja, Zamora, TEDASA asume en Machala, Guabo y Piñas las acciones de Orollanta S.A. (Tecnicentro dedicado a la misma actividad de TEDASA).

Lo que motiva a crear TEDASA fue promocionar, comercializar y distribuir llantas con manufactura ecuatoriana a través de los DAS (distribuidores asociados). De esta manera, se

descentralizaría la distribución y mercadeo que estaba hasta 1978 a cargo únicamente de Continental General Tires (ERCO).

### 1.2.1. Evolución de la Empresa

La evolución y crecimiento de TEDASA se ha generado con la apertura de sucursales dentro y fuera la ciudad, a continuación se detalla las sucursales con sus respectivos años de inauguración:

Cuadro N° 1. **Apertura de Sucursales**

1978	1990	1997	1998	2005	2007 (Antes Orollanta)	2008
Milchichig	Calle Gran Colombia (Cuenca)	Cañar	Gualaceo	Truck Center	Machala	Av. Remigio Crespo (Cuenca)
		Loja	Macas		Guabo	
			Azogues		Piñas	
			Zamora			
			El Arenal (Cuenca)			

Fuente. **Elaboración propia**  
Autor. **Sheila Pérez**

### 1.3. Lineamientos de Acción

Entre los lineamientos de acción de la empresa se mencionan a los objetivos organizacionales, misión, visión y valores.

#### 1.3.1. Objetivos de la Organización

- Cumplimientos de requisitos del cliente.
- Tiempo óptimo de respuesta a sus requerimientos.
- Métodos eficaces y eficientes de operación y servicio.
- Personal competente.
- Resultados orientados a la mejora continua.

#### 1.3.2. Misión

“Brindar seguridad y confianza a nuestros clientes, comprometidos con el mejoramiento continuo, siendo su satisfacción el fundamento de nuestra organización”.

#### 1.3.3. Visión

“Ser una empresa dinámica capaz de adaptarse a exigencias de mercado, siendo la opción Nº 1 en servicios y seguridad automotriz en el sur del país, reconocida por su calidad y servicio, buscando siempre la satisfacción y confianza de sus clientes”.

#### 1.3.4. Valores

- Orientación hacia el cliente.
- Compromiso con su cliente.
- Estabilidad Laboral.
- Ambiente de Trabajo.
- Ética.
- Dinamismo.
- Creatividad.
- Iniciativa.
- Honestidad.
- Profesionalismo
- Respeto al medio ambiente.
- Calidad de servicio.

#### 1.4. Identidad Visual

Se relaciona al nombre, es decir, puede ser de la organización o de los servicios o productos que brinda la misma, incluye logos, colores y símbolos.

Figura Nº 1. Logo de Tedasa.



Fuente. **Tedasa (TEDASA TECNICENTRO DEL AUSTRO en [www.facebook.com](http://www.facebook.com))**  
Autor. **Tedasa**

Figura N° 2. Logo de Tedasa.



Fuente. **Tedasa (TEDASA TECNICENTRO DEL AUSTRO en [www.facebook.com](http://www.facebook.com))**  
Autor. **Tedasa**

#### **1.4.1. Logo**

El logo de la empresa es TEDASA, como elemento icónico aparece atrás del logo la figura de una llanta, la misma que estimula visualmente a los públicos a relacionar la marca con su producto principal, utiliza como elementos cromáticos únicamente dos colores distintivos: negro y rojo. Generalmente el logo en un fondo blanco la frase “va contigo” es de color negro, al igual que la llanta, en cambio en fondo negro “TEDASA va contigo” las letras y la llanta son en un matiz gris.

#### **1.4.2. Slogan**

“TEDASA va contigo”, es una frase corta pero fácil de recordar, ha sido sometida a cambios por cuatro ocasiones. El slogan anterior fue “TEDASA te da más seguridad”, estos cambios se originan por diferentes motivos: tendencia, mercado, competitividad y por lograr un mayor impacto en la sociedad.

#### **1.5. Localización y dimensiones**

TEDASA está localizada al noreste de la ciudad de Cuenca, su sede principal o matriz es en Cuenca, sector Milchichig, con 2000 metros de terreno y 850 metros de construcción aproximadamente.

##### **1.5.1. Sucursales**

Cuenca, Loja, Azogues, Cañar, Macas, Machala, Zamora, Piñas, Gualaceo, La Troncal, en total 18 sucursales en el sur del Ecuador.

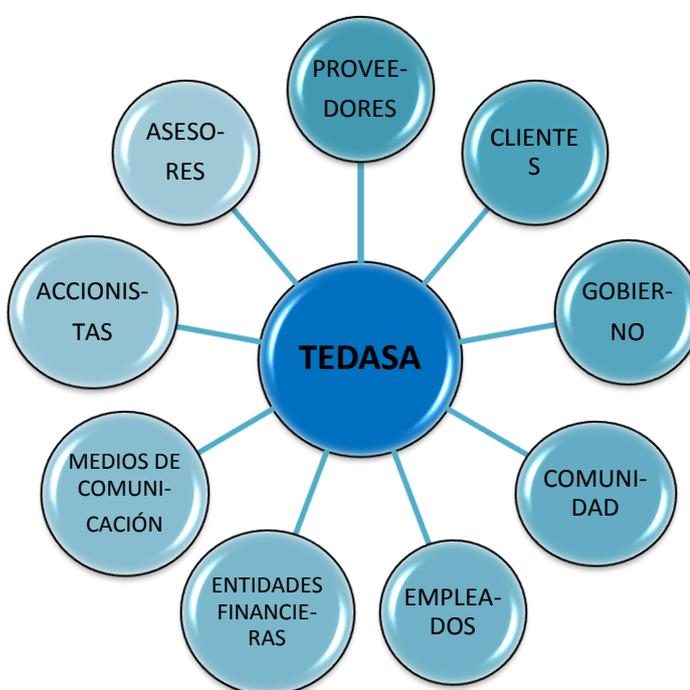
#### **1.6. Estructura Organizativa.**



La comunicación en TEDASA es ascendente (desde los colaboradores para el gerente), descendente (del gerente para los colaboradores), horizontal (comunicación entre el mismo nivel organizacional) y diagonal (comunicación entre diferentes departamentos y nivel organizacional) mediante correos, teléfono, en persona e informes. Se evita el uso excesivo de papel. El Gerente, Señor Jaime Ríos se comunica con el resto de sus colaboradores vía correos, a través de su asistente o por actas cuando la información o comunicado es de carácter más relevante.

### 1.7. Mapa de Públicos

Figura N° 4. Mapa de Públicos de TEDASA.



Fuente. **Tedasa**  
 Autor. **Sheila Pérez**

#### 1.7.1. Proveedores

- **Proveedores de Productos**

Cuadro N° 2: **Proveedores de Productos.**

PROVEEDORES	PRODUCTOS
<b>Tecnova</b>	Bosh - accesorios y baterías
<b>Lubrival</b>	Lubricantes
<b>Continental General Tire</b>	llantas Continental, General Tire y Andina
<b>Renovallanta</b>	llantas reencauchadas

<b>Innova</b>	accesorios de limpieza y mantenimiento, amortiguadores
<b>Sonax</b>	productos de limpieza

Fuente. **Tedasa**  
 Autor. **Sheila Pérez**

- **Proveedores de Productos de Marketing**

Cuadro N° 3. **Proveedores de Productos de Marketing.**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<b>Ideando</b>	artes, creación de campañas publicitarias, lonas, letreros
<b>Jackprint</b>	Imprenta
<b>CTP</b>	Imprenta
<b>Disglobal</b>	Imprenta
<b>Continental EVOGRAF</b>	Imprenta, creación de nuevos locales.

Fuente. **Tedasa.**  
 Autor. **Sheila Pérez**

### 1.7.2. Clientes

Son las personas que de acuerdo a sus requerimientos o necesidades acuden a las empresas para adquirir sus servicios o productos. Para Ríos (1990), los clientes son una fuente de desarrollo para las empresas porque les permite cumplir con su función social que es la de satisfacer exigencias y brindar beneficios, los mismos que definirán las pautas de mejora en calidad e imagen para la organización.

- **Clientes actuales**

Cuadro N° 4. **Clientes actuales.**

<b>CLIENTES</b>	
<b>Subdistribuidores</b>	Marcelo Sarmiento, Luis Puente, Roberto Abril, Luis Roberto Bermeo, Paola Narváez, entre otros.
<b>Mayoristas</b>	
<b>Clientes Finales</b>	Clientes de productos y servicios, acuden a los tecnicentros, empresas privadas (clínicas, Graiman, Supermaxi, etc.)

Fuente. **Tedasa.**  
 Autor. **Sheila Pérez**

- **Clientes de Flotas**

Cooperativas de taxis, buses o transporte, efectúan cambios de llantas de la flota o las reencauchan, brindan este servicio a carros de Plásticos Rival, Transportes Ortiz, etc.

### 1.7.3. Gobierno

Tienen convenios con el Municipio, Prefectura, Ejército, Gobiernos Provinciales. Cada mes la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC), recolecta los desechos de cambios de aceite y el Basurero Municipal, las llantas.

### 1.7.4. Comunidad

Son todas las personas que se encuentran en la misma localidad de la empresa. Tanto la empresa como la comunidad se benefician mutuamente al respaldar la continuidad de actividades económicas, sociales y laborales.

Cuadro N° 5. **Públicos - comunidad**

EMPRESAS O AGRUPACIONES	
<b>Diseños Metales &amp; Metales</b>	Realizan arte con los filtros que se cambian a los autos de los clientes de TEDASA.
<b>Asociación de Chatarreros</b>	Filtros y baterías.

Fuente. **Tedasa**  
Autor. **Sheila Pérez**

### 1.7.5. Entidades Financieras

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista” JEP, Mutualista Azuay, Banco del Austro, etc.

### 1.7.6. Medios de Comunicación

TEDASA mantiene una estrecha relación con los medios de comunicación para transmitir las campañas al público objetivo, siendo los más utilizados la radio y la prensa.

### 1.7.7. Asesores

- **En Marketing:** Empresa de publicidad “Ideando”. Asesor Externo.
- **Área Comercial:** Ing. Andrés Ríos, Gerente Comercial. Asesor Interno.

## 1.8. Comunicación en TEDASA

La responsable en externalizar la comunicación en TEDASA es la Ingeniera en Marketing, Patricia Romero, quien envía las artes gráficas proporcionadas por la agencia de publicidad “Ideando” para la impresión de volantes, lonas para publicar ciertas promociones, además de la publicidad por radio, cuando se trata de campañas para cliente final se maneja con

volantes, radio, lonas y prensa; en las campañas para subdistribución trabajan a través de mails y se apoyan con la fuerza de ventas para distribuir los volantes.

### **1.8.1. Presupuesto**

Las marcas Tecnova y Lubriball dan un porcentaje a TEDASA por las ventas de sus productos, este valor anual es una reserva publicitaria que TEDASA tiene que agotarla durante un año en: letreros para subdistribución, prensa para cliente final y regalos a los clientes en época navideña.

*Continental General Tires* (antes Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. – ERCO), proporciona también a TEDASA un porcentaje<sup>2</sup> trimestral para el programa de comunicación, a su vez TEDASA les otorga un reporte en el que se detallan los gastos y las actividades realizadas con las marcas de *Continental*.

### **1.8.2. Política de Comunicación**

La Ingeniera Patricia Romero dice que TEDASA posee una política de comunicación externa, aplicada generalmente en las campañas y que tiene coherencia con las políticas de la organización, lamentablemente no se tuvo acceso a dicha política.

### **1.8.3. Planificación de la comunicación**

Las campañas dependen de las sucursales y su ubicación geográfica, generalmente se organizan con tan sólo siete días antes, por ejemplo cuando es en Cuenca se planifica la comunicación por radio y prensa, en Loja y Machala funciona publicidad en prensa y volanteo (distribución de volantes).

Se coordina lo que necesita cada ciudad, esto en base a un análisis de volumen de clientes a cargo del departamento de ventas y de la Ingeniera Romero, dando como resultado que la técnica de prensa y volanteo tienen mejor acogida en Loja y Machala.

### **1.8.4. Medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa**

Los medios que utiliza TEDASA en la comunicación externa son la prensa, radio, publicidad visual: volantes y lonas.

Las técnicas utilizadas son de acuerdo al sector al que se dirige la información, por ejemplo: los anuncios en la prensa, volantes y lonas están destinados para el consumidor final, en cambio, a los subdistribuidores se les envía correos electrónicos, además del apoyo de la fuerza de ventas a través de atención personalizada y volanteo.

---

<sup>2</sup> La Ingeniera Romero no recuerda el valor exacto del porcentaje proporcionado para la campaña.

Las campañas se desarrollan de acuerdo al tiempo, es decir, en campañas promocionales, por ejemplo, durante Carnaval, se anuncian combos que se promocionan en la radio y lonas externas, con precios especiales, en vacaciones se incentiva la visita de los clientes a las instalaciones de la empresa, impulsándolos a buscar más seguridad, adquiriendo nuevas o mejores llantas.

- **Campañas informativas de servicios**

En período de vacaciones, se anuncia el mantenimiento del aire acondicionado, abc de vehículos, balanceo y alineación, entre otros servicios.

#### **1.8.5. Programa más importante en comunicación desarrollado por TEDASA S.A. en el 2013**

Para el 2012 y 2013, TEDASA se centró en el cambio de imagen y del logo, todas sus campañas tuvieron un refuerzo especial mediante lonas, correos electrónicos y volanteos.

El programa más importante de comunicación externa de TEDASA es el denominado “3 x 4” es una campaña promocional de producto que se repite cuatro o cinco veces en el año, cada dos meses y medio, su duración es de quince días, consiste en que el cliente se lleva cuatro llantas pagando únicamente por tres, en cualquier marca y labrado, al contado o con tarjeta de crédito, el presupuesto que se destina para el “3 x 4” es de \$2000,00 por campaña sólo<sup>3</sup> de TEDASA, se distribuye en la elaboración de volantes, prensa, contratación de modelos y promotoras que ayudan al volanteo. El objetivo de la campaña del “3 x 4” es incrementar las ventas en relación a los meses anteriores.

“3 x 4” es una campaña dirigida al cliente final, se planifica como todas las campañas que se realizan tanto para TEDASA o *Continental* (antes Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. – ERCO).

La Ingeniera Patricia Romero organiza la campaña con cinco a ocho días de anticipación, TEDASA no pauta con la prensa desde el primer día de campaña, *Continental* sí porque tiene un arte genérico<sup>4</sup> que dice “Encuétralo en cualquier sucursal de nuestros *Ercotires* Cuenca, Guayaquil, Loja, Quito, Ambato”, etc.; TEDASA en cambio dice “Encuétralo en TEDASA en nuestras sucursales Loja, Machala, El Guabo, La Troncal”, etc.

---

<sup>3</sup> Es decir, el mayor accionista de TEDASA es *Continental General Tires*, cada empresa cuenta con presupuestos distintos y para impulsar la campaña del “3x4”, TEDASA debe hacerlo a su nombre. El procedimiento se lo explica en la “ejecución del 3x4”.

<sup>4</sup> Significa que el diseño del arte para la campaña puede ser modificado para llevar el nombre de TEDASA.

Al finalizar la campaña se miden los resultados a través de las ventas realizadas, hasta el momento el “3 x 4” ha dejado efectos positivos a la organización y a sus clientes, según afirma la Ingeniera Romero.

- **Ejecución del “3 x 4”**

El arte para el “3 x 4” es diferente en cada campaña, *Continental* origina el arte y se lo envía a la Ing. Patricia Romero, TEDASA se acopla al mismo y lo trabaja con la agencia publicitaria “Ideando”, que a su vez provee del arte para *facebook*, prensa: Diario “El Mercurio” en Cuenca, Diario “La Hora” en Loja, apoya también en la cuñas para la radio y con los volantes para la promoción, al ser el “3 x 4” una campaña de *Continental General Tires* y TEDASA, las lonas son elaboradas por ambas organizaciones, una vez cumplidos estos requerimientos se envía a las imprentas de papelería Innova, Grafisum e imprentas de lonas, Jackprint, 7P.

La agencia de publicidad deja los volantes en la oficina de TEDASA, son repartidos en sobres de manila a las sucursales, luego, se escribe un correo en el que se les comunica el envío además de pedirles la colaboración para el reparto de los volantes, los banners se embalan uno por uno, se transportan por valija.

Se elaboran cinco mil volantes, que se distribuyen de la siguiente forma: dos mil para Machala, dos mil Loja y mil en Cuenca, la publicidad por radio y prensa tiene un mayor impacto en la población cuencana.

Durante la ejecución de la campaña, la Ingeniera Patricia Romero reparte los volantes a los 18 locales que tiene TEDASA, mientras las cuñas ya están al aire, la Ingeniera Romero debe viajar a Machala y Loja, pues, son las ciudades que necesitan más apoyo en volanteo. Cuenca y el resto de agencias cuentan con el soporte de los Jefes de Sucursales, a quienes con anterioridad se les envía un mail pidiéndoles ayuda con la promoción, ellos a través de su equipo de trabajo se comprometen a repartir los volantes a sus clientes.

Siendo la Ingeniera Romero la única persona responsable de la efectividad de las campañas, la manera de controlar el buen desempeño del “3 x 4” es solicitando a las sucursales del Guabo, Piñas y Macas el envío de fotografías que avalen el trabajo desarrollado.

*Continental* brinda su apoyo en convenios con las tarjetas de crédito para las sucursales y TEDASA con descuentos especiales a precio de distribuidor.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO CONCEPTUA**

## 2.1. La comunicación en las organizaciones

Cuando se habla de organizaciones, las ideas se conectan a la imagen de una gran empresa que funciona ordenadamente y que se mantiene en constante desarrollo salvaguardando su prosperidad y estatus. La verdad es que para que esto se haga realidad, no únicamente las grandes agrupaciones deben manejarse de forma organizada para alcanzar el éxito, las empresas pequeñas también deben hacerlo y el detalle es la comunicación.

La comunicación dentro de las organizaciones desempeña un papel fundamental para el perfecto logro de objetivos y un entendimiento mutuo, de manera que, le permita relacionarse con todos sus públicos y cada uno de ellos pueda percibir con claridad la esencia de dicha organización. En la actualidad, como resultado de diversas investigaciones, la comunicación en una organización es bidireccional, es decir, existe retroalimentación tanto del público externo como del interno. Se toma a la comunicación como un proceso en el que interactúan dos o más individuos.

Robbins y Coulter (2005), analizan que dentro de una empresa se habla de dos tipos de comunicación: formal e informal.

**-Comunicación Formal.** Es la cadena de mando.

**-Comunicación Informal.** Es la comunicación que nace entre colaboradores.

De aquí se obtienen los flujos de comunicación que se dan en una organización: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

- **Comunicación descendente.** Fluye desde los directivos hacia los colaboradores, con la finalidad de dar directrices, hacer conocer políticas y objetivos laborales y organizacionales.
- **Comunicación ascendente.** Surge desde los colaboradores hacia los directivos generalmente por medio de informes que ayudan a la toma de decisiones.
- **Comunicación horizontal.** Se da entre colaboradores de un mismo nivel organizacional para coordinar trabajos de una manera más ágil, pues, ahorra tiempo.
- **Comunicación diagonal.** Se manifiesta cuando se traspasa niveles organizacionales o a otro departamento, apoya a la eficiencia y rapidez. En la comunicación horizontal y diagonal se debe mantener informado a la dirección para evitar posibles conflictos.

Como se ha visto, la comunicación organizacional forma parte de la cultura de una empresa, además de los flujos de comunicación, es importante el nivel de confianza, *empowerment*<sup>5</sup> y motivación hacia los colaboradores, todo ello, para que la comunicación en una organización

---

<sup>5</sup> Aumento de poder a los empleados en la toma de decisiones.

sea una fortaleza, al igual que el aprovechamiento de la tecnología y como canales de comunicación.

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

Se llama sistema al: “conjunto de elementos dinámicamente relacionados, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito que operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente que circunda un sistema para producir información, energía o materia” (Chiavenato, 2011, p. 10). Es decir, una organización es considerada como un sistema social vivo y abierto.

- **Sistema social vivo.** Creado por personas para el logro de objetivos específicos y sujeto a constantes cambios.
- **Sistema abierto.** En donde se afirma su interacción con el entorno, esto es, todo lo que proviene de afuera, corresponde a un *input* o entrada, su transformación produce un resultado, *output* o salida, durante la transformación o *throughput*<sup>6</sup> se da el proceso de toma de decisiones o cambios si son insumos, de los *outputs* se puede obtener un *feedback*<sup>7</sup> hacia el sistema organización, en este proceso dinámico y constante se aprecia la conectividad de los objetivos sistémicos de las empresas y sus diferentes públicos.
- **Sistemas cerrados.** Se caracterizan porque los *inputs*<sup>8</sup> y *outputs*<sup>9</sup> son escasos como es el tema de maquinarias y la tecnología.
- **Subsistemas.** Son partes o áreas de la organización dentro de un suprasistema, la comunicación sería un buen ejemplo de subsistema en el que una campaña sería un *input*.
- **Suprasistema.** Conocido como entorno, provee de entradas o *inputs* a los subsistemas e implican relaciones de carácter político/legal, económica, social, etc.

### 2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación

De acuerdo a Robbins y Coulter (2005), existen tres teorías que han marcado la historia de la administración y su entorno, así como la importancia de la comunicación en cada una de ellas: Administración Científica, Comportamiento Organizacional o Relaciones Humanas y Método Sistémico.

- **Administración Científica.** Quienes aportaron a esta teoría fueron Frederick W. Taylor en 1911, Frank y Lillian Gilbreth en 1908, Henry Fayol en la misma temporada que Taylor y

---

<sup>6</sup> Proceso o transformación de las entradas o inputs en salidas o resultados.

<sup>7</sup> Retroalimentación.

<sup>8</sup> Insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar.

<sup>9</sup> Resultados inmediatos y se relacionan con la medición de elementos que se forman al iniciar una campaña de comunicación.

Max Weber a comienzos del siglo XX. A Taylor le asombraba la ineficiencia de los trabajadores por lo que su estudio se centró en “la mejor manera” de hacer un trabajo, su único propósito era mejorar la producción. Fayol enfoca su atención en las actividades de los gerentes y los 14 principios de la administración. Weber hace énfasis en la burocracia en donde la jerarquización es predominante, la división de trabajo en grupo, reglas y normas detalladas y relaciones impersonales. Frank y Lillia Gilbreth estudian los movimientos manuales y corporales. Cada uno de estos estudios dejan ver el manejo de la comunicación en sentido descendente, no importaba el punto de vista humano sino únicamente productivo.

- **Comportamiento Organizacional o Relaciones Humanas.** Los primeros exponentes de esta teoría son Robert Owen<sup>10</sup>, Hugo Munsterberg<sup>11</sup>, Mary Parker Follet<sup>12</sup>, Chester Bernard<sup>13</sup> y los estudios de Hawthorne<sup>14</sup> en las décadas de 1920 y 1930, quienes estudian el comportamiento de individuos y de grupo. Esta teoría abarca ya la preocupación en las conductas humanas y una mayor relación con la clase trabajadora en comunicar y estimular a las personas, dando la oportunidad de una comunicación ascendente y descendente, este es un método conductual en el que los investigadores incorporan la motivación y situaciones que propicien comunicación y diálogo.

- **Método Sistémico.** En la década de 1960 los investigadores ven a las organizaciones como sistemas abiertos en donde interactúan dinámicamente con su entorno. Esta teoría analiza la importancia de las relaciones como un todo que asegure su permanencia en el espacio en donde se desarrolla, implica un flujo de comunicación en todos los sentidos.

El perfeccionamiento de estos tres enfoques, hoy en día ha dado lugar a la importancia de la comunicación en las organizaciones, la globalización en la que vivimos requiere de una red dinámica de comunicación que ahorre tiempo, recursos, personalice las empresas y su entorno en un auge de comunicación que gobierne en todas las direcciones. Robbins y Coulter (2005), dicen:

---

<sup>10</sup> Finales S. XVIII. Se preocupó por las deplorables condiciones de trabajo, propuso lugares de trabajo acordes, insta a que las capacitaciones en los empleados son una buena inversión.

<sup>11</sup> Comienzos S. XX. Creó el campo de la psicología industrial, propuso la aplicación de pruebas psicológicas para selección de empleados, conceptos de teoría de aprendizaje para capacitar a los empleados y el estudio de comportamiento para motivarlos.

<sup>12</sup> Comienzos S. XX. Se dio cuenta de que las organizaciones se podían ver desde una perspectiva del comportamiento de individuos y grupos, propuso ideas orientadas a las personas, pensaba que las organizaciones debían basarse en una ética grupal.

<sup>13</sup> Década 1930. Fue el primero en plantear que las organizaciones eran sistemas abiertos, era un gerente que pensaba que las organizaciones eran sistemas sociales que requerían cooperación.

<sup>14</sup> Se les llama estudios de Hawthorne por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, situada en Hawthorne (Illinois); estos programas de investigación fueron diseñados por ingenieros de la empresa y abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación.

La comunicación y el intercambio de información entre los miembros de la organización ya no están limitados por la geografía ni el tiempo. Los esfuerzos de trabajo en los que colabora individuos y equipos muy dispersos, la participación de información y la integración de las decisiones y el trabajo a través de toda una organización tiene el potencial de aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional (p. 272).

Según lo expuesto, el interés en la comunicación dentro y fuera de las organizaciones nace hace algunos años atrás, dando preferencia a las relaciones y comportamientos humanos, los mismos que son el eje de un buen desarrollo organizacional, tanto en el intercambio de ideas, como en la creación de vínculos, fundamentales entre los empleados y la empresa.

### **2.1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva)**

El campo de las relaciones públicas también es un sistema integrado que se desenvuelve en una organización mediante funciones importantes para desempeñar un papel fundamental en la comunicación organizacional. Según Joseph R. Dominick (2006), las funciones de un relacionista público son:

- Trabajar con la opinión pública.
- Ocuparse de la comunicación.
- Desempeñar funciones gerenciales.

Es decir, la función de trabajar con la opinión pública se trata de influenciar en los pensamientos de las personas a favor de la organización. Ocuparse de la comunicación, significa explicar las acciones y objetivos de la empresa a los diferentes públicos y de atender el sentir de ellos hacia la organización, *issues management*<sup>15</sup>. Las funciones gerenciales ayudan a establecer metas y ajustarse a las diversas situaciones, planifica, organiza y dirige hacia metas y objetivos específicos, cumple su función de asesoría.

Xifra (2005), menciona que en 1975, James E. Gruning efectuó un programa de investigación con el objetivo de explicar el comportamiento de las organizaciones desde el punto de vista de las relaciones públicas, como resultado de esta investigación, construyó cuatro modelos conductuales que son:

- **Agentes de Prensa/Publicity**<sup>16</sup>. Tiene una forma persuasiva, propagandística y desinformativa, el relacionista público da información incompleta y deformada de sus clientes, este efecto propagandístico se basa en los principios de la propaganda científica de finales del S. XIX y principios del XX, con predominio del *publicity*. En su forma neta es una

---

<sup>15</sup> Gestión de conflictos

<sup>16</sup> Información sin costo sobre un acontecimiento, individuo, grupo, o producto en los medios de comunicación.

comunicación unidireccional que viene desde la organización hacia los públicos. Xifra (2005), dice que los objetivos que manejan los profesionales que practican este modelo son:

1) Convencer a la prensa para que publique las informaciones de su cliente; 2) difundir el nombre del cliente en los *mass media*<sup>17</sup>; 3) evitar el tratamiento negativo de la prensa, y 4) Ofrecer el mayor número de noticias sobre un acontecimiento, independientemente de su interés informativo (p. 74).

Para la evaluación de éste método recurren a recortes de prensa o el recuento de asistentes a un evento previamente promocionado a través de los *mass media*.

- **Información Pública.** En éste modelo, el relacionista público transmite información verás de la organización al público interno y externo, se emplea al igual que el modelo *publicity* la comunicación unidireccional. Es más como un trabajo periodístico y no realizan excesiva investigación. Los profesionales que trabajan este método buscan información de actualidad, preparan información para los *mass media* y se apegan a los principios periodísticos. Luego de analizar los dos modelos anteriores, se podría decir que no expresan el fundamento ideal de las relaciones públicas, partiendo del hecho que las relaciones públicas deben mantener la comunicación entre y hacia todos sus públicos.

- **Asimétrico bidireccional.** Quienes practican este modelo recurren a los métodos y técnicas de las ciencias sociales, analizan las actitudes y comportamientos de los públicos de interés, con la finalidad de persuadir sus emociones y pensamientos a favor de la organización. Este modelo es practicado desde 1920, manteniéndose hasta el día de hoy. La forma de trabajar en este modelo es aplicando la investigación formativa y evaluativa, la primera apoya la planificación de una acción y escoger objetivos, y se la utiliza para saber qué interesa al público para luego identificar los procedimientos que la organización debe utilizar para satisfacer al público objetivo. La investigación evaluativa muestra los resultados del *feedback*<sup>18</sup> y miden actitudes y conductas antes y después de una campaña.

Según Xifra (2005), este modelo a pesar de ser bidireccional busca más el favor hacia la organización, se fundamenta en la persuasión de los públicos, es un modelo que estudia el comportamiento de los públicos primero para así aplicar las estrategias específicas y por último en su evaluación se determina si los cambios en la actitud del público han sido los deseados.

- **Simétrico bidireccional.** El modelo simétrico bidireccional se lo practica escasamente desde 1960 y ha sido sometido a revisiones y adaptaciones desde su formulación en 1984. Las empresas públicas de Estados Unidos empezaron a adoptar este modelo para rendir

---

<sup>17</sup> Medios de comunicación de masas.

<sup>18</sup> Retroalimentación.

cuentas de sus actuaciones en donde las relaciones públicas van tomando forma dentro de estas organizaciones.

A su vez Xifra (2005), dice que la investigación formativa es una herramienta para este método y la evaluación mide si ha existido un cambio en el entendimiento mutuo entre la organización y sus públicos.

El modelo simétrico bidireccional constituye la representación correcta de las relaciones públicas, no busca la persuasión sino la confianza mutua, es decir, la organización influye pero también se deja influenciar. El profesional que practica el modelo bidireccional es un verdadero mediador entre la organización y los públicos y facilita el cumplimiento de los objetivos organizativos, al estar dentro, fuera y en la frontera de la organización y su entorno.

La comunicación es esencial dentro de las organizaciones, su correcta utilización impulsa el funcionamiento adecuado de cada uno de sus integrantes, además, comprende el análisis del comportamiento organizacional que determine la situación actual y la percepción de los colaboradores y la empresa.

En el año 2005, Robbins y Coulter señalan que el comportamiento organizacional se basa en las acciones de las personas en el trabajo y analiza dos áreas importantes:

- **Comportamiento individual.** Con el apoyo de psicólogos, abarca temas como actitudes, percepción, personalidad, motivación y aprendizaje.
- **Comportamiento grupal.** Tiene que ver con la formación de equipos, normas, liderazgo, roles y conflicto.

Arceo Vacas (2005), indica un quinto modelo:

- **Simétrico bidireccional persuasivo.** Es la combinación del cuarto modelo simétrico bidireccional, con el tercero asimétrico bidireccional, en donde se une la persuasión científica y el acuerdo mutuo, planificando a mediano y largo plazo.

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

Xifra (2005), menciona que en 1963 John Marston en su obra *The nature of public relations* utiliza las siglas *RACE* (*Reserch, Action, Comunication y Evaluate*), para recordar un conjunto de acciones, cambios y funciones que implican un resultado, dicho método puede ser aplicable en acciones a largo plazo y planes puntuales de relaciones públicas.

Wilcox, Cameron y Xifra (2006) citan lo siguiente:

Como afirman Glen Broom y David Dozier, en su manual de *Using Public Relations Research*: “la planificación estratégica consiste en decidir dónde se quiere estar en el futuro (el objetivo) y cómo se llega hasta ahí (las estrategias). Define proactivamente la dirección de la organización, evitando la “deriva” y la repetición rutinaria de actividades”. (p. 193).

Es decir, la planificación estratégica es como una lista de cosas que hacer, cada actividad secuenciada y concatenada para efectuarlas en perfecto orden, evitar equivocaciones y coordinar en el tiempo, espacio e individuos.

La planeación está dentro de las funciones administrativas, indispensables en el manejo de una organización:

- **Planeación:** se definen las metas y las estrategias para lograrlas.
- **Organización:** se determina quién, qué y dónde se efectúan las tareas y las decisiones.
- **Dirección:** motiva e influye al capital humano y a resolver conflictos.
- **Control:** vigilar el desempeño para lograr los objetivos.

Según lo que mencionan Robbins y Coulter (2005), con el paso del tiempo las organizaciones han sufrido cambios drásticos en cuanto a su estructura y diseño, dejan de ser organizaciones mecanicistas para convertirse en orgánicas, es decir, son empresas que se adaptan y son flexibles a los cambios, descentralizadas, con equipos integrados por varios niveles jerárquicos e interfuncionales, libre flujo de comunicación y con escasa formalización.

A continuación se describe cada elemento del método RACE, en español IACE:

- **Investigación.** Problema o situación. La investigación es vital dentro de la planificación estratégica, sin ella no se podría llegar a tener resultados reales del problema, cualquiera que sea, la clave es mejorar, lamentablemente varios profesionales pasan por alto este paso y llegan directamente a la acción. Para realizar la investigación se puede recurrir a varias técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, entre ellas: entrevistas, sondeos, grupos de discusión, etc., además las auditorías de relaciones públicas son trascendentales, permiten establecer objetivos de comunicación, evaluar programas a largo plazo y distinguir fortalezas y debilidades, Xifra (2005), señala que Lerbinger (1977) considera cuatro tipos de auditorías: auditoría del entorno, de relaciones públicas, de comunicación y social.
- **Acción.** Planificación - ¿Qué se hará? Se analizan los datos, para proceder a la planificación, se buscan estrategias que estén acordes a las oportunidades y amenazas, luego se diseña la campaña en relación a los públicos identificados. Es decir, se definen metas y objetivos realistas y presupuestables, para solucionar el problema en cuestión, en los mensajes que se deben transmitir a los públicos se recomienda utilizar estrategias,

tácticas y técnicas para que el público objetivo pueda entender y dar el resultado requerido sin antes hacer un estudio de sus niveles educacionales, sus intereses y su relación con la organización.

La dirección por objetivos (o participativa por objetivos) es una forma de *management*<sup>19</sup> que asocia a cada responsable de unidad, sea cual sea su nivel a la definición y realización de los objetivos de la organización (Xifra, 2005, p. 177).

Es decir, este sistema tiene éxito siempre y cuando la organización posea:

- Unidad de mando descentralizada.
- Sistema de comunicación en el que todos estén inmersos en el plan a seguir.
- Sistema de delegación que tomen en cuenta los pros y contras de cada decisión.
- Sistema de control que de seguimiento al cambio de la organización de acuerdo a los objetivos fijados.
- Sistema de iniciación y promoción que relacione de forma ecuánime a los involucrados en el avance de la organización.

El fin es siempre cumplir con los objetivos de la organización, por lo tanto, el enfoque de la comunicación es bidireccional hacia todos los sentidos y sus objetivos van acordes a los de la organización, los resultados comunicativos se delatan en el comportamiento, conocimiento y actitudes esperados.

- **Comunicación.** De qué manera se informa a los públicos. La comunicación es la tercera etapa del método *RACE*, los mensajes que se transmiten al público objetivo deben ser claves para que ayude a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, la comunicación tiene también estrategias, técnicas y tácticas que pueden diseñarse una vez que se tenga claro el mensaje.

Los autores Wilcox y otros (2006), plantean que las técnicas definen el cómo hacerlo y la táctica es un iniciativa inmediata, son las actividades que se van a realizar para cumplir la estrategia, las estrategias describen cómo se va a alcanzar un objetivo.

La comunicación se vale de herramientas para que su plan sea efectivo y pueda adoptar como estrategias y tácticas a los comunicados de prensa, boletines informativos, marketing viral, discursos, concursos, etc., el relacionista público para realizar el plan de comunicación debe tener en cuenta a más del calendario y presupuesto cinco objetivos:

- **Exposición al mensaje.** El público objetivo es expuesto al mensaje por diferentes maneras a través de cartas o folletos y medios de comunicación.
- Difusión precisa del mensaje.

---

<sup>19</sup> Técnica de la dirección y gestión de una empresa.

- **Aceptación del mensaje.** Se aprende y acepta el mensaje.
  - **Cambio de actitud.** El público crea un vínculo mental o verbal con el mensaje.
  - **Cambio de comportamiento explícito.** El público cambia su comportamiento actual y utiliza el producto o servicio.
- **Evaluación.** ¿Se llegó al público? ¿Cuál es el efecto? La evaluación es la medición y análisis de los resultados obtenidos, posteriormente se la estudiará más a fondo, mientras tanto, en Wilcox y otros (2006) explican:

El profesor emérito de la California State University de Long Beach, Franl Wylie, sintetiza la cuestión de la siguiente manera: Estamos hablando de una evaluación sistemática de nuestros progresos a la hora de alcanzar determinados objetivos de nuestro plan de relaciones públicas, estamos aprendiendo qué hemos hecho bien, qué hemos hecho mal, cuál es progreso conseguido y, lo más importante, cómo podemos hacerlo mejor la próxima vez. (p. 245).

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

La dirección por objetivos radica en la formulación de estrategias que ayudan a alcanzar determinados objetivos de la organización, las estrategias se manifiestan como el camino ideal para establecer criterios de evaluación. Como se había dicho, los objetivos deben ser realistas afines a los propósitos de la organización, alcanzables, presupuestables y aceptables. En Wilcox y otros (2006), dice:

Albert L. Schweitzer, de la consultora de relaciones públicas *Fleishman-Hillard* de St. Louis, lo expresa en los siguientes términos: La evaluación del impacto o los resultados se inicia en la etapa de la planificación. Si se divide un problema en metas y objetivos medibles, tras la aplicación del programa se pueden contrastar los resultados con las metas definidas (p. 246).

La evaluación funciona como una calificación a una campaña y a sus resultados. Wilcox y otros (2006), ofrecen una lista de preguntas que el relacionista público debe tener presente al momento de evaluar:

- ¿Se ha planificado correctamente la actividad o campaña?
- ¿Los públicos han entendido el mensaje?
- ¿Cómo podría haberse mejorado la efectividad de la estrategia de la campaña?
- ¿Se ha logrado llegar a todos los públicos?
- ¿Qué circunstancias imprevistas han afectado el éxito de la campaña o actividad?
- ¿Se ha cumplido el presupuesto previsto para la campaña o actividad?
- ¿Qué pasos se pueden dar para mejorar el éxito de actividades futuras análogas?

Al final de una campaña o programa, Xifra (2005), sostiene que se debe evaluar varios resultados que corresponden a diversas actividades como son: el impacto causado en el público por la campaña, efecto en la misión de la organización, efecto en la actitud y percepción de los públicos hacia la organización, además de la economía, ética y responsabilidad social de la empresa.

Álvarez (2011), reconoce dos tipos de evaluación, sumativa, consiste en la evaluación de la campaña antes de su desarrollo tomando como base los objetivos trazados y evaluación formativa, emplea el análisis para implementar la mejor estrategia para el programa, sin descuidar el control continuo durante y al final de la campaña.

Es así como el proceso de evaluación va tomando forma y se convierte en la pieza clave para la toma de decisiones porque realiza un análisis de los pasos previos y posteriores a los programas de comunicación o campañas, que permiten disminuir errores, así como también el desperdicio de recursos y conseguir los mejores resultados.

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

Wilcox y otros (2006), señalan la existencia de tres niveles de medición y evaluación, en el nivel uno se mide: Público objetivo, Impresiones y apariciones de la organización en los medios, nivel dos: retención, comprensión, concienciación y recepción, por último en el nivel tres se mide: cambios de comportamiento, cambios de actitudes, cambios de opinión. Como se puede apreciar es un proceso en el cual se integran los objetivos de investigación y sus resultados para luego ser medidos y evaluados, es un seguimiento calculado y metodológico que el relacionista público debe controlar. Los objetivos para que puedan ser medibles es preferible que sean cuantitativos, es decir, las decisiones no deben ser producto de la intuición ni de la experiencia.

Álvarez y Lesta (2011) expresan:

La gestión no debe medir solo el *output* de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares, debe además medir el uso de los recursos (financieros, de personal, de tiempo) y la satisfacción de los públicos (internos y externos). (p. 22).

Luego de la investigación, Álvarez (2013), sostiene que la medición de los resultados es la primera fase del trabajo, para la evaluación existen algunas herramientas y métodos, lo más recomendable es combinarlos para obtener un mejor informe que guíe a la empresa y al profesional de relaciones públicas a tomar decisiones acertadas.

Tanto la medición como la evaluación son pasos que el relacionista público debe seguir de forma estricta y exhaustiva, de manera que, la medición alcance las áreas de mayor interés

en la organización y la evaluación arroje resultados reales que permitan realizar mejoras dentro y fuera de la empresa.

### **2.2.1. La función de Evaluación**

La función de evaluación según Álvarez (2013), está presente en cada proceso y actividad de la comunicación de una organización, existe un conjunto de supuestos que ayudan a comprender más profundamente este trabajo:

- La comunicación, es el núcleo de las funciones en donde es indispensable la dirección por objetivos.
- Los objetivos de comunicación deben ser acordes a los objetivos de la organización, además de estar en sintonía con los modelos de *management* acogidos por la organización y el relacionista público.
- La planificación estratégica en comunicación, tiene como base el modelo RACE (*Reserch, Action, Comunication y Evaluate*), es una propuesta concatenada de trabajo exhaustivo en donde engranan la investigación, las técnicas a usar y la evaluación de los resultados obtenidos.
- La evaluación es trascendental dentro de una organización que aplique en su comunicación procesos de planificación estratégica, para ello se debe destinar presupuesto, recursos y capital humano capacitado.
- La función de evaluación tiene un perfil directivo y estratégico; en cambio la medición se debe a un proceso táctico y procedimientos operativos que están a cargo de departamentos de comunicación o relaciones públicas.
- Las fases de la función de evaluación son: estratégica, táctica y operativa su desempeño es enlazado y sincronizado, siempre con retroalimentación.
- Los métodos de medición lidian con diferentes grados de dificultad en función de los objetivos a evaluar, buscan dar resultados confiables.
- Los objetivos, *output, outtake, outcome y business results*, son el motivo de creación de las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.
- Las herramientas, técnicas o metodologías para medir en comunicación estratégica deben ser combinadas.

### **2.2.2. Medición y evaluación**

En la medición y evaluación se emplean tres acciones importantes que son: controlar, medir y evaluar.

- **Control.** Proceso que supervisa actividades para que se realicen según lo planeado y corregir cualquier posible error.
- **Medir.** Comprobar o comparar, la habilidad, fuerza o valor de algo o de alguien en relación con otra cosa o persona.
- **Evaluar.** Es la valoración de una campaña y sus resultados.

La evaluación de la planificación estratégica de comunicación representa una comparación de lo realizado con los reglamentos o normas, para ello es indispensable contar con el método apropiado de medición que de paso a dicha comparación. La definición de los objetivos dan lugar a los criterios de evaluación y medición.

### 2.2.3. Métodos de medición y evaluación

A continuación Wilcox y otros (2006), destacan los métodos más utilizados para medir y evaluar el trabajo del relacionista público:

- **Medición de la producción.** Consiste en el conteo de comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas y demás documentos que se producen en cierto tiempo, este es un tipo de evaluación que mide la productividad y producción del personal, para los relacionistas públicos no es muy útil porque se enfoca más en la cantidad que en la calidad.

Otro planteamiento que mide la producción es definir hasta dónde debe llegar el profesional en cobertura en los medios de comunicación, es un objetivo muy difícil de alcanzar pues esa decisión está en manos del encargado de los medios que es quien escoge las publicaciones.

- **Medición de la exposición del mensaje.** La forma más utilizada en relaciones públicas para evaluar los programas de exposición son los recortes de prensa (*press clipping*<sup>20</sup>) y las menciones en radio y televisión, así como:

- **Impactos en los medios.** A más del número de apariciones se mide a cuántas personas alcanzó el mensaje, sin embargo, no indica cuántas cambiaron su actitud frente al mismo.
- **Visitas en Internet.** Se considera la cantidad de personas a las que se ha llegado a través de la página web de la organización, es una visita cuando una persona entra a revisar la página.

---

<sup>20</sup> Contabilización de recortes de prensa y menciones en la radio y televisión.

- **Equivalencia Publicitaria.** Significa el cálculo del valor de la exposición de los mensajes, para ello, las informaciones que aparecen en los periódicos son traducidas en anuncios, en función de su coste. Varios profesionales aducen que los artículos son más importantes que los anuncios, ellos calculan el coste de los anuncios para la misma cantidad de espacio, el resultado multiplican por tres o seis. La publicidad y el *publicity* son diferentes, la publicidad es manejada exclusivamente por la empresa y es orientada a objetivos específicos, mientras que el *publicity* es gobernado por los medios y su cobertura que puede ser negativo, positiva o neutral la deciden los periodistas.

- **Seguimiento Sistemático.** La base de datos y programas informáticos permiten hacer un seguimiento más exhaustivo de las publicaciones en los medios. Las bases de datos informáticas analizan el contenido de las publicaciones de acuerdo a: penetración del mercado, tipo de publicación, tono de cobertura, fuentes citadas y mención de puntos clave.

El valor del seguimiento sistemático se presenta de algunas maneras como es la retroalimentación continua y regular mientras dura la campaña, que mide el esfuerzo del *publicity* de la organización y saber si son rentables en relación a su aparición y a los mensajes claves. El *benchmarking*<sup>21</sup> es la comparación y el seguimiento de la cobertura por parte de los medios.

Para que las relaciones públicas de una organización se afirmen en zonas problemáticas se compara la cobertura informática con la de competencia que consiste en saber si reciben mejores ventajas, si se la cataloga como innovadora o se la menciona únicamente por su tamaño.

Otro tipo de evaluación es comparar la cantidad de comunicados de prensa que han sido enviados con los que han sido publicados y ayuda al departamento de relaciones públicas a determinar qué tipo de *publicity* es la mejor.

- **Solicitudes de información y números de teléfono gratuitos:** éste método consiste en el conteo de número de solicitudes de información adicional, en ocasiones se proporciona un número de teléfono gratuito para consultas. Las solicitudes de materiales pueden dejar ver la eficacia del programa de relaciones públicas.

- **Coste por persona.** Esta técnica se utiliza más en el área de publicidad y también en relaciones públicas, evalúa el coste de alcanzar a cada individuo. Su cálculo es: coste por mil (CPM), total de impactos en los medios se divide por el coste del programa de *publicity*.

- **Asistencia del público.** Para medir el *publicity* anterior a un evento, se recurre al conteo del número de asistentes a la reunión. Pueden existir dos razones por las que los eventos o

---

<sup>21</sup> Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que conduce a un excelente desempeño.

reuniones no tengan el número deseado de asistentes, una puede ser por deficiencias en el *publicity* y otra la falta de interés en el público. En estos casos se recomienda evaluar objetivamente que sucedió y que no.

- **Medición de Impacto.** Mide y evalúa si el mensaje dirigido al público objetivo ha sido comprendido. Las herramientas utilizadas son las encuestas y los test de recuerdo a las 24 horas, en donde a través de preguntas se investiga qué es lo que recuerdan del mensaje.

- **Medición de la actitud o participación.** Para valuar este cambio se recurre al estudio de referenciación o *benchmark* y mide las actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña.

Los estudios de *benchmark* mediante gráficos muestran la diferencia porcentual de actitudes y opiniones resultantes del *publicity*. El análisis estadístico de la varianza determina que parte del cambio es gracias al trabajo de relaciones públicas.

- **Medición de actividades complementarias**

- Auditorías de la comunicación.** Álvarez (2011), dice que las auditorías de comunicación son evaluaciones del programa de comunicación en las que se analiza la comunicación interna y externa, así como las actividades que se han desempeñado, es un estudio detallado de todos los niveles de comunicación y abarca a los públicos implicados.

Una auditoría analiza el sistema de comunicación en un alcance macro y micro. El alcance macro evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, comunicación entre departamentos y la comunicación externa, en tanto que el alcance micro realiza una evaluación de la comunicación grupal e interpersonal, además, de examinar los símbolos metáforas, artefactos, comentarios de la gente en conversaciones diarias. También puede evaluar las distorsiones sistemáticas de comunicación generadas por las estructuras de poder de una organización. Por otro lado permite el desarrollo de recomendaciones y cambios que se deben realizar en la comunicación dentro de las empresas.

A principios de los años 70 según Álvarez (2011), aparecen los tres primeros procedimientos de auditorías y son:

**ICA Communication Audit.** Consiste en un cuestionario de 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencias críticas y un diario de comunicación.

**The LTT Audit System.** Creado por Osmo A. Wiio y Marti Helsila en 1974, en 1978 Wiio realiza una versión corregida OCL (Organizational Communication Development) que consiste en varias preguntas cerradas y dos abiertas.

**Communication Satisfaccion Questionnaire.** creado por Downs and Hazer 1976, evalúa el nivel de satisfacción de los colaboradores en prácticas de comunicación. En 1990 es revisado por Cal W. Downs y lo llama *Communication Audit Questionnaire*, su versión en español la revista Varona (1991), en la que señala que los factores de satisfacción son: información sobre la organización, trabajo, clima general de la comunicación, comunicación de los supervisores, subalternos, entre los empleados, evaluación del trabajo individual, medios de comunicación, comunicación de la gerencia, y entre los departamentos.

**-De Relaciones Públicas (identidad/imagen).** La auditoría de relaciones públicas es una retroalimentación, se la conoce también como Evaluación de la comunicación, Fontbona dice que “la auditoría de relaciones públicas es una investigación que define a los públicos y en cómo ellos perciben a la organización”. (Álvarez , 2011, p. 91). La auditoría de relaciones públicas comienza antes de que se ejecute un programa o campaña, con la información obtenida y otras investigaciones: de evaluación y monitorización.

Álvarez (2011), observa también que la investigación de evaluación tiene como finalidad saber si el programa de relaciones públicas alcanzó sus objetivos y la de monitorización, sigue un programa y lo controla.

Las auditorías de relaciones públicas son un estudio formativo, mientras que las auditorías de comunicación y sociales son estudios evaluativos.

- **Modelos Integrales**

- **Modelo Yardstik o regla de efectividad.** Creado por Lindenmann en 1993, Álvarez (2011), se refiere acerca del modelo como las normas y directrices que sirven para medir que la comunicación tenga el alcance deseado. Se compone de dos etapas, en la primera se fija los objetivos de los programas de comunicación y en la segunda los niveles de validez. Existen tres niveles:

- Básico:** Nivel que enfoca lo que la empresa produce.

- Intermedio:** Trata sobre la comprensión y retención de los mensajes dirigidos al público objetivo.

- Avanzado:** Nivel que mide resultados, es decir, los resultados hablan del cambio producido en la opinión, comportamiento y actitudes de los públicos.

- **Balanced Scorecard o cuadro de mando intergral.** Es una técnica que mide y evalúa resultados utilizada para especificar y usar indicadores de actuación y desempeño, que a la vez sirven como un sistema de comunicación, permitiendo a los niveles directivos difundir la misión y visión de la empresa a todos los empleados. Es decir, la aplicación del cuadro de

mando integral ayuda a la empresa a llevar una correcta administración porque contiene cuatro grandes perspectivas: Financiera, del Cliente, del proceso de negocios y del aprendizaje y crecimiento. Baca y otros (2010), dice: “el cuadro de mando integral otorga a la empresa la posibilidad de traducir la visión y estrategia en objetivos e indicadores (Kaplan y Norton, 2002, 2006)”. (p. 50).

- **Medición de acciones comerciales.** Según Álvarez (2011), se refiere a la medición y evaluación de las estrategias comerciales o de ventas, tales como:

-**Sponsoreo Publicitario.** Es un análisis del mensaje del contenido concreto publicado, los lectores son la parte clave para definir la imagen final con la que quieren identificarse a futuro y con la que deben trabajar los medios para que las características que definen esa imagen sigan influenciando a los lectores.

-**Infoxel Media Sponsoring.** Se concentra en la marca, es decir, es la medición de acciones de marca y puede ajustarse a varios tipos de eventos, de deportes, culturales, sociales con transmisión de medios, se analiza las transmisiones en medios de comunicación del evento y las repercusiones periodísticas. Entre las variables del éste modelo están: exposición de marca, proporción o tamaño de pantalla, visibilidad o ubicación, efectividad de los formatos elegidos, retorno de inversión y oportunidad publicitaria.

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

El modelo de *Communication Management Bridge* es un modelo integral de medición y evaluación en la comunicación estratégica, que ayuda al profesional de relaciones públicas en el programa de investigación de la comunicación en una organización, a través de sus fases y actividades completas que facilitan el desarrollo del programa y su efectivo control.

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

En la planificación estratégica de comunicación, la función de evaluación debe estar ligada al sistema organizacional en dónde su alcance llegue a directivos y operativos, es decir, el momento de alinear los objetivos específicos de comunicación con los objetivos generales de la organización se convierte en un reto que requiere de un desempeño táctico y metódico del profesional. Por esta razón, el relacionista público debe proveerse de conocimientos en técnicas, herramientas y estrategias, para ser el punto articulador entre la organización y sus *stakeholders*<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Grupo de interés que puede afectar o verse afectado por la actividad de la empresa.

Los responsables de relaciones públicas para Xifra (2005), se involucran con la organización tanto en la aplicación de técnicas como en la toma de decisiones, su alto grado de influencia dentro y fuera de la organización le da el privilegio de estar al mando de la aplicación de modelos estratégicos que definan un cambio en el presente y futuro de la organización.

El modelo de gestión de la medición y evaluación que complementará efectivamente el trabajo del profesional se lo llama "*Communication Management Bridge*", como su nombre lo dice, es un puente que une a todos los niveles departamentales de la organización en la evaluación de la gestión de la comunicación estratégica.

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

El *Communication Management Bridge* se compone de tres fases integradas para la medición y evaluación, que según Álvarez (2013), sostendrá a la función de evaluación en la planificación estratégica de la comunicación: fase estratégica, táctica y operativa.

- **Fase estratégica: Planificación de la evaluación**

La fase estratégica inicia cuando la organización instaure políticas, planificación estratégica, planes de acción y define el presupuesto para cada departamento, actividades o proyectos a futuro. El proceso obedece al modelo de gestión y del control de gestión que la organización acoja de acuerdo a su visión, misión, valores y cultura organizacional.

Los resultados de planificación y auditorías aplicadas al sistema de planificación estratégica de comunicación son acciones que sustentan esta fase y quien está al frente de ella, es decir, el responsable de su manejo, debe estar al tanto de la organización y su esencia como es la cultura, *issues*, activos intangibles, sus públicos, políticas de comunicación, los objetivos que son alcanzables con apoyo de la comunicación, situación y calidad de las relaciones, entre otras. El compromiso de esta fase es cumplir o apoyar al cumplimiento de objetivos organizacionales, inversiones o negocios.

**-Actividades de la fase estratégica.** A continuación se describen tres actividades principales:

- **Alineación con el modelo de gestión organizacional.** El profesional de relaciones públicas debe apropiarse del modelo de gestión organizacional, esto significa familiarizarse e interiorizarse en la visión, misión, valores, *management*, actividades y cultura de la organización.

Los indicadores de resultado, herramientas y dispositivos pertenecientes a los modelos de *management* son la base de evaluación de los objetivos planteados. En este punto se hace el

primer contacto con el público interno a quienes se los considera como receptores y va dirigida la gestión de comunicación.

- **Selección de objetivos organizacionales.** Significa determinar los objetivos organizacionales (*Business Result o outflow*) que se procura apoyar con el programa de comunicación, en un espacio de tiempo y dentro del presupuesto establecido.

Los *business results* contribuyen directamente a la gestión estratégica de la organización, a su vez fijan indicadores de resultados para cada objetivo y forman parte de las variables de los objetivos, estas variaciones son: las reducciones de costos, rendimiento de los empleados, proyectos, reputación corporativa, valor de marca, etc.

Acerca de los objetivos Wilcox y otros (2006), manifiestan que deben ser claros y precisos, alcanzables, realistas, medibles, que a través de ellos se pueda crear valor y que signifiquen un beneficio para la organización, tanto en los objetivos financieros como en el capital humano, y debe ser definido de acuerdo a los resultados del programa, los objetivos no deben ser “medios” sino “fines”.

- **Definición de los objetivos de comunicación.** Se definen los objetivos específicos de comunicación, pueden ser a manera de hipótesis o proposiciones, que estén acordes y alineados a los objetivos organizacionales que se desea impulsar.

De acuerdo a Álvarez (2013), existen dos tipos: los objetivos orientados a resultados y objetivos de producción. Los primeros están dirigidos a marcar las opiniones, comportamientos y actitudes del público llamados también *Outcomes*, y los segundos se dan por el cumplimiento de las acciones de comunicación, *Outtake* y *Outputs*.

**-OUTCOMES.** Su medición se da a partir de la opinión, actitud y emociones que tienen influencia sobre el comportamiento.

Los indicadores varían sobre la imagen de marca, reputación, intención de compra, *empowerment*, etc.

**-OUTTAKE.** Hacen referencia al nivel de recepción, capacidad de reproducción, retención del mensaje y comprensión. Sus variables son percepción, utilización y conocimiento. Los *outtakes* son toda la producción de comunicación y su distribución. Marcan la eficacia de un programa de comunicación a largo plazo y es posible que lleven a medidas de productividad y rentabilidad.

Los indicadores varían de acuerdo a los niveles de recuerdo, reconocimiento y notoriedad, usuarios, lectores, etc.

**-OUTPUTS.** Son los resultados inmediatos y se relacionan con la medición de elementos que se forman al iniciar una campaña de comunicación. Sus variables son: la calidad, eficiencia del proceso, cobertura y contenido.

Los indicadores prestos a cambios serían: cumplimiento del presupuesto, tiempos número de fallos, legibilidad, índice de satisfacción de público interno, recortes de prensa, descargas, *share of voice*<sup>23</sup>, impactos, etc.

- **Fase táctica: Diseño de la medición**

En ésta fase se hacen operativas las definiciones de la fase estratégica para poder medir en la siguiente fase.

**-Actividades de la fase táctica:**

- **Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados.** Las variables como su nombre lo dice son propiedades que están dispuestas al cambio, en este caso, por acciones directas e indirectas de la comunicación.

El lenguaje utilizado debe ser entendible y claro para que pueda ser expuesto sin problemas, por esta razón se debe crear un catálogo de definiciones de las variables que van a ser evaluadas como: aspectos y detalles que pueden ser cambiados.

- **Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados.** Se especifican cada término de la variable, con la finalidad de evaluar la variación y el aporte. Esta acción permite elaborar los dispositivos, escalas y herramientas que se van a utilizar en la fase operativa en el proceso de medición. Las variables pueden ser indicadores cuando presentan aspectos específicos que justifiquen su particularidad.

- **Fase operativa: Medición**

Son las actividades y acciones de medición en relación a los objetivos y variables determinadas. Esta fase para Álvarez (2013), debe desenvolverse con las etapas de acción y comunicación de la planificación estratégica. Está en permanente funcionamiento junto a la gestión de comunicación para la obtención de datos y resultados que permita evaluaciones formativas del programa, de manera que, sea posible corregir fallos en los *outputs* y perfeccionar el desempeño de análisis de los objetivos.

**-Actividades de la fase operativa:**

---

<sup>23</sup> Nivel de participación de la empresa o marca en un determinado canal publicitario o de marketing.

- **Establecer los niveles y dispositivos de medición.** La selección de unidades y muestras ayudarán a la elaboración de dispositivos o herramientas para el trabajo de campo. Para que esto suceda es necesario:

- Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos hacia sus variables e indicadores.** Se da en la investigación por medio de diagnósticos y auditorías. Para establecer variaciones en los indicadores se debe recurrir a las evoluciones comparativas, se traduce en “saber dónde estoy”, es trascendental la:

- Delimitación de los alcances (gaps).** Determina cuánto varía la magnitud del impacto de las posibles variaciones futuras.

- Definición y elaboración de los dispositivos de medición.** De acuerdo a cada objetivo propuesto, se utiliza un gran número de métodos y que pueden delatar la: exposición, impacto, participación, auditoría, redes sociales, integrales, etc.

- Determinación de protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.** De acuerdo a la muestra, tiempos, características y acciones.

- **Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices.** Nos da la facilidad de interpretar los resultados después del análisis de datos medidos. Es una herramienta que controla y ayuda con información para la toma de decisiones porque es una integración y simplificación de indicadores que se diseña a partir de los objetivos e indicadores definidos. Algunas recomendaciones:

- Análisis de datos obtenidos a través de tabulación y sistematización, ordenados por variables y objetivos.

- Interpretación de resultados de acuerdo a los objetivos trazados.

- **Diseñar los reportes y presentaciones.** La evaluación sumativa es el núcleo del proceso porque sistematiza los resultados. Se incluye en el informe: logros, cuantificación, recomendaciones, como inputs implementar planificaciones a mediano y largo plazo.

El lenguaje y formato van acorde al modelo de gestión organizacional al igual que los resultados se escogen en función de los públicos. El fin es dar a la organización los cambios deseados a nivel organizacional y de comunicación con transparencia y justificación de resultados.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

La metodología es la manera en la que se va a realizar la investigación, abarca los pasos a seguir para la recolección de datos y su análisis, de tal manera que, se pueda ofrecer conclusiones. El diseño de la investigación es cualitativa, descriptiva y exploratoria, mediante la aplicación de una metodología de Estudio de Caso. La investigación cualitativa incorpora técnicas de análisis documental como son las entrevistas y la observación directa.

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

Es un estudio de campo, exploratorio - descriptivo que tiene como finalidad dar información sobre el estado de la gestión de comunicación de TEDASA y su relación con su modalidad de gestión y objetivos organizacionales en donde se analizarán las variables establecidas a través de la implementación de un modelo de evaluación conocido como *Communication Management Bridge* que, pretenderá evaluar cómo la planificación estratégica de las acciones de comunicación impactan en los objetivos generales de TEDASA.

### **3.2. Variables de Estudio**

“La variable es una característica de interés relacionada con cada elemento individual de una población o muestra.” (Johnson & Kuby, 2008, p. 8). Las variables de estudio que se utilizarán para realizar el trabajo de campo son variables cualitativas: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

**-Variables cualitativas.** Según Xifra (2005), sus elementos de variación son de carácter cualitativo, no numérico. Es decir, no se presentan en forma numérica sino a través de características o atributos.

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

El programa más importante de comunicación estratégica desarrollado en el 2013 por TEDASA S.A. fue la campaña del “3 x 4”.

- **Colaboradores a cargo de la comunicación en la organización:** Ing. Jéssica Villafuerte Torres, Asistente de Gerencia, labora desde hace trece años en la empresa y la Ingeniera en Marketing, Patricia Romero, Jefe de Marketing, responsable directa del desarrollo de la campaña.

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

Las técnicas de investigación se utilizan para recopilar datos e información. La técnica dirige al investigador a seguir los pasos adecuados para la recolección eficiente de la información, es un procedimiento que le acerca a los hechos de estudio y ofrece un conocimiento certero,

para ello las técnicas se apoyan en los instrumentos, los mismos que son destinados a almacenar o guardar dicha información.

Entre las técnicas cualitativas para el presente trabajo de investigación se utilizaron:

#### **3.4.1. Análisis Documental**

O investigación bibliográfica en fuentes secundarias como son: revisión de información en la página web, *facebook*, informes corporativos o de Responsabilidad Social de TEDASA, dicha investigación sirvió para identificar el nivel de planificación estratégica de comunicación en la campaña del “3 x 4”.

**-Fuentes Secundarias:** para Wilcox y otros (2006), son aquellas en donde el investigador recolecta datos de informes anteriores.

#### **3.4.2. Entrevistas Semiestructurada**

La entrevista en Wilcox y otros (2006), es la comunicación directa o indirecta que se da entre el entrevistador y el o los entrevistados, con el objetivo de obtener información para un determinado estudio. La entrevista semiestructurada establece con anterioridad la información de relevancia que se pretende conseguir, consiste en preguntas abiertas que den la posibilidad de conseguir una amplia gama de información.

El banco de preguntas serán basadas en la estructura del *Communication Management Bridge* su importancia radica en que a través de la fase estratégica determina el modelo de gestión organizacional, selección de sus objetivos y definición de objetivos de comunicación, en la fase táctica conceptualiza las variables de interés y establecen dimensiones e indicadores a medir, por último en la fase operativa se constituyen los niveles y dispositivos de medición, el análisis e interpretación de resultados y el diseño de informes.

##### **a) Banco de Preguntas – Fase Estratégica**

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

-¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?

-¿El responsable de la comunicación (que sería en este caso ud) tiene una posición directiva o gerencial?

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

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

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

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

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

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

-¿Cuáles son los objetivos de la comunicación?

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

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

- 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?

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

## **b) Fase Táctica**

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

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

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

## **c) Fase Operativa**

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

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

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

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

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

- ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
- ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?
- ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?
- ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?
- ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
- ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?
- ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
- ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?
- ¿Realizaron reportes sobre los resultados de la campaña “3 x 4”? y ¿A quién se los presentan?

### **3.4.3. Observación**

La observación es mirar o vigilar los hechos, conductas o fenómenos sociales. La observación deberá ser científica, de tipo directa y no participante.

**-Observación Científica.** Implica observar con objetivos claros y definidos para socavar más información.

**-Observación de tipo directa.** Es decir, el investigador tiene contacto directo con el hecho a investigar.

**-Observación no participante.** Es cuando el investigador recopila los datos desde afuera sin incluirse en el grupo investigado.

### **3.4.4. Instrumentos que se utilizaron**

Grabadora, plantilla de observación.

**CAPÍTULO IV**  
**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

## **Aplicación del Modelo de Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica “*Communication Management Bridge*” sobre Planificación Estratégica en Comunicación**

### **4.1 FASE ESTRATÉGICA**

#### **ACTIVIDAD 1: DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

##### ***Descriptor 1: Perfil de gestión organizacional***

Sector: Comercial – Servicios.

Actividad: Se dedica a la compra y venta de llantas de auto, camioneta, camión, equipo caminero, agrícolas, industriales, moto, piezas de vehículos, baterías, lubricantes y aros, además presta servicio automotriz en: alineación, balanceo, limpieza de inyectores, calibración de luces, cambio de aceite, recarga aire acondicionado, nitrógeno, enllantaje, regrabado de neumáticos, cursos de capacitación, seguimiento de productos, pesaje de vehículos y software CTTS.

#### **VISIÓN**

Ser una empresa dinámica capaz de adaptarse a exigencias de mercado, siendo la opción N°.1 en servicios y seguridad automotriz en el sur del país, reconocida por su calidad y servicio, buscando siempre la satisfacción y confianza de sus clientes.

#### **MISIÓN**

Brindar seguridad y confianza a nuestros clientes, comprometidos con el mejoramiento continuo, siendo su satisfacción el fundamento de nuestra organización.

#### **PERFIL GERENCIAL**

En TEDASA maneja un modelo gerencial descentralizado, los colaboradores tienen la oportunidad de aportar con ideas y tomar decisiones, el gerente es un líder participativo y visionario, permite el desarrollo de creatividad y trabajo en equipo de todo el personal, por lo tanto, no es una organización mecanicista de diseño rígido, se encamina a ser una organización orgánica, adaptable y flexible al cambio.

#### ***D2: Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes***

TEDASA es una empresa que funciona desde hace 35 años atrás, los procedimientos de control existentes se dirigen al logro de los objetivos de la organización y de comunicación que son principalmente el servicio al cliente y maximizar las ventas, para esto

las campañas realizadas y apertura de sucursales cuentan con procesos en marketing, selección de talento humano y capacitación.

-Para la apertura de una nueva sucursal se realiza un **Estudio de Mercado** en el que se toma en cuenta a clientes potenciales y características claves como son: liquidez, financiamientos, necesidades del mercado en relación al servicio, atención y productos.

Las campañas promocionales de producto o servicio se efectúan para reforzar los *records* de ventas.

**-Recursos Humanos:** TEDASA en la selección de su personal busca personas idóneas para cada área, las capacitaciones a los empleados se dan de acuerdo a la necesidad y circunstancias, se esfuerzan en brindar un buen clima laboral y el mejor servicio para sus públicos.

**-Marketing:** La Ingeniera Patricia Romero es la única encargada del marketing en TEDASA, sus herramientas principales para impulsar e incrementar las ventas son:

- ✓ El volanteo y contratación de promotoras.
- ✓ Distribución de los *flyers* a todas las sucursales.
- ✓ Publicidad en la radios.
- ✓ Apoyo de una agencia externa de publicidad.
- ✓ Viajes a las sucursales durante las campañas para controlar el desempeño de las mismas.
- ✓ Dirección en el desarrollo de las campañas publicitarias.

**-Ventas:** El Departamento de Ventas está conformado con alrededor de 80 personas a nivel del Austro, los grupos de ventas de cada sucursal dependen del Departamento de Ventas de Cuenca.

- ✓ La fuerza de ventas trabaja en estrecha relación con Marketing, su mayor estrategia son las campañas publicitarias y el buen servicio al cliente.

## **A2: SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

### ***D3: Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business results)***

1. Cumplir con los requisitos del cliente, excelente servicio.
2. Tener personal capacitado y motivado.
3. Obtener resultados que indiquen cambios positivos en ventas y comunicación dentro y fuera de la empresa.

### ***D4: Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos.***

1. La fidelidad y satisfacción del cliente se mide por el número de visitas registradas en el sistema.
2. Campaña promocional de producto “3 x 4” = 5 veces en el año y campañas de servicios estacionales = 2 al año.

### **A3: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

#### ***D5: Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación***

“Hacer que los clientes finales conozcan la promoción, adquieran los productos y servicios, e incrementar las ventas”.

La organización necesita satisfacer la demanda de los clientes, al mismo tiempo desea incrementar las ventas, el objetivo de comunicación responde a las necesidades de TEDASA y se refuerza en base a las recomendaciones de los clientes en cuanto a sus requerimientos, los mismos que coinciden con los objetivos organizacionales.

#### ***D6: Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación***

1. Conseguir que la campaña del “3 x 4” y todas las campañas sean acogidas por la mayor cantidad de personas y se incremente al 200% las ventas de un mes normal en relación a un mes con promoción.
2. Consolidar fidelidad en los clientes hacia TEDASA.

## **4.2. FASE TÁCTICA**

### **A4: CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO**

#### **D7: Catálogo de definiciones de los variables previstos en los objetivos que se van a evaluar**

IMAGEN. “Lograr un impacto de imagen positiva en los clientes de TEDASA”.

Según el análisis de Joan Costa (2012), la imagen es un conjunto de: *percepciones* (sensorialidad, estética) y *experiencias* (vivencias, emociones, juicios de valor).

Desde este punto de vista, TEDASA busca a través de sus campañas, especialmente del “3x4”, llenar una necesidad, dando una imagen de protección y apoyo al ahorro hacia sus clientes, además de conquistarlos con servicios automotrices adicionales y un trato eficiente.

IDENTIDAD. “Fortalecer al máximo la identidad corporativa de TEDASA primero en el público interno para poder reflejarlo hacia el público externo”.

La identidad se define como: quién es la empresa, qué hace, cómo lo hace y cómo lo comunica.

TEDASA tiene una larga trayectoria en el mercado, ha cosechado experiencia y logrado posicionarse dentro del país, es importante no descuidar el reforzamiento continuo de la cultura en sus colaboradores, al igual que socializar aún más los valores y objetivos organizacionales para que se consolide la identidad corporativa de la empresa.

PUBLICO. “La calidad de servicio que se brinde a los clientes cuando éstos lleguen a las diferentes sucursales, producto de las campañas publicitarias, será el referente para adquirir fidelidad y mayores ventas”.

La diversidad de clientes finales que lleguen a adquirir las promociones en TEDASA, constituirá un mayor posicionamiento en el mercado, consecuencia de esto, la empresa tendrá la oportunidad de acrecentar su cartera de clientes, poner en práctica sus objetivos y alcanzar las metas deseadas.

#### **A5: DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVOS DE RESULTADO**

***D8: Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.***

Cuadro N° 6. **Operacionalización de variables.**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
IMAGEN	MEDIOS	Cantidad de menciones a nivel de todas las radios (Austro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-100</li> <li>• 100-500 <b>X</b></li> <li>• 500-1000</li> </ul>
		Valoración de la aparición en los medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivas <b>X</b></li> <li>• Negativas</li> </ul>
		Tiempo de exposición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superado: Todo el tiempo</li> </ul>
	TIPO DE PÚBLICO: CLIENTES FINALES.	Expectativas con respecto a las campañas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malo</li> <li>• Bueno</li> <li>• Muy Bueno <b>X (3 x 4)</b></li> <li>• Excelente</li> </ul>
		Satisfacción con el servicio brindado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfechos <b>X</b></li> <li>• Insatisfechos</li> </ul>
		Preferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volverán a Tedasa <b>X</b></li> <li>• Recomendarían Tedasa <b>X</b></li> <li>• No sería una opción a futuro</li> <li>• No sabe / no contesta</li> </ul>

	OPINIÓN PÚBLICA	Cuánto conocen de Tedasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucharon de la campaña <b>X</b></li> <li>• Conocen sus servicios e instalaciones <b>X</b></li> <li>• Saben de sus valores y compromisos con el cliente <b>X</b></li> </ul>
		Impacto de la campaña	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por comentarios (boca a boca)</li> <li>• Por la trascendencia en los medios</li> <li>• Por la campaña en sí.</li> <li>• Redes Sociales <b>X</b></li> </ul>
IDENTIDAD	CULTURA INSTITUCIONAL	Conjunto de creencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A desarrollar por los empleados</li> <li>• Calidad <b>X</b></li> </ul>
		Valores adoptados como propios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación hacia el cliente <b>X</b></li> <li>• Compromiso con su cliente <b>X</b></li> <li>• Estabilidad Laboral <b>X</b></li> <li>• Ambiente de Trabajo <b>X</b></li> <li>• Ética</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Profesionalismo <b>X</b></li> <li>• Respeto al medio ambiente</li> <li>• Calidad de servicio <b>X</b></li> </ul>
	ATRIBUTOS	Calidad en los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malo</li> <li>• Bueno</li> <li>• Muy Bueno</li> <li>• Excelente <b>X</b></li> </ul>
		Equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe</li> <li>• En formación <b>X</b></li> <li>• Logrado</li> <li>• Completamente formado</li> </ul>
PÚBLICO	CLIENTES PROVEEDORES	Reuniones/ Coordinaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diarias <b>X</b></li> <li>• Cada semana</li> <li>• Cada 15 días</li> </ul>
	CLIENTES FINALES	Reuniones/ Coordinaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diarias <b>X</b></li> <li>• Cada semana</li> <li>• Cada 15 días</li> </ul>

Fuente. **Modelo del cuadro extraído del Manual del Estudiante con información recopilada de Tedasa**  
 Autor. **Sheila Pérez**

### 4.3. FASE OPERATIVA

#### A6: ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

#### D9: *Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos*

- Se cuenta con publicidad continua en la radio antes y durante las campañas, después es publicidad institucional.

- La publicación constante de servicios, productos y promociones en *Facebook*.
- Refuerzo diario en la calidad de servicio al cliente.
- Se coordinó todo el proceso de entrega, envío de volantes y publicidad en general a los medios y a las sucursales.
- Se envió mails con directrices para el debido desarrollo de la campaña a cada encargado de las sucursales.

***D10: Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos***

1. De las 7000 volantes entregadas a nivel del Austro se espera unos 1000 a 1500 visitantes a TEDASA.
2. Que el 70% de los colaboradores asuman los atributos y valores de la empresa como propios.

***D11: Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto***

Reportes de Sistema: Basado en las ventas efectuadas, se midió el nivel de satisfacción del cliente y el éxito de la campaña.

Encuestas a clientes: Luego de la campaña se encuestará a los clientes para conocer su opinión acerca del servicio que recibieron, la comodidad de las instalaciones, recomendaciones, etc.

Entrevistas abiertas, no estructuradas: Para conocer el nivel de conocimiento de la cultura organizacional, pensamientos, opiniones, etc., a cada empleado, con seguimiento de un año.

Focus group: O grupos de discusión, para recopilar opiniones, ideas o sentimientos y poder comprender las actitudes o percepciones de los empleados.

Internet y Redes Sociales: Se tomó en cuenta el número de seguidores, visitas y el impacto de las publicaciones de las campañas y servicios que ofrece la empresa.

***D12: Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición***

Reportes de Sistema: Se medirá en el caso del “3 x 4” dos meses antes y dos meses después de la campaña el nivel de satisfacción del cliente y el éxito de la campaña.

Encuestas a clientes: Luego de 5 días de la campaña se les enviará al correo electrónico de cada cliente una encuesta, la misma será notificada con previa llamada.

Entrevistas abiertas, no estructuradas: Esta actividad se la empezará en el mes posterior a la campaña.

Focus group: Se considerará realizar esta reunión a la semana de finalizar la campaña, para conocer las opiniones acerca del trabajo realizado, después de cuatro meses se convocará a otra reunión.

Internet y Redes Sociales: El análisis se dará dos meses antes de la campaña.

## **A7: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ELABORACIÓN DE ÍNDICES**

### ***D13: Análisis de datos***

Los datos obtenidos fueron procesados y documentados.

### ***D14: Interpretación de Resultados***

Se realizó una relación entre los objetivos propuestos que estaban definidos en las variables versus los valores obtenidos.

## **A8: DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES**

### ***D15: Redacción de informes finales***

Logros: Los valores positivos que indiquen el logro de los objetivos estarán contenidos en informes y serán la base para futuras metas y acciones.

Recomendaciones: Los resultados que se obtengan concederán hacer las debidas correcciones a las debilidades y falencias que detengan el mejoramiento continuo.

### ***D16: Presentación de resultados finales***

Los resultados serán exteriorizados a todo el personal en una reunión en la oficina principal de TEDASA, un resumen del análisis de datos se realizará en una presentación de *power point*, toda la información deberá ser entregada a gerencia general y comercial.

**CAPÍTULO V**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## **5.1. Transcripción de la entrevista grabada a la Ingeniera Patricia Romero, Jefe de Marketing y responsable del área de comunicación**

### **1. Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores...? ¿A qué se dedica la empresa?**

Es una empresa de servicios automotrices que consiste en alineación, balanceo, abc de motor y frenos, cambio y venta de amortiguadores, recarga de aire acondicionado, chequeos de baterías, suspensión, alineación, inflado con nitrógeno, estos son los principales servicios que ofrecemos en todos los locales de TEDASA a nivel del Austro. En cuanto a ventas para cliente final y cliente de subdistribución tenemos los accesorios, por ejemplo: aros, moquetas, alógenos, plumas, llantas, equipos para los carros, baterías, aceites, entre otros, que conforman básicamente la línea de negocios de TEDASA, también atendemos a las flotas, a ellos les proporcionamos el reencauche de la llantas, llantas nuevas, alineación y balanceo y los servicios anteriormente mencionados para carro pequeño.

#### **-¿A qué sector pertenece?**

De Servicios, Comercial.

**Análisis (en función de la respuesta):** de acuerdo a lo expuesto y a la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, se puede apreciar que TEDASA se esfuerza en cumplir su misión y visión, definitivamente hablan sobre el servicio de calidad al cliente, satisfacer sus necesidades automotrices y destacarse dentro del mercado. Se despliega un abanico de opciones para que el cliente no busque en otro lado y prefiera TEDASA.

### **2. ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene TEDASA? Es decir, ¿Cómo ud. considera que gerencia el señor Ríos?**

El señor Ríos es un gerente que acepta opiniones y sugerencias de todos los empleados, el escucha, atiende y obviamente si es que ve que las opciones son buenas permite desarrollar la creatividad del personal mediante ideas, si es que nos equivocamos, el señor Ríos nos da otra oportunidad, valora el intento y nos apoya en la búsqueda de otros medios o estrategias para seguir trabajando, es un gerente totalmente abierto y participativo al permitir la intervención de nuestras opiniones en los proyectos y cambios que se den en la empresa, es visionario porque busca que nuestros talentos se amplíen dentro de TEDASA y fomenta el trabajo en equipo.

**Análisis (en función de la respuesta):** La respuesta a esta pregunta tiene un detonante, al comienzo hay mucha euforia en la contestación al decir que el señor gerente es un líder participativo con sus empleados, a medida de que se profundiza en el tema, las respuestas

son poco convencibles, se diría entonces que es una alerta para tomar correctivos en esta área.

**3. ¿El responsable de la comunicación (que sería en este caso ud) tiene una posición directiva o gerencial?**

Sí, manejo el departamento de Marketing y comunicación de TEDASA, todas las decisiones que yo tomo o cambios que pueda realizar son con aprobación de gerencia general y gerencia comercial.

**Análisis (en función de la respuesta):** En ésta respuesta se puede notar que falta un poco de apertura de las gerencias hacia los jefes de departamento, sería necesario aplicar el *empowerment* de empleados, habrán decisiones que podrían ser tomadas únicamente por la Ingeniera Romero, esto ayudaría a ahorrar tiempo y recursos para el área de la comunicación.

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

Sí, por ejemplo, cuando vamos a abrir un nuevo local se hace un estudio de mercado en el que se toma en cuenta el potencial de futuros clientes, su liquidez y financiamiento en los próximos años, si el estudio demuestra que a largo plazo no se va a adquirir el lucro y las ganancias que se tiene planificado gerencia decide no abrir, pero si es lo contrario, es decir, los clientes necesitan de un buen servicio, de buena atención y al final de cierto tiempo se recupera la inversión, se procede a abrir el local, previo largos estudios.

En cambio, las campañas se desarrollan para apoyar las ventas cuando por ejemplo: son meses bajos o se necesite promocionar un producto o un servicio, es decir, hacer saber al público en general que TEDASA no es solamente alineación, balanceo y venta de llantas si no tiene además otros servicios que ya los mencioné anteriormente.

Para la selección de nuestro personal contamos con técnicas de reclutamiento y selección, en los que respecta a incentivos y motivación del personal estamos un poco estancados. A las maquinarias y equipos de oficina se les realiza su respectivo mantenimiento para ofrecer el mejor servicio.

¿Recibe capacitaciones para estar más preparada y qué herramientas utiliza para las campañas?

No recibo capacitaciones, mis herramientas principales en la promoción de las campañas son el volanteo y la difusión de las mismas por radio, trabajo con la agencia de publicidad "Ideando".

En el departamento de ventas contamos con un equipo de 80 personas más o menos a nivel del Austro que dependen de la matriz en Cuenca.

Nosotros no usamos el telemarketing para potenciar más las ventas en la empresa, solamente campañas promocionales tanto para cliente final como para cliente subdistribuidor y los planes de medios.

**Análisis (en función de las respuestas):** TEDASA utiliza como procedimientos el Estudio de Mercado para abrir una sucursal, para ello analizan serios planteamientos que determinan si nace un nuevo local o no, no así, en la creación de las campañas, las ventas son las que establecen su realización.

Con el personal, acuden a métodos de selección pero no cuentan con cronogramas de capacitaciones, limitando la formación de los empleados únicamente a las circunstancias que se presenten, el departamento de ventas posee un buen número de colaboradores, mientras que en comunicación, sólo está la Ingeniera Romero; para fomentar las ventas de la empresa recurren exclusivamente a las campañas promocionales, al parecer no se ha visto la posibilidad de implementar otra estrategia para incrementar ventas.

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

Sí.

**Análisis (en función de la respuesta):** La entrevistada contesta con seguridad esta pregunta, pero, no acota nada más. Según lo que se ha visto dentro de la empresa la gestión de comunicación se relaciona con el modelo gestión, de liderazgo y cultura de TEDASA, en dar el mejor servicio al cliente pero se deja de lado la comunicación interna, el fortalecimiento de la cultura, la motivación al personal, su enfoque es acrecentar el volumen de ventas.

**6. ¿Existe un plan estratégico de comunicación (ud me decía que tienen, pero tienen cada uno dentro de sus máquinas), entonces este plan estratégico tiene relación directa con el plan estratégico de la organización?**

Sí.

**Análisis (en función de la respuesta):** Durante las entrevistas no se tuvo acceso al plan de comunicación, al parecer es un documento muy privado en la empresa, de acuerdo a la entrevistada los planes estratégicos tanto de comunicación como de la organización, sí tienen relación, como se destaca en el análisis de la pregunta anterior estos planes se

corresponden en la calidad de servicio al cliente que resulta en mejorar la ventas de TEDASA.

**7. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización? Me refiero a la medición, al control, a los informes que se den en cuanto a la comunicación, por ejemplo de clientes externos:**

Sí, eso se pide a sistemas, ellos nos dan un reporte, un informe del resultado positivo o negativo de la promoción, descuentos y campaña en sí.

**Análisis (en función de la respuesta):** Los informes son en base a las ventas realizadas antes y después de la promoción.

**8. ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos? Por ejemplo, en el caso de las capacitaciones para el personal, ¿Cuántas van a tener en el año? y ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?**

No, por ejemplo, tenemos capacitaciones pero un cronograma así por escrito, no. Se planifica de acuerdo a las necesidades, a las circunstancias, al mercado, con unos meses antes. Y para saber si los servicios ofertados por TEDASA al cliente están siendo lo óptimos los medimos por la repetición, la recompra, se lleva un registro de cuántas veces ha llegado el cliente en un mes determinado a las instalaciones, es decir, si ha venido dos veces, entonces se entiende que está satisfecho con el producto y regresa.

**Análisis (en función de las respuestas):** TEDASA posee indicadores para lo que es ventas y servicio pero se descuida de cierta manera el resto de áreas, la gestión de la comunicación interna, que es la base para que la imagen de la empresa se exteriorice al resto de públicos, el sentido de pertenencia de los empleados y su compromiso hacia el cumplimiento de objetivos, su motivación y sus necesidades de desarrollo laboral.

**9. ¿Cuáles son los objetivos de la comunicación?**

El objetivo de la comunicación en las campañas es que la gente sepa y adquiera la promoción, sea de servicio o producto, incrementar ventas, son los objetivos principales.

**Análisis (en función de la respuesta):** La base de la comunicación externa de TEDASA para dar a conocer sus productos o servicios son las campañas, los objetivos de las campañas están claramente definidos, son realistas, alcanzables y totalmente medibles.

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

Sí, un estudio básico poco profundo, que consiste en observar o analizar las ciudades, recibiendo recomendaciones de la gente quienes nos solicitan servicios como el aire acondicionado, entre otros. No tenemos buzón de sugerencias, es comunicación cara a cara con los clientes potenciales.

**Análisis (en función de la respuesta):** Se puede apreciar que los objetivos trazados no son en base a un estudio formal, sino más bien nace de sugerencias de los clientes y son tomados en cuenta para efectuarlos, es una recopilación de los consejos, que finalmente sí responden a las necesidades de TEDASA en cuanto al alcanzar el cumplimiento de sus objetivos, misión y visión.

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

Claro, porque si es que un cliente necesita una promoción o un servicio adicional que no hay, entonces la empresa siempre tiene que estar al servicio de las personas y ese es el objetivo.

**Análisis (en función de la respuesta):** Los objetivos de comunicación de las campañas de TEDASA se relacionan directamente a sus objetivos organizacionales en cuanto al cumplimiento y pronta respuesta a los requisitos del cliente, servicio, entre otros, en lo que se refiere a personal competente se percibe una falla por parte de la empresa, el capital humano de TEDASA es altamente eficiente pero no cuentan con el apoyo para reforzar su desempeño debido a falencias en la comunicación interna de la empresa.

**12. 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?**

Claro en este caso sería conseguir, que la promoción o la campaña del “3 x 4” sea acogida por la mayoría del público general, o sea que, se incremente al 200% las ventas normales de un mes normal a un mes que tiene esta promoción. Los objetivos de todas nuestras campañas es el incrementar ventas, lucro y ganancia. Como segundo objetivo sería logran un impacto positivo en la imagen de TEDASA ante los clientes.

**Análisis (en función de las respuestas):** Según la respuesta de la entrevistada el “3 x 4” tiene un objetivo claro de producción que es conseguir el doble de ganancia que el mes

anterior, de esta manera, TEDASA tiene el control y puede medir fácilmente los resultados obtenidos a través del volumen de ventas y de la aceptación de los clientes finales.

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

Sí, han habido varias campañas que hemos trabajado con la agencia y que han sido aceptadas, otras han sido ideas de los clientes.

**Análisis (en función de la respuesta):** La participación del área de comunicación se ve limitada debido al exceso de trabajo concentrado en una sola persona como es el caso de la entrevistada, quien debe acogerse al tiempo y recursos con los que actualmente dispone para sacar adelante los objetivos de comunicación y producción de la empresa.

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

Sí, pero específicamente la de “3 x 4” no porque es más dirigida desde Continental en lo que son “3 x 4” lo que nosotros hacemos es poner nuestra propia imagen en los materiales publicitarios, tales como: radio, cuñas de radio, hacemos nuestras propias cuñas de radio con la parte de TEDASA, igual en los volantes ponemos nuestra imagen porque Erco Tires hay muchos en Cuenca y en el Ecuador, pero dentro de Erco Tires existe TEDASA, entre otros distribuidores, cuando nosotros hacemos una campaña de “3 x 4” apoyamos con nuestra imagen, tomando la imagen global que es el “3 x 4” en llantas Continental, General y Barum, entonces decimos “encuétralo en TEDASA”, es una inversión propia de TEDASA, porque Continental dice: el “3 x 4” en las llantas, encuétralo en cualquier Erco Tires del país pero como se pueden ir a TEDASA, se pueden ir a Tecnillanta de Quito, o se pueden ir a otro lugar en Cuenca pero que no es TEDASA, entonces nosotros tenemos que reforzar, vengán “3 x 4” también hay en TEDASA.

**Análisis (en función de la respuesta):** Como se puede apreciar en ésta campaña del “3 x 4” se hace una excepción porque Continental la envía y prácticamente TEDASA cambia o adiciona la frase para que hable de TEDASA, se cumplen con las variables porque impulsan la imagen de TEDASA hacia los clientes y buscan direccionarlos para cumplir con sus requisitos que al mismo tiempo concuerdan con los objetivos de la empresa.

**15. ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar? Es decir, ¿Qué es la imagen? ¿Cuáles son los públicos?**

Sí, tenemos que estar claros.

**Análisis (en función de las respuestas):** En TEDASA se tiene muy claro el concepto de imagen y públicos. Se enfocan en satisfacer las necesidades de sus clientes y se esfuerzan para que ellos los prefieran. La imagen de la empresa representa un referente de éxito por lo que trabajan día a día.

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

No.

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

No existe en realidad nada de eso.

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

No.

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

No.

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

Sí, eso se hace trimestral, semestral o anualmente, se analiza cuánto se vendió el año pasado y cuánto se desea vender ahora, son proyecciones con presupuesto anuales, eso lo hacemos en lo que respecta a ventas pero en cuanto a la comunicación, no.

**Análisis (en función de la respuesta):** TEDASA se concentra en las ventas y de acuerdo a ello fija sus objetivos, se realiza un análisis financiero, no se analizan más GAPs referentes a la comunicación organizacional.

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

No hubieron mediciones.

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

Sólo reporte de sistema de ventas para saber cuánto se vendió con la campaña actual versus la del año anterior.

**Análisis (en función de la respuesta):** Se puede apreciar que las respuestas coinciden en una medición y evaluación no exhaustiva dirigida exclusivamente al área comercial. No se investigan si los objetivos de la comunicación están apoyando a los objetivos de la organización.

**23. ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?**

No se efectúa ningún procedimiento, no hacemos encuestas, ni entrevistas.

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

Siempre pensamos hacer, lamentablemente falta tiempo y apoyo.

**Análisis (en función de la respuesta):** La entrevistada tiene la disponibilidad de efectuar los cambios necesarios y de implementar procedimientos de análisis, pero su limitante es la sobrecarga de trabajo y la falta de una asistente.

**25. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?**

No.

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

No.

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

Al momento de obtener los datos se planifica volver a realizar una campaña igual, si se ha tenido éxito en las ventas.

**Análisis (en función de la respuesta):** Realizan una interpretación sencilla de datos después de una campaña, no es un estudio que esté dentro de un cronograma, es concerniente a las ganancias monetarias de TEDASA. La comunicación como eje fundamental de la campaña y en sí de la empresa queda en segundo plano.

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

Evaluamos los resultados obtenidos a través de los informes anuales en donde se analizan las ventas de cada línea y cada sucursal, por ejemplo, en el 2014 el presupuesto para determinada línea fue de \$14000 y se logró vender \$14500, es lo que básicamente se hace en TEDASA.

**Análisis (en función de la respuesta):** Para evaluar los resultados en relación con los objetivos organizaciones e indicadores, TEDASA se basa en los informes anuales de ventas, es una relación que se analiza de acuerdo al presupuesto asignado contra las ventas realizadas en ese año, igualmente los informes son a nivel comercial, no existe valoración en la gestión de la comunicación interna y externa.

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

Sí, se han tenido unas 3 o 4 reuniones durante el 2013, se han aceptado ciertas recomendaciones.

**Análisis (en función de la respuesta):** La oportunidad de ofrecer recomendaciones de mejora da como resultado cambios positivos que a su vez establecen objetivos de comunicación determinantes al momento de planificar las próximas campañas, es imperioso que la gestión de comunicación en TEDASA sea una plataforma que refuerce la imagen e identidad de la empresa y se persiga el logro de los objetivos organizacionales.

**30. ¿Realizaron reportes sobre los resultados de la campaña “3 x 4”? y ¿A quién se los presentan?**

Sí, a gerencial comercial y a gerencia general

**Análisis (en función de la respuesta):** La realización de reportes de resultados se dan a nivel de ventas, los intereses de las empresas son obviamente las ganancias, pero la verdadera inversión sería hacer que la gestión de comunicación sea una fortaleza en la empresa, porque así los resultados de ventas y de desempeño serán los esperados.

## **5.2. Interpretación general de resultados**

- De acuerdo a la averiguación ejecutada durante las visitas, entrevista y página web de TEDASA se aprecia en cuanto al servicio y atención un destacado desempeño de los empleados por hacer sentir a sus públicos externos un entorno confiable al que se desee regresar. La disposición de complacer las expectativas del cliente están bien cimentadas dentro su cultura organizacional, se pudo distinguir también el ambiente de compañerismo entre los colaboradores de la empresa.

- Las sucursales de TEDASA son distribuidas en Cuenca y en el resto de ciudades del Austro en ubicaciones estratégicas para el bienestar de los usuarios. El diseño de la infraestructura cuenta con la comodidad, señalización, estacionamientos, talleres, bodegas y equipos necesarios para cumplir los objetivos organizacionales.
- Los productos y servicios que ofrece TEDASA son promocionados a través de su página web, en la que se puede obtener información explícita acerca de cada uno de ellos, así como también se detalla un poco de historia de la empresa, en Facebook se anuncia las campañas y promociones, fotos, eventos y demás acontecimientos que TEDASA organiza para sus clientes.
- A través de las entrevistas se consiguió saber su visión, misión, valores y objetivos organizacionales, información sustancial que debería constar en la página web y Facebook, además se pudo descubrir que la gestión de comunicación en TEDASA carece de control, valorando el éxito de las campañas y desempeño laboral según el volumen de ventas.
- De las 30 preguntas realizadas a la Ing. Romero, 9 son contestadas negativamente, las cuales hacen relación a la medición de indicadores y resultados de sus programas de comunicación, específicamente del “3 x 4”, TEDASA se maneja con indicadores enfocados más al servicio y calidad brindados a sus clientes, les preocupa la imagen de la empresa ante los clientes finales que se convierte en una referencia para continuar con las campañas. TEDASA se centra en las ventas y clientes pero se deja de lado la comunicación dentro de la empresa. Esta información se hace evidente cuando la Ingeniera Romero solicita verbalmente los informes de ventas con la finalidad de ver los resultados de la campaña realizada y empezar la siguiente, por esta razón, el desarrollo de las campañas se dan casi de forma mecánica, se carece de medición y evaluación documentada que permita comparar datos y determinar aciertos o errores.
- El análisis que se realiza en TEDASA es de tipo financiero, es decir, cuánto se vendió antes y después de una campaña, el volumen de ventas mensuales es el fundamento para futuros cambios, no existe medición ni evaluación entre los objetivos de la comunicación y los de la organización, por lo tanto, los resultados esperados representan tan sólo a una parte de la comunicación en la empresa, no se realiza ningún procedimiento formal que les ayude a tomar decisiones para la mejora continua de TEDASA.
- La falta de medición y evaluación, así como la carencia de una investigación en la gestión de la comunicación interna y externa causa inconvenientes a la organización, su principal

síntoma se manifiesta en que sus empleados sientan escaso apoyo para desarrollarse dentro de TEDASA, sin embargo, se mantienen prestos a trabajar de la mejor manera.

Cuadro N° 7. Tabla de recopilación de información. Fase Estratégica.

ESTRATÉGICA	MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL												
	Nombre del estudiante	Características de la Empresa		Ejes estratégicos		Director		Control de gestión					
		Nombre de la empresa	Sector	¿En las líneas estratégicas de la empresa consta la comunicación?		¿A qué se refiere la línea estratégica que menciona la comunicación?	¿Cuál es el nombre del cargo del Responsable de Comunicación?	¿Cuál es la posición de ese cargo en el organigrama de la empresa?	¿Existen controles de gestión?		¿Qué áreas en general de la organización son controladas?	Si existe control en comunicación ¿cómo lo hacen?	
				Si	No				Si	No		¿Bajo los mismos procesos de las otras áreas?	Otros ¿Qué tipo?
Sheila Pérez	Tedasa S.A.	Comercial y Servicios	X		Al negocio en sí, en cuanto al éxito en el mercado, estrategias de servicios (mejor atención al cliente), y producto (ventas)	Jefe de Marketing.	Posición Directiva	X		Ventas.	Si.		
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES			OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN (A PARTIR DE AQUÍ LAS PREGUNTAS ESTÁN ENFOCADAS EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN SELECCIONADO)										
¿Los objetivos estratégicos fueron considerados para la elaboración del plan de comunicación?			¿El plan de comunicación que se evalúa abarca acciones de: RRPP, Publicidad, Marketing, Comunicación digital, todos? Especifique	¿En qué mes del 2013 se ejecutó?	Tiempo de duración	Público al que estuvo dirigido	Describa de manera general el objetivo del plan de comunicación	¿Se realizó un diagnóstico (análisis previo) al plan: estudio de clima laboral, estudio de marketing, auditoría de comunicación? Escriba cuál de ellos	¿Existe correlación entre los objetivos organizacionales y los del plan de comunicación (Relación selda P y selda U. Responda en 50 palabras)				
Si	No	¿En qué medida? ¿Cómo usted lo evidenció? (Dígalo en cincuenta palabras)											
X		Podría decir que no en su totalidad, el plan de comunicación lo tienen en la computadora no está por escrito para que los colaboradores lo tengan a la mano y lo revisen constantemente, cumplen con los objetivos de servicio, requerimientos del cliente y personal competente.	Según mi entrevista con Pachi a todos, porque tiene contacto con el público interno y externo, los medios, agencia de publicidad externa, redes sociales, publicidad a través de radio y prensa.	Se realiza de 5 a 6 veces al año, cada dos meses aproximadamente.	15 días	cliente Final	No pude ver el plan pero Patricia me hace enter que el objetivo del plan es llegar al cliente final para maximizar las ventas especialmente en llantas que es el caso de la campaña "3 x 4" brindándole el mejor servicio	No tuve acceso al plan de comunicación lamentablemente, realice auditorías de comunicación mediante entrevistas a Patricia quien es la Jefa de Marketing, análisis de logotipos, anuncios, facebook y página web de la empresa.	Existe correlación entre los objetivos organizacionales y los del plan de comunicación, pero únicamente en el servicio y atención al cliente y una enfoque prioritario a maximizar las ventas de la empresa. Se deja de lado al personal en cuanto a capacitaciones y motivación, claves para una buen servicio. No podría valorar más no tuve acceso al plan de comunicación de la empresa				

Fuente. Tedasa

Autor. Sheila Pérez

Cuadro N° 8. Tabla de recopilación de información. Fase Táctica.

FASE TÁCTICA	VARIABLES DE COMUNICACIÓN			DIMENSIONES O INDICADORES			
	De acuerdo al objetivo de comunicación del programa en estudio ¿a cuál de las siguientes variables correspondería?			Si	No	¿Cuántas acciones	¿Cuáles?
	Responsabilidad Social	Comunicación interna (Identidad, implementar sentido de pertenencia, medición del clima laboral, etc.)	Comunicación externa (publicidad, marketing, posicionamiento, eventos)	¿Cuáles?			
	Imagen e Identidad	Identidad e Imagen	Imagen - Público	x			
				Medios		1	Publicidad
				Opinión Pública		1	Preguntas al cliente

Fuente. **Tedasa**  
 Autor. **Sheila Pérez**

Cuadro N° 9. Tabla de recopilación de información. Fase Operativa.

FASE OPERATIVA	DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN		TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN		REPORTES E INFORMES			
	¿Qué técnicas de investigación se utilizaron para medir las variables de comunicación gestionadas?		¿Se han analizado los datos obtenidos en los dispositivos de medición de acuerdo a los indicadores y objetivos planteados?		¿Qué porcentaje de cumplimiento de las acciones previstas se ha tenido		¿Se han elaborado informes sobre los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos?	
	Cuantitativas: Encuesta	Cualitativas: Focus group, Entrevistas, Observación	Si	No		Si	No	¿A quién se lo presentó?
		Ninguna de estas, se pide reportes de ventas para		x	En servicio y calidad el 70%	x		Se presenta a las Gerencias:
		o través del sistema de acuerdo a las ventas.			En ventas más o menos el 80%			Comercial y General
					En gestión de la comunicación un 40 o 50%			

Fuente. **Tedasa**  
 Autor. **Sheila Pérez**

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS**

## **6.1. Conclusiones**

- Existen insuficiencias en la gestión de comunicación de TEDASA, no se tuvo acceso al plan de comunicación de la empresa, por lo tanto, no se constata que dicho plan armonice con los objetivos de TEDASA.
- Las campañas promocionales de productos y de servicios se dan de una manera casi mecánica, especialmente la campaña del “3 x 4” que fue analizada, se la realiza con tan sólo siete u ocho días de anticipación, la única forma de medición y evaluación con la que cuentan está basada en el volumen de ventas después de la campaña con la base de datos que arroja el sistema, aun así, el “3 x 4” tiene éxito cada vez que se lo efectúa.
- Otro gran limitante en este hecho es que existe sólo una persona encargada de *marketing* y comunicación, de esta manera, es difícil implementar cambios por falta de tiempo y exceso de trabajo.
- TEDASA cuenta con un excelente grupo de colaboradores, los mismos que aportan con su esfuerzo diario a brindar atención oportuna y de calidad a los clientes y públicos en general, esto representa una gran fortaleza para la empresa.
- La gestión de comunicación en TEDASA por el momento refuerza algunos de sus objetivos estratégicos como son el servicio al cliente e incrementar las ventas, esto se ve reflejado en las 14 sucursales a nivel del austro, de las cuales, 5 están estratégicamente repartidas en Cuenca.

## **6.2. Propuestas de Mejoras**

- El plan estratégico de comunicación de TEDASA debe ser socializado a todos los empleados a través de reuniones, para que se familiaricen con las estrategias de comunicación utilizadas por la empresa y saber de qué manera aportan a los objetivos organizacionales.
- Implementar cronogramas de trabajo por escrito para que las campañas y demás eventos comunicativos tengan mayor organización y en base a esto, reforzar el trabajo en equipo.
- Se ve la necesidad de una asistente para la Ing. Patricia Romero, Jefe de Marketing, para que se pueda efectuar todos estos cambios imprescindibles para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- Se debe reforzar de inmediato la identidad corporativa de TEDASA de manera que su cultura se fortalezca y los colaboradores se sientan motivados y realizados dentro de la

organización, a través de una plan motivacional que incluya capacitaciones programadas e incentivos, el objetivo de ésta recomendación es asegurar y desarrollar la permanencia del capital humano para mantener y mejorar su desempeño laboral.

- Es necesario revisar el Plan Estratégico de Comunicación de TEDASA hacer los cambios necesarios y ponerlos en práctica para que, de esta manera, se pueda incorporar la medición de indicadores, ítems, dimensiones, datos e información necesaria para evaluar la gestión de comunicación de la empresa y no se dependa únicamente de los resultados que den las ventas.
- Incorporar nuevos métodos de medición, como encuestas a clientes y vía mail.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Alvarez, A., Abendaño, M. (2014). *Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado*. Loja, Ecuador.
- Baca, G., Rodríguez, N., Pacheco, A., Reyes, J., Alcántar, M., Pérez, G., Rivera, I., Baca C, G., Pinzón, C., Bonotto, M. y Rivera, G., (2010). *Administración Integral Hacia un enfoque de procesos*. México: Patria.
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía* (3ª. Ed.). Barcelona: Costa Punto Com
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recurso Humanos* (5ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Dominick, J. R. (2006). *La dinámica de la comunicación masiva*. En J. R. Dominick, *La dinámica de la comunicación masiva* (págs. 340 - 456). México: McGraw Hill Interamericana.
- Johnson, R., y Kubi, P. (2008). *Estadística Elemental: Lo esencial* (10a. Ed.). México: Cengage Learning.
- Ríos, J. (1990). *Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones* (3ª. Ed.). México: Trillas.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*, (8ª. Ed.). México: Pearson Education.
- Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas*. Madrid: Person Eduacion.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

### • Fuentes electrónicas

- Álvarez, A. (2013). *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. Recuperado Agosto 13, 2014, de [http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013\\_actas.html](http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html)
- Álvarez, A., Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la medición estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14, 11-30. Recuperado Agosto, 16, 2014 de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002)

-Vacas, A. (2005). *El modelo de comunicación del gobierno del PP en la última legislatura en la crisis del 11-14M*. Recuperado Agosto 5, 2014, de <file:///C:/Users/User/Downloads/15169179890-1-PB.pdf>

## ANEXOS

- **Anexo A. Transcripción de la entrevista**

**1. Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores...? A qué se dedica la empresa?**

Es una empresa de servicios automotrices que consiste en alineación, balanceo, tenemos abc de motor y frenos, cambio y venta de amortiguadores, recarga de aire acondicionado, chequeos de baterías, suspensión y alineación, inflado con nitrógeno entre los principales servicios que tenemos en todos los locales de TEDASA a nivel del Austro y también tiene la venta de accesorios, por ejemplo aros, moquetas alógenos, plumas, obviamente llantas, equipos para los carros, a nivel de cliente final y cliente de subdistribución igual tenemos: llantas, baterías, plumas, aceites, eso es básicamente la línea de negocios de TEDASA, también atendemos a flotas, en reencauche de la llantas de los carros de transporte igual venta de llantas también, así mismo alineación y balanceo entre los servicios anteriores que le indicaba para carro pequeño.

**-¿A que sector pertenece?**

De Servicios, Comercial.

**2. ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene TEDASA? Es decir, ¿Cómo usted considera que gerencia el señor Ríos? ¿Qué tipo de liderazgo él tiene?, ¿Únicamente él toma las decisiones?**

El señor Ríos es un gerente que acepta muchas opiniones y sugerencias de todos los empleados, él nos escucha, atiende y obviamente si es que ve que las opciones son buenas nos permite desarrollarnos, de hecho si es que nos equivocamos en algún momento, él dice “no hay problema te equivocaste pero al menos lo intentaste, diste ideas, trabajaste en aquello, si funcionó perfecto seguimos adelante y si no funcionó buscamos otros medio, otras estrategias, otras opciones para seguir trabajando”

**-¿Es un gerente participativo?**

Sí.

**-¿Visionario tal vez?**

Sí muy visionario.

**- ¿Inspira el desarrollo de uds en lo que es destrezas, talentos?**

Sí.

**-¿Fomenta el trabajo en equipo?**

Sí.

**3. ¿El responsable de la comunicación (que sería en este caso usted) tiene una posición directiva o gerencial? ¿Usted está en el organigrama ocupando una posición directiva?**

Sí, manejo el departamento pero siempre con las decisiones y aprobaciones de gerencia, solicitado por gerencia.

**-¿Y usted también puede tomar las decisiones en lo que es su cargo?**

Exactamente al final previa aprobación de gerencia general y gerencia comercial.

**4. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? Por ejemplo ustedes para abrir un nuevo local, ¿Hacen estudios de mercado?**

Sí, totalmente.

**-¿Qué se considera para abrir la sucursal en ese lugar?**

Lo que es el potencial de futuros clientes que puede haber liquidez a futuro, financiamiento, potencial de clientes, si es que a largo plazo existe en el estudio que no se va a adquirir el lucro y las ganancias que se tiene planificado pues se decide no abrir, gerencia decide no abrir, pero si obviamente vemos un potencial de mercado que es bueno, que realmente los clientes necesitan de un buen servicio, de una buena atención y al final de cierto tiempo se obtiene ganancia entonces se procede a abrir el local, previo largos estudios.

**-Para hacer una campaña de igual manera ustedes hacen un estudio ¿A qué tipo de cliente quieren ir?**

Exactamente no, bueno básicamente las campañas se hacen para apoyar las ventas cuando son, por ejemplo meses bajos o cuando ya se necesita promocionar un producto o un servicio; hay servicios y temas respecto a que todavía no conoce el cliente final, entonces se está procediendo a tratar de hacer saber al público en general que no solamente TEDASA es alineación y balanceo y venta de llantas si no tiene los otros servicios que le mencioné al principio.

**-En cuanto a marketing ¿Recibe capacitaciones para estar más preparada?**

No.

**-¿Trabajo con algunas agencias publicitarias?**

No, solamente con una.

**-¿Hacen uds. Telemarketing?**

No.

**-¿Utilizan otra herramienta o recurso de ventas para potenciar más las ventas en la empresa?**

No, lo que son solamente campañas promocionales tanto cliente final como cliente subdistribuidor y planes de medios.

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

Sí.

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

Sí.

**7. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización? Es decir, planes operativos en lo referente a la medición, al control, a los informes que se den en cuanto a la comunicación, por ejemplo de clientes externos:**

Sí, eso se pide a sistemas, entonces ellos nos dan un reporte, un informe de cuanto funcionó esta promoción, los descuentos y la campaña.

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

No.

**-Capacitaciones en el año para el departamento de ventas:**

No. Siempre tenemos capacitaciones pero no existe un cronograma previamente establecido. Se planifica de acuerdo a las necesidades, a las circunstancias, al mercado, se planifica con unos meses antes.

**-Llevar registros de los clientes ¿cuántas veces han visitado la empresa?**

Correcto, en el sistema, por ejemplo usted dice: cuántas veces ha venido en noviembre, si responde dos veces, entonces es porque es una buena cliente, usted se fue satisfecha con el producto, regresa a comprar este producto o nuestro servicio.

**9. ¿Cuáles son los objetivos de la comunicación?, ¿Cuál su objetivo de comunicar en la campaña?**

Que la gente sepa de la promoción, la adquiera y obviamente incrementar ventas, son los objetivos principales.

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

Sí, un estudio básico, no profundo, simplemente viendo las ciudades, recibiendo recomendaciones de la gente, no hay buzón de sugerencias, pero es directo.

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

Claro, porque si es que un cliente necesita, le pide algo, le pide una promoción o pide un servicio adicional que no hay, es porque él lo necesita, entonces una empresa siempre tiene que estar al servicio de las personas y ese es el objetivo.

**12. 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?**

Claro en este caso sería conseguir, que la promoción o campaña del “3 x 4” sea acogida por todo el público en general, la mayoría del público, o sea que, se incremente al 200% las ventas normales de un mes normal a un mes que tiene esta promoción. Todos los objetivos de nuestras campañas son de incrementar ventas, lucro y ganancia. Como segundo objetivo sería lograr impacto positivo ante los clientes para una buena imagen de TEDASA.

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

Sí. Han habido varias campañas que hemos trabajado con la agencia y que han sido aceptadas, otras no, más han sido ideas de los clientes, no mejor hagamos de esta manera, pero más o menos la idea básica está sentada ahí.

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

No, es que el “3 x 4” en llantas, es más dirigida desde Continental lo que nosotros hacemos es poner nuestra propia imagen en los materiales publicitarios, tales como: radio, cuñas de radio, hacemos nuestras propias cuñas de radio con la parte de TEDASA, volantes, porque Erco Tires hay muchos en Cuenca y en el Ecuador, pero dentro de Erco Tires existe TEDASA, entre otros distribuidores, digamos, cuando nosotros hacemos una campaña de “3 x 4” apoyamos con nuestra imagen, tomando la imagen global que es el “3 x 4” en llantas Continental, General y Barum, encuéntralo en TEDASA, es una inversión propia de TEDASA, porque Continental dice: el “3 x 4” en las llantas, encuéntralo en cualquier Erco Tires del país pero como se pueden ir a TEDASA, se pueden ir Tecnillanta de Quito, o a otro

lugar acá mismo en Cuenca pero que no es TEDASA, entonces nosotros tenemos que reforzar, vengán "3 x 4" también hay en TEDASA.

**Pero, en las campañas ¿están pendientes de los objetivos organizacionales?**

Sí.

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

Sí, tenemos que estar claros.

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

En cantidad de mención en los medios sería: del 1 al 100, de 100 a 500 o de 500 a 1000.

A nivel de todas las radios vamos con de 100 a 500 de todo el Austro.

-La valoración de la aparición en los medios han sido ¿positivas o negativas?

Positivas

-En tiempo de exposición de: ¿5 a 30 días, escaso, logrado de: 30 a 90 días, superado en 90 a 180 días?

Nosotros tenemos continuamente las radios, cuando hay una campaña mandamos la cuña, se acaba la campaña, mandamos la cuña institucional que habla de TEDASA y de los servicios, que es completamente institucional y genérica.

-En satisfacción con el servicio brindado, ¿qué podríamos poner satisfechos, insatisfechos? yo podría decir que existen 80% de satisfechos y un 20% de insatisfechos como en todo lado.

-Expectativas con respecto a la campaña en: ¿malo, bueno, muy bueno, excelente?

Depende la campaña, hay campañas que nos ha ido malo, otras campañas muy bueno, otras excelente.

-El "3 x 4" ¿cómo le cataloga?

Muy bueno.

-La opinión pública: ¿Cómo ud mide lo que escuchan en la radio? ¿Por el porcentaje que viene de pronto acá, por el porcentaje de clientes que vienen a TEDASA?

Cuando hay una campaña, se dice a la gente de las sucursales que pregunten por favor ¿por dónde escuchó la campaña? Si por prensa por volanteo o por radio, entonces por cliente que indica que escuchó por radio se puede medir.

-¿Los clientes saben de los valores y compromisos que tiene TEDASA para con ellos?

Ellos saben que se les da garantía y calidad.

-Por ejemplo el impacto de la campaña se da de pronto por: comentarios, uds ¿se enteran por comentarios cómo les resultó la campaña?

Por incremento de ventas

-¿Redes sociales?

Sí

Parte de la cultura de TEDASA y de su identidad es la calidad y el buen servicio al cliente que está bien desarrollado en los empleados en cuanto a los valores como la responsabilidad, honestidad, se diría que más o menos.

-Atributos en: calidad de servicio, ¿cómo se calificarían?, Malo, bueno, muy bueno, excelente.

Excelente

-Los equipos de trabajo todavía están en formación, con los públicos externo, como los proveedores tenemos coordinaciones de trabajo diarias por teléfono, mails para lo que son indicación de artes y proceder a la producción.

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

No.

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

No, existe en realidad nada de eso.

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

No.

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

No.

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

Sí, eso se hace semestral, anual o trimestralmente se analiza, cuánto es que vendimos el año pasado, cuánto es que queremos vender ahora, es más como proyecciones con presupuesto anuales.

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

No se miden.

**23. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación? ¿Sólo es sistema?**

Sólo reporte de ventas del sistema de cuánto se vendió con esta campaña, versus el año anterior, cuánto se vendió en campañas como esta.

**24. ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición? Como por ejemplo, un clipping, una encuesta a clientes**

No.

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

Siempre pensamos hacer pero no hay tiempo y no lo hemos realizado.

**26. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?**

No.

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

No.

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

Al momento de obtener los datos cuando ya se ha querido saber algo se planifica volver a hacer en un tiempo una misma campaña.

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

Más bien los informes se podría decir que son los mismos anuales y consiste en por poner un ejemplo: en esta línea tuvimos un presupuesto en el 2013 de \$13.000, ahora el presupuesto para el 2014 fue de \$14.000 y logramos vender \$14.500 o logramos vender \$13.800 nos desfasamos acá y así línea por línea, se analiza sucursal por sucursal, básicamente es anual.

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

Sí, hemos tenido 3 o 4 reuniones y sí se han aceptado las propuestas.

**31. ¿Realizaron reportes sobre los resultados de la campaña “3 x 4”?**

Sí.

**-¿A quién se los presentan?**

A gerencial comercial y a gerencia general

**-Gracias Pachi eso es todo.**

- Anexo B. Material Publicitario

**Continental**  
The Future in Motion

**3X4 EN LLANTAS**

**DEL 16 AL 30 DE JUNIO DEL 2014**  
6 MESES SIN INTERESES + 2 MESES DE GRACIA

VISA MasterCard | BANCO DEL AUSTRO

**TEDASA**  
va contigo

**ERCO TIRES**

**LLEGÓ NAVIDAD**  
**3X4**  
NUESTRO REGALO DE NAVIDAD

COMPRA HASTA EL **31 DE DICIEMBRE** TRES LLANTAS Y LLÉVATE LA CUARTA COMO OBSEQUIO

**6 MESES SIN INTERESES CON CUALQUIER TARJETA DE CREDITO**  
2 MESES DE GRACIA AMERICAN EXPRESS Y PACIFICARD

Continental GENERAL TIRE **Bosch** ContiTread BOSCH Valvoline

[www.tedasa.com](http://www.tedasa.com)

CUENCA • LOJA • AZOGUES • CAÑAR • MACAS • GUABO • PIÑAS  
RIOBAMBA • ZAMORA • MACAHALA • GUALACEO • LA TRONCAL  
[www.tedasa.com](http://www.tedasa.com) • [ventas@tedasa.com](mailto:ventas@tedasa.com) • 1800-TEDASA

**TEDASA**  
va contigo