



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

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio  
Empresa Pasteurizadora Quito S.A.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Viteri Poveda, Rosa Viviana

DIRECTORA: Ramos Alejandro, Yessenia Beatriz, Lic.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Licenciada

Yessenia Beatriz Ramos Alejandro.,

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio Empresa Pasteurizadora Quito S.A. realizado por Viteri Poveda, Rosa Viviana ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2015

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Viteri Poveda Rosa Viviana declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica caso de estudio Empresa Pasteurizadora Quito S.A., siendo Yessenia Beatriz Ramos Alejandro Lic. Directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigado, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f. . . . .

Autor: Rosa Viviana Viteri Poveda

Cédula: 170816265-4

## DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la salud y fortaleza para salir adelante.

A mis padres Hugo y Margoth, por su inmenso amor, gracias por confiar en mí y estar siempre a mi lado.

A mis queridos hermanos Chiqui, Paty y Hugui, con quienes siempre he podido contar.

A mis amados hijos Santiago y Juan Carlos que son la razón de mi vida y mi mayor motivación.

A mis sobrinos Michu, José, Huguito, Daniel, Sole, Daniela y Ana Paula.

A mi nieta Rena, que es la luz de mi vida. Te amo mi princesa.

Viviana Viteri Poveda

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al señor Economista Patricio Calderón, Gerente General, y personal de la EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A., por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Licenciada Yessenia Ramos Alejandro, por haber guiado y orientado acertadamente mi práctica profesional.

A la Lic. Paulina Charpentier, Gerente General de DATAPRO S.A., gracias por todo el apoyo para lograr mi título profesional.

A Teresa Gaviria, quien siempre me alentó y apoyó en alcanzar mi objetivo.

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

Viviana Viteri Poveda

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO INSTITUCIONAL.....	3
1.1 Antecedentes .....	4
1.2 Historia .....	5
1.3 Lineamientos de acción.....	7
1.3.1 Objetivos institucionales.....	7
1.3.2 Misión. ....	7
1.3.3 Visión.....	7
1.3.4 Valores. ....	7
1.3.5 Identidad visual.....	8
1.3.6 Localización y dimensiones.....	10
1.3.7 Estructura organizativa. ....	12
1.3.8 Mapa de públicos.....	14
1.3.9 Área de comunicación externa.....	15
1.4 Política de comunicación externa explícita .....	16
1.4.1 Medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa. ....	16

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	18
2.1 La comunicación en las organizaciones .....	19
2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos. ....	19
2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación. ....	20
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. ....	24
2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación. ....	26
2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica .....	27
2.2.1 La función de evaluación .....	27
2.2.2 Medición y evaluación. ....	28
2.2.3 Métodos de medición y evaluación. ....	29
2.3 El modelo Communication Management Bridge .....	31
2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos. ....	31
2.3.2 Fases y actividades del modelo. ....	32
 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	 38
3.1 Diseño de la investigación .....	39
3.2 Variables de estudio .....	39
3.3 Unidades de análisis y temporalidad .....	40
3.4 Técnicas de instrumentos de recolección de datos .....	40
 CAPÍTULO IV: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	 44
4.1 Fase estratégica de medición y evaluación en planificación de la comunicación.....	45
4.1.1 Valores. ....	45
4.1.2 Objetivos organizacionales. ....	46
4.1.3 Objetivos de comunicación. ....	46
4.2 Fase táctica.....	47
4.2.1 Variable de interés a evaluar de los objetivos de resultado.....	47
4.2.2 Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.....	47
4.3 Fase operativa.....	48
4.3.1 Niveles y dispositivos de medición.....	48
4.3.2 Tratamiento de resultados. ....	48

4.3.3 Reportes e informes.....	48
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
5.1 Fase estratégica.....	50
5.1.1 Determinación del modelo de gestión organizacional. ....	50
5.1.2 Modelo de gestión organizacional. ....	50
5.1.3 Selección de objetivos organizacionales.....	51
5.2 Fase táctica.....	52
5.2.1 Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado. ....	52
5.3 Fase operativa.....	53
5.3.1 Niveles y dispositivos de medición.....	53
5.3.2 Tratamiento de resultados. ....	54
CONCLUSIONES .....	57
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de resultados sobre gestión organizacional .....	50
Tabla 2. Resumen de resultados sobre objetivos organizacionales .....	51
Tabla 3. Resumen de resultados sobre objetivos de comunicación .....	51
Tabla 4. Resumen de resultados sobre intereses a ser evaluados .....	52
Tabla 5. Resumen de resultados sobre niveles y dispositivos de medición.....	53
Tabla 6. Resumen de resultados sobre la forma de tratamiento de resultados .....	54
Tabla 7. Resumen de resultados sobre desarrollo de reportes e informes.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Productos Pasteurizadora Quito. ....	6
Figura 2. De izquierda a derecha, logotipo antiguo y logotipo actual de la empresa .....	8
Figura 3. Nombre registrado y lema de producto .....	9
Figura 4. Ubicación Empresa Pasteurizadora Quito.....	10
Figura 5. Organigrama estructural de la empresa Pasteurizadora Quito S. A. ....	12
Figura 6. Mapa de públicos Pasteurizadora Quito.....	14
Figura 7. Planta de producción de Pasteurizadora Quito .....	17

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista en profundidad al Gerente General Pasteurizadora Quito .....	61
Anexo 2. Entrevista Gerente de consumer marketing de Pasteurizadora Quito .....	72

## RESUMEN

Este proyecto tuvo como objetivo demostrar a través del estudio de la gestión de comunicación de la empresa Pasteurizadora Quito S.A., durante el año 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de la organización.

Se aplicó el modelo para la medición y evaluación en comunicación estratégica denominado "*Communication Management Bridge*", propuesto por Alejandro Álvarez Nobell, basado en los conceptos y metodología del modelo sistémico aplicado a las organizaciones, la dirección por objetivos y la planificación estratégica del modelo RACE de John Marston (1963).

Se trató de un estudio de caso con un diseño descriptivo correlativo donde se analizaron las variables determinadas a partir de la implementación del modelo.

Entre las conclusiones más importantes de esta investigación se constató que la empresa no evaluó la gestión de comunicación, por lo tanto no se la puede catalogar de estratégica. Un informe económico basado en la equivalencia del valor de la publicidad, no refleja el beneficio comunicacional generado por las relaciones públicas.

**Palabras clave:** medición, evaluación, planificación estratégica.

## ABSTRACT

This project aimed to demonstrate through the study of communication management company Pasteurizadora Quito S.A., during 2013 that strategic communication planning, including the role of measurement and evaluation of results, allow to determine the contribution of management communication objectives of organization.

In this paper was applied the model of measurement and evaluation in strategic communication called "Bridge Communication Management" proposed by Alejandro Alvarez Nobell, which is based on concepts and methodology applied systemic model applies to organizations, the MBO and strategic planning model RACE by John Marston (1963).

This was a case study with a descriptive correlative design where certain variables from the implementation of the model were analyzed.

Among the most important findings of this research found that the company did not evaluate the management of communication, so it cannot be cataloged strategic. An economic report based on the equivalence of the value of advertising, does not reflect the communication benefit generated by public relations.

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

## INTRODUCCIÓN

La innovación tecnológica ha modificado sustancialmente la manera en que las organizaciones se comunican con sus públicos; acercando a la empresa a miles de personas, intercambiando mensajes de manera instantánea, obteniendo información directa sobre las necesidades de sus consumidores.

Las organizaciones están reconociendo en la comunicación una estrategia para proyectar una imagen positiva, lograr un posicionamiento mayor en el mercado y en la sociedad.

Es así como hoy los profesionales de las Relaciones Públicas tienen el desafío de demostrar que su gestión aporta beneficios tanto económicos como de reputación a la organización. Pero un reconocimiento a su labor sólo se logrará si están debidamente capacitados; no sólo se trata de preparar contenidos, eventos, noticias, afiches publicitarios, etc., se trata de investigación, acción, comunicación y evaluación; de aprovechar la urgente necesidad de un manejo estratégico de la comunicación que tienen las organizaciones, para no quedar relegadas, haciendo imprescindible contar con profesionales que dirijan, gestionen y planifiquen eficientemente la comunicación, contando con el apoyo de la dirección y dotándolos de recursos necesarios.

Estos profesionales deberán desarrollar relaciones efectivas y eficientes, que aporten al entendimiento mutuo tanto de su grupo empresa, como externamente entre las diferentes organizaciones de su entorno, así como también con otras culturas y países. Probar mediante la aplicación de técnicas y métodos de medición y evaluación durante toda la planificación que su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización.

El estudio se delimitó con el fin de estudiar la organización EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A., mediante la investigación preliminar de su estado actual, se seleccionó el programa "VITA D Niños", desarrollado por la empresa durante el 2013, sobre el cual se realizó el diagnóstico y la propuesta de mejoras.

Para el presente trabajo se planteó como objetivo general:

Demostrar a través del estudio de EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A., durante el 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de

medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones.

Este objetivo se logró gracias a la consecución de los siguientes objetivos específicos:

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

Es importante indicar que se tuvo la colaboración del personal de la empresa quienes aportaron con sus experiencias sobre el tema a pesar de la limitada disponibilidad de tiempo de varios personeros y que, según sus propios comentarios, tienen un reducido conocimiento técnico acerca de la comunicación como elemento para aportar al logro de los objetivos empresariales.

La investigación desarrollada se presenta en este documento que está estructurado en 6 capítulos: en el capítulo 1, se detalla el marco institucional de la organización, a través de datos proporcionados por la empresa relacionados con la naturaleza, misión y visión, funciones, productos y servicios, etc. El capítulo 2 corresponde al marco teórico conceptual, que contiene la base teórica del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica a implementar. El capítulo 3 describe la metodología que se aplicó en la investigación. Tipos de investigación, las variables de estudio y las técnicas e instrumentos de investigación. En el capítulo 4 consta la aplicación del modelo en sus fases estratégica, táctica y operativa se incluye la descripción del trabajo de campo. En el capítulo 5 consta el análisis e interpretación de resultados en función de los objetivos fijados y metas propuestas. Para finalizar, en el capítulo 6 se formularon las conclusiones y propuestas de mejoras para futuros estudios.

Con el fin de garantizar la rigurosidad investigativa de este trabajo, se presenta al final del documento la bibliografía consultada así como los anexos correspondientes.

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

## 1.1 Antecedentes

El estudio de la planificación estratégica en comunicación, incluyendo la medición y evaluación se desarrolló en la **EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.** y la información que se presenta a continuación se obtuvo, de manera general, de (Pasteurizadora Quito, 2012).

Dirección: Pedro Pinto 610 y Av. Napo  
Número telefónico: 593-2-2651880 Fax: 593-2-2614992



Servicio al cliente:

Casilla de correo: 17-12-567  
Web: [www.vitaleche.com](http://www.vitaleche.com)  
Redes sociales: facebook Mundo Vita, Youtube.  
Descripción del sector institucional: Alimentos.

Descripción de actividades:

La EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A., es una organización dedicada al procesamiento y distribución de productos lácteos. Con cerca de 50 años de experiencia, Pasteurizadora Quito es una empresa insignia de la ciudad y es un referente de calidad a nivel nacional.

Todos los productos procesados y comercializados por Pasteurizadora Quito cumplen con los más altos estándares de calidad impuesto por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), y se rigen con la norma técnica ecuatoriana NTEINEN 9.

La marca VITA de Pasteurizadora Quito, cuenta con el reconocimiento del consumidor ecuatoriano como uno de los productos lácteos más confiables, de mejor sabor y con los mejores niveles nutricionales del mercado.

Sus principales accionistas son el Municipio de Quito (33%) y Jorge Acosta (12%). El 55% se reparte entre un centenar de ganaderos. (Pasteurizadora Quito S.A., 2014)

## **1.2 Historia**

La EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A., fue concebida como un proyecto importante de salud pública para proveer un alimento en condiciones de excelencia, indispensable en la vida de la población, especialmente de la niñez.

En el gobierno del doctor Camilo Ponce Enríquez y siendo ya el doctor Julio Moreno Espinosa, Alcalde de Quito, el 9 de mayo de 1960 se constituyó la EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A., con la participación de la Municipalidad de Quito, la Cámara de Agricultura de la I Zona, la Fundación Cornelio Pólit y cincuenta y siete ganaderos – proveedores como socios, saliendo con leche pasteurizada al mercado de la ciudad de Quito el 10 de abril de 1961.

El Director de Higiene y Policía Municipal presentó un patético informe, el 14 de mayo de 1948, al señor Alcalde de entonces, sobre las alarmantes condiciones de la leche que se expendía en Quito. Señalaba que existían hatos lecheros con evidentes síntomas de alguna infección crónica. Las muestras para el examen bacteriológico, tomadas en las entradas a la ciudad, arrojaban cifras que fluctuaban entre 300 mil y 3 millones de bacterias y en el 90% se constataba la presencia del bacilo Coli. Agregaba que la contaminación de las leches se debía más que a las malas condiciones del ordeño, al mal trato de los intermediarios, quienes ni siquiera lavaban como es debido los bidones.

En la década de los cincuenta, Quito, al igual que las demás ciudades del Ecuador, aún se expendía la leche en forma rudimentaria y alarmante, en tarros, en los que los intermediarios introducían sus manos desaseadas y recipientes que servían como medida, para la venta de tan delicado alimento, que generalmente era adulterado con agua de alguna acequia.

Tan preocupante situación y el alto índice de mortalidad infantil imperante, impulsaron al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y al Municipio de Quito, en especial a su Alcalde, el eminente pediatra doctor Carlos Andrade Marín, a emprender en una cruzada para proteger la salud de la comunidad, con énfasis en la niñez.

El 21 de agosto de 1952 UNICEF donó al Gobierno Nacional una pequeña planta pasteurizadora, que contaba con un equipo mínimo indispensable y un laboratorio elemental, para procesar y envasar leche en botellas de vidrio. El 7 de noviembre de 1959, mediante decreto ejecutivo número 839, el Presidente de la República, doctor Camilo Ponce Enríquez, cedió dichas instalaciones a la Municipalidad capitalina, la que, conjuntamente con un terreno de 18.616 metros cuadrados, ubicado en Luluncoto, en el que hasta ahora funciona la planta, aportó para la constitución de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A., que se protocolizó el 9 de mayo de 1960.

En 1968 renovó su maquinaria inicial. Un año después puso en funcionamiento y masificó el envase de cartón PurePak. En 1976 reemplazó la botella de vidrio con la funda de polietileno. En 1987 se ejecutó un proceso de reingeniería total, que incluyó una nueva renovación de equipos. En 1995 puso en el mercado el envase TetraPakBrick (cartón plastificado y aluminado), que permite que el producto, sometido al moderno sistema UHT, se conserve en óptimas condiciones seis meses, sin refrigeración.

Según datos proporcionados por Pasteurizadora Quito, que publicó información de la empresa por ocasión de sus 50 años en el mercado ecuatoriano, (2012) actualmente procesa la marca Vitaleche en fundas de polietileno, UHT en Tetrapak (cartón) y en Tetrafino; leches saborizadas; Vitayogurth; Vitamantequilla; Vitaqueso; Vitacrema y Vitamanjar, que poseen excelente calidad y que cuentan con la certificación ISO 9001-2000 y Certificado de Calidad del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).



**Figura 1. Productos Pasteurizadora Quito.**

Fuente: Revista Líderes (2013)

### **1.3 Lineamientos de acción**

Todos los datos siguientes son citas textuales del informe “50 años de Pasteurizadora Quito S. A.” (2012):

#### **1.3.1 Objetivos institucionales.**

- Contribuir al desarrollo de la producción lechera en el campo a través de asesoría técnica permanente a los productores y otorgamiento de líneas de crédito para el financiamiento de equipo;
- El pago del precio justo al productor, siempre apegado a las normas y acuerdos establecidos, pero, por sobre todo, a su política, que ha marcado el comportamiento ético y responsable del que se siente orgullosa; y,
- Proveer a la ciudad de Quito y al país de leche líquida de excelente calidad y productos lácteos frescos y seguros, sin adulterantes de ningún tipo.

#### **1.3.2 Misión.**

“Procesar y comercializar productos lácteos confiables e innovadores, cumpliendo normas y estándares de calidad para atender las necesidades de los consumidores de todo el país, generando desarrollo en el sector ganadero, respetando el medio ambiente y creando valor para accionistas, clientes y trabajadores”.

#### **1.3.3 Visión.**

“Ser la mejor empresa nacional del sector lácteo en el año 2015 asegurando una buena posición en el mercado, adecuada rentabilidad con valores culturales y éticos que generen interés para sus empleados, consumidores, proveedores y accionistas”.

#### **1.3.4 Valores.**

- Mantener el comportamiento ético para con proveedores, clientes, empleados, accionistas y gobierno.
- Trabajar con responsabilidad, sentido de urgencia e innovación permanente.
- Velar por la seguridad del personal.
- Contribuir con la comunidad.

- Respetar el medio ambiente (Pasteurizadora Quito, 2012).

### 1.3.5 Identidad visual.

La identidad visual de Pasteurizadora Quito ha sufrido cambios a lo largo de su historia. En la siguiente figura se muestra la evolución de dicho logotipo:



**Figura 2. De izquierda a derecha, logotipo antiguo y logotipo actual de la empresa**

Fuente: Pasteurizadora Quito S. A. (2012)

La vaca que se mantiene hasta ahora en el logotipo de la empresa, fue diseñada por Asdrúbal de la Torre, quien es un reconocido caricaturista, periodista y médico cirujano, también colaboró algún tiempo con Pasteurizadora Quito. En el 2008 se modernizó el tipo de letra del “logo”, pero la vaca se mantiene.

#### **La Vaca:**

Además de dar a conocer que su línea comercial son los lácteos, representa la vitalidad y buena alimentación, ya que vemos una vaca robusta y fuerte, sus ubres grandes connotan vida, fertilidad y amor ya que eso alimenta y se trasmite a los hijos; la cola levantada representa alegría ya que los animales levantan la cola cuando están felices o muy cómodos; la posición de la vaca observando el nombre de la Pasteurizadora Quito ayuda a darle más importancia y relevancia a la marca.

#### **Pasteurizadora Quito:**

Su tipografía es muy sobria y no posee ningún tipo de adornos, así que esto nos amplía el mercado ya que este tipo de letra se la utiliza para un multi-target y el producto lácteo fue creado para todos los géneros y clases sociales, se hace más

énfasis y fuerza en la palabra Quito ya que ese es el nombre de la pasteurizadora y de la marca. "pasteurizadora" solo es el tipo de actividad que realiza.

### **Slogan: tradición lechera**

Este slogan connota conocimiento, antigüedad, y sobre todo experiencia, y que la empresa tiene muchos años en el negocio de los lácteos.

### **El color principal azul**

Connota y trasmite a los consumidores de la marca salud, vitalidad y tranquilidad se asocia mucho con esta última en productos alimenticios para crear confianza.

### **Color secundario: blanco**

Este color connota y representa en la mente del consumidor pureza y verdad, es muy importante en productos alimenticios ya que se tiene la certeza de que el producto es limpio, sano y confiable

### **Marca**



**Figura 3. Nombre registrado y lema de producto**

Fuente: Pasteurizadora Quito S. A. (2012)

Con el paso de los años, la Pasteurizadora Quito tuvo competencia en el mercado. Sin embargo, todas las leches se comercializaban con el nombre de la empresa productora como marca. La empresa dio entonces dos importantes pasos para posicionarse: en abril de 1969, lanzó al mercado la leche pasteurizada, en un envase PUREPAK de cartón plastificado, diseñado para mantener el producto más tiempo en

perfectas condiciones. Este hecho marcó el nacimiento de la marca VITA LECHE. VITA es apócope de vitalidad y vitamina, elementos que guardan estrecha relación con los beneficios que proporcionan los productos lácteos de esta marca.

La primera campaña masiva de comunicación de VITA se desarrolló hace aproximadamente una década y tuvo como base el juego de palabras: “Si es VITA LECHE échele más”.

Los principales objetivos de esta campaña fueron acompañar el lanzamiento de VITA en funda plástica, generar recordación de marca, y comunicar los envases de larga vida. Los productos VITA comprenden un portafolio amplio, conformado por leches blancas, funcionales, saborizadas, cremas, mantequillas, yogures, quesos. VITA es la primera marca a nivel nacional que contó con procesos certificados por las normas ISO y es la única que cuenta con ellos de calidad INEN. (Pasteurizadora Quito, 2012)

### 1.3.6 Localización y dimensiones.

Las oficinas y planta de la EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A., están ubicadas en la calle Pedro Pinto 610 y Av. Napo, sector Luluncoto, Quito. A continuación se presenta, en la figura 1, un mapa de la localización de la planta de la empresa en la Capital de Ecuador.



**Figura 4. Ubicación Empresa Pasteurizadora Quito**

Fuente: Captura de pantalla de Google Maps (2014)

A fin de consolidar la actividad comercial a nivel nacional se han desarrollado según la importancia estratégica de cada uno de los mercados que cubre y, en esa dirección un Centro de Distribución en Guayaquil, ubicado en el sector noroccidental del puerto principal, Avenida Martha Bucarám de Roldós Vía a Daule, cuyo objetivo principal es atender con mayor rapidez la demanda de los clientes de la ciudad y de aquellos ubicados en las provincias de Guayas, Santa Elena, Manabí, Los Ríos, El Oro, Azuay y Cañar, dejando que desde el Centro de Distribución de Quito, ubicado en la planta de Luluncoto, se atienda la demanda de la capital y de los clientes localizados en las provincias de Pichincha, Imbabura, Carchi, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Santo Domingo, Esmeraldas y parte del nororiente del país.

### 1.3.7 Estructura organizativa.

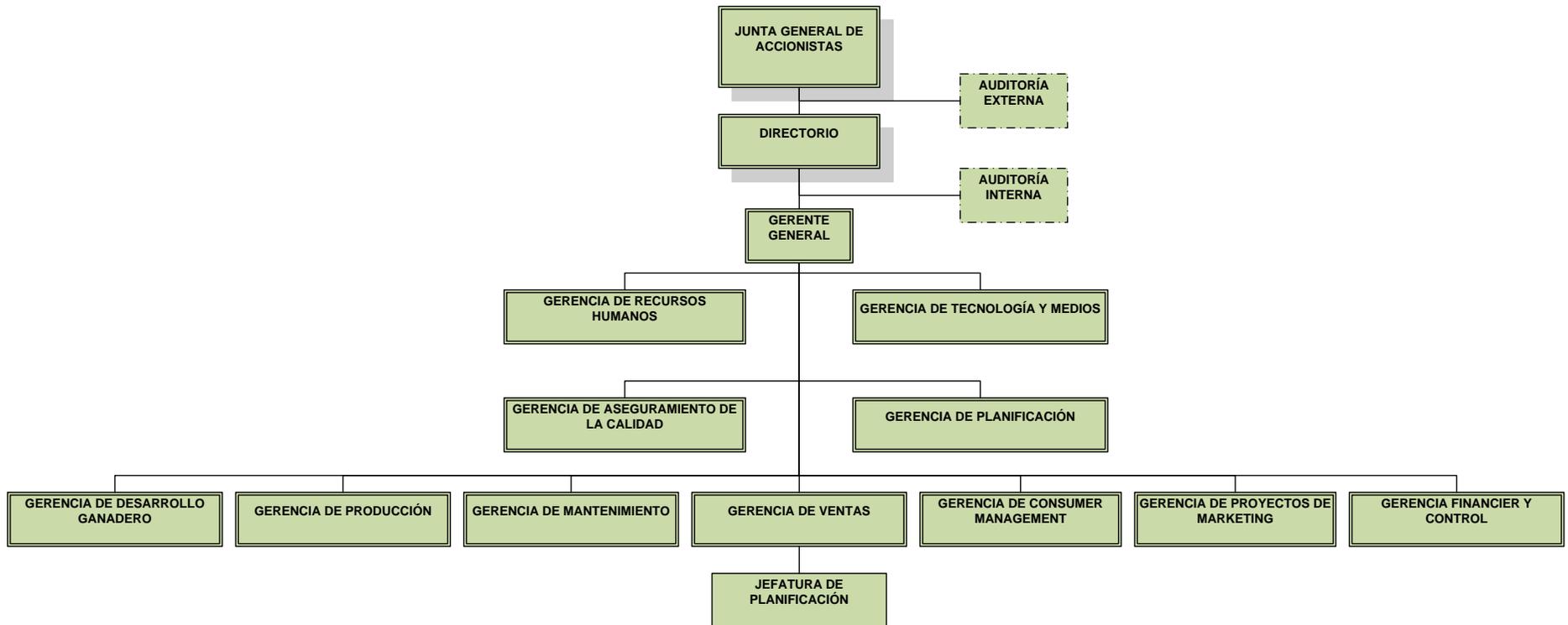


Figura 5. Organigrama estructural de la empresa Pasteurizadora Quito S. A.

Elaborado por: la autora

Fuente: Pasteurizadora Quito (2012)

La Empresa Pasteurizadora Quito S.A., cuenta con las siguientes áreas funcionales para su gestión:

- **Junta General de accionistas:**

Compuesta por 5 directores principales y 5 suplentes. Representa a 453 accionistas. Los directores junto con el Gerente General son los responsables de la administración.

- **Gerencia General:**

Se encarga de la representación legal de la empresa, la administración, ejecuta los planes estratégicos establecidos por la Junta General de Accionistas. Fijar objetivos, controlar el cumplimiento de políticas establecidas, aprobar y dirigir informes mensuales y anuales a la Junta General de Accionista y Directorio.

- **Gerencia de Recursos Humanos:**

Es el encargado de gestionar la contratación y la desvinculación del talento humano, de acuerdo a las normas internas y disposiciones de los organismos de control. Garantizar la equidad interna y competitividad externa para los colaboradores de acuerdo a la política establecida, evaluar el clima laboral y promover acciones de mejora.

- **Gerencia de Tecnología y medios:**

Se encarga de asegurar el perfecto funcionamiento de la infraestructura tecnológica de la empresa y brindar asistencia técnica.

- **Gerencia de Aseguramiento de la Calidad:**

Gestionar el cumplimiento de normas y técnicas en los procesos. Obtención de certificaciones ISO.

- **Gerencia de Planificación:**

Coordinar con la dirección, el proceso de formulación del plan operativo.

Controlar la ejecución de los planes estratégicos y su puesta en práctica.

Proponer normas y procedimientos para mejorar las funciones del departamento.

- **Gerencia de Desarrollo Ganadero:**

Asesorar ganaderos para asegurar calidad en la provisión de leche.

Capacitación constante a ganaderos.

- **Gerencia de Producción:**

Se encarga de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

- **Gerencia de mantenimiento:**  
Mantener siempre operativos todos los equipos industriales necesarios para la producción.
- **Gerencia de Ventas:**  
Preparar planes y presupuestos de ventas, planificando acciones junto con los vendedores.  
Establecer metas y objetivos.  
Proporcionar informes mensuales a la Gerencia.
- **Gerencia de Consumer Marketing:**  
Se encarga de planes de negocios.  
Coordina la comunicación externa de la empresa con la consultora de comunicación.  
Se relaciona con consultoras de comunicación y agencias de publicidad.
- **Gerencia de Proyectos de Marketing:**  
Prepara planes de marketing para el lanzamiento de nuevos productos.
- **Gerencia Financiera y Control:**  
Se encarga de administrar eficientemente los recursos monetarios. Realiza todas las actividades contables y tributarias de la empresa.

### 1.3.8 Mapa de públicos



**Figura 6. Mapa de públicos Pasteurizadora Quito.**

Elaborado por: la autora

### **1.3.9 Área de comunicación externa**

Los encargados de gestionar la comunicación externa de la empresa son los funcionarios del Departamento de Mercadeo, quienes coordinan los mensajes que la empresa quiere comunicar a los diferentes públicos con la empresa consultora de comunicación. Las funciones del departamento externo de comunicación son:

- Apoyar y reforzar la labor de los departamentos de ventas y marketing.
- Preparar y supervisar las acciones puntuales de promoción y marketing de los productos.
- Mantener un clima permanentemente favorable hacia los productos, mediante el contacto constante con clientes, proveedores, agentes sociales, etc.
- El servicio de comunicación externa se maneja a través de la empresa TAKtikee Consultores de Comunicación, quienes se encargan de difundir el asunto que la empresa desee comunicar, son el filtro para llevar el mensaje adecuado a los medios de difusión.

La Gerente de Consumer se reúne con la consultora de comunicación y se definen la estrategia, implementación, cronograma, presupuesto, diseño del brief (características), puntos básicos para construir la comunicación y presentar el justificativo a la Gerencia de la empresa para su aprobación. Para el pago de este servicio, la empresa utiliza la figura del “Free de Agencia” que significa, cuota o pago mensual.

Esta modalidad consiste en el pago mensual de un honorario fijo por trabajos realizados, por parte de la empresa anunciante hacia la agencia, obviamente debe existir un volumen de trabajo constante. El monto mensual que la empresa cancela es de \$15,000 (quince mil dólares). Este valor no incluye el monto a invertir en los medios. Sólo abarca los honorarios de agencia, atención de cuentas y planificación de medios. Valor de espacios en los medios y costos de producción se facturan aparte.

El Gerente de Proyectos de Marketing se encarga de investigación de mercado, la coordinación de actividades estratégicas y tácticas para el lanzamiento de un nuevo producto y la implementación actividad de promoción en puntos de venta (BTL).

En lo referente a la publicidad la empresa contrata los servicios de J.R. VALLEJO Y ASOCIADOS CIA. LTDA.

## **1.4 Política de comunicación externa explícita**

Para transmitir mensajes claros y certeros, dirigidos a crear, mantener y mejorar la relación con sus diferentes públicos, así como proyectar una imagen favorable, la empresa coordina sus requerimientos con la consultora de comunicación, quienes se encargan de canalizar hacia los medios, como noticias, el lanzamiento de un nuevo producto, actividades de responsabilidad social, apoyo al sector ganadero, etc., utilizando la modalidad “free press”. Se mantiene actualizada la página web con información relevante para los usuarios.

Es importante mencionar que el único vocero de la empresa, es el Gerente General.

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

La organización para la comunicación externa utiliza los medios masivos ATL: radio, televisión, prensa, revistas y BTL: activaciones de marca, relaciones públicas, puntos de venta, promociones, trade marketing, etc.

Debido a que la publicidad en medios de comunicación es muy costosa, la empresa ha convenido con la consultora utilizar el “Free press”, que está asociada a la publicación de información de las empresas en medios de comunicación sin que haya un costo por la publicación.

Las campañas de Free Press van enmarcadas en campañas que involucran un debido manejo de los medios, los cuales se seleccionan a partir de los objetivos de la comunicación y de las expectativas frente a la campaña.

Entre los objetivos de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A., están: desarrollar acciones que respondan a las preocupaciones sociales como la alimentación y la protección del medio ambiente, para ello utiliza la Responsabilidad Social como una herramienta que se está imponiendo con mucha fuerza en el mundo empresarial, ya que ha encontrado en ella un instrumento muy interesante y eficaz para demostrar su compromiso con la sociedad y, de paso, rentabilizar la buena imagen que este tipo de actuaciones conllevan para los clientes internos y externos.



**Figura 7. Planta de producción de Pasteurizadora Quito**

Fuente: Revista Líderes (2013)

La planta de la Pasteurizadora Quito tiene capacidad para procesar hasta 200.000 litros de leche por día y es, por hoy, uno de los más fuertes competidores en el mercado lácteo del país. Al parecer este es un detalle que se mantendrá, pues desde hace un año la Pasteurizadora invirtió cerca de USD 3 millones para ampliar su planta y duplicar su capacidad de producción a 400 000 litros de leche por día.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

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

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

Al iniciar el marco teórico conceptual, es necesario en primera instancia definir tanto a una organización como a un sistema; de acuerdo a Rodríguez Darío (2006), las organizaciones son el ámbito más adecuado para entender y aplicar los conceptos teóricos sistémicos.

Para Parsons (1966, pág. 4-7), las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Comprende a las organizaciones como subsistemas de la sociedad, poniendo énfasis en la importancia de las metas como el punto de conexión entre la organización y la sociedad. También señala la capacidad de la organización de interactuar con su medio y de obtener de él los recursos adecuados haciendo, para eso, operar los mecanismos de influencia pertenecientes a la sociedad a favor de la organización.

Todos los conceptos y definiciones sobre una organización básicamente nos señalan que es un grupo o conjunto de personas que tienen un objetivo, rol o característica común; en el caso de estudio se determina que la Organización será la empresa Pasteurizadora Quito.

El término SISTEMA a la vez en sus múltiples definiciones, se señala que se trata de un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operan con datos-energía-materia para producir informaciones-energía-materia.

Por tanto la organización (personas, individuos, factor humano, recursos, etc.), requiere de un sistema (medios, herramientas, procesos, etc.) para cumplir sus objetivos. Es importante y fundamental que estos sistemas sean estructurados de manera consecuente para el aprovechamiento de recursos, así como será necesario la creación de subsistemas de acuerdo a la necesidad y especificidad de los, objetivos, actividades o tareas a cumplir.

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

La comunicación es el principal elemento de interrelación organizacional, por lo tanto se convierte en parte fundamental del comportamiento de la misma. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones.

La comunicación organizacional se puede definir que es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización; la misma que puede ser por la estructura formal o por la estructura informal; a lo largo de niveles jerárquicos.

Varios autores como Alice Kauffman (1993) y Lucas Marín (1997) coinciden en determinar los supuestos básicos que nos permiten comprender la estructura y el funcionamiento de las organizaciones y el rol que le asigna a la comunicación.

La Escuela Clásica de la organización surge debido a la necesidad de comprender los cambios de la sociedad industrial de principios del siglo XX. Sus principales teorías son la Teoría de la Burocracia de Weber, la Teoría de la Organización Científica del Trabajo de Taylor y la Teoría de la Organización Formal de Fayol. Esta concepción del hombre se orienta a interpretarlo de una manera racional y orientada al trabajo. A la comunicación en las organizaciones en esta etapa denominada Escuela Clásica, se le da poca importancia, ya que tiene como propósito transmitir órdenes e información sobre las tareas del área de trabajo; es decir, crear obediencia y coordinación en el trabajo. Se entiende así que la dirección de la comunicación es mayormente vertical hacia abajo, de la dirección a los trabajadores para persuadirlos de seguir instrucciones (Lucas Marín, 1997, pág. 25).

En una etapa posterior, la escuela de Relaciones Humanas nace en los años treinta como una “crítica al excesivo racionalismo de la Escuela Clásica”. Se caracteriza por el “componente afectivo y natural de la actividad humana productiva”. Dentro de esta etapa destacan Elton Mayo, Chester Barnard, Maslow, Herzberg y McGregor. En lo comunicativo, “el modelo presenta flujos ascendentes y descendentes y considera a la comunicación importante y necesaria para el buen funcionamiento de la organización”. El objetivo de este

modelo es lograr interacción entre iguales y facilitar la participación de todos los miembros de las organizaciones en su desarrollo (Alvarez Nobell, 2011, pág. 36).

Tras este período de la escuela de relaciones Humanas, aparece en los años sesenta la denominada escuela de Teorías Sistémicas debido al incremento de la complejidad de las empresas:

La organización es considerada como un sistema social formado por partes interrelacionadas en equilibrio, subsistemas, y cuyas características son el dinamismo, la apertura y la importancia de la comunicación, considerada como el elemento que mantiene unidos a los subsistemas. Entiende que la comunicación con su entorno también es importante (Alvarez Nobell, 2011, pág. 36).

Es importante analizar los enfoques que se han dado referente a la comunicación y el comportamiento organizacional, así como su evolución, tratando de lograr un equilibrio entre el factor humano como individuos globales y las necesidades de las organizaciones.

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

En el punto anterior se citó la importancia de la comunicación en el comportamiento organizacional, dando como resultado la necesidad de realizar un análisis sistémico de la misma ya que la organización se considera como un sistema social y requiere de una articulada comunicación para desarrollarse.

Las relaciones públicas son un proceso que incluye uno de los elementos más significativos en la gestión de la comunicación en las organizaciones. Para toda entidad que desea participar en el ecosistema social es necesario que se dote de los instrumentos, herramientas y estrategias adecuadas. De ahí, que las relaciones públicas se presenten como una función directiva que debe planificarse en los máximos niveles organizativos.

Grunig estableció la existencia de cuatro modelos de las relaciones públicas en lo que respecta a su actuación (Alvarez Nobell, 2011, pág. 37):

#### **Agentes de prensa/ Publicity**

La función de las relaciones públicas en este modelo es la propagación de la información hacia los públicos y, principalmente hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético en la acción, ya que

se recurre a la desinformación o a la manipulación (Castillo A. , 2010, pág. 31). Es así que se trata que la información que aparezca sobre la empresa en los diferentes medios sea siempre positiva, sin importar si se ofrece una verdad distorsionada o si se recurre a cualquier medio para presentar una imagen positiva de la organización. Este modelo aparece desde la segunda mitad del siglo XIX.

### **Información pública**

El modelo de información pública “aparece alrededor de 1900 y permanece como modelo principal hasta 1920” (Castillo A. , 2010, pág. 32). Se diferencia del anterior por el hecho de que se ofrece una información más ceñida a la verdad, es decir, las organizaciones ofrecen información veraz a los medios con el fin de que estos los promocionen. Se deja de lado, entonces, la pretensión antiética de recurrir a cualquier medio para generar una impresión positiva por parte de la empresa.

El modelo de información pública todavía mantiene una relación de una sola vía, al igual que en el modelo de los agentes de prensa. Este tipo de relación se enfoca en una cierta cantidad y tipo de información que las empresas entregan a los medios para lograr su publicación.

### **Asimétrico Bidireccional**

El mejor conocimiento de las relaciones sociales llevó, de manera inevitable, a entender que la comunicación no se logra de manera adecuada en una sola dirección sino que requiere de una constante acción y reacción de las partes. El modelo asimétrico bidireccional nació con la intención de generar una persuasión para no solo informar sino formar valores y actitudes en los públicos. “Este modelo se desarrolla en los años 20 y es consecuencia del esfuerzo comunicativo realizado en Estados Unidos para conseguir que la población apoyara participar en la I Guerra Mundial. Demostró que la persuasión de masas era una realidad” (Castillo A. , 2010, págs. 33-34).

En este modelo se determina que la organización emite el mensaje principal mientras que los públicos se constituyen en receptores pero también emisores de una respuesta. Esta respuesta ayuda a la organización a determinar el nivel de éxito de la comunicación.

### **Simétrico bidireccional o Doble flujo simétrico**

Este modelo de las relaciones públicas, vio su inicio en los años 50 y adoptaba la idea de que existe, en realidad, una relación recíproca entre la organización y los públicos; y que esta relación permite modificaciones en la actitud y el comportamiento mutuo otro (Castillo A. , 2010, pág. 37).

A diferencia del modelo asimétrico bidireccional, no se considera como único el papel de emisor para la organización sino que también el público puede adoptar este rol. Constituye un avance sustancial ya que se considera el papel vital del público para generar mensajes para la organización.

### **Modelo bidireccional simétrico persuasivo**

Una vez revisados los cuatro modelos determinados por Grunig, se ha considerado el desarrollo de un nuevo modelo resultante de la mezcla tanto de la importancia de la participación simétrica de los públicos y las organizaciones pero que también considere la importancia de la persuasión como elemento sustancial de las actividades de relaciones públicas.

Lo que este quinto modelo hace es destacar ese mutuo entendimiento y por ello el posible cambio en ambas partes, emisor y público receptor, como una fase anterior necesaria para lograr una mayor eficacia, esto es, para alcanzar una mayor persuasión. Porque el cuarto modelo es difícil de aplicar desde la mentalidad de la comunicación persuasiva profesionalizada, es decir, desde la comunicación preparada por un emisor que, finalmente, lo que quiere es persuadir a sus públicos (aun corrigiendo eventualmente para ello la postura propia) y no sólo relacionarse bien con ellos (Alvarez Nobell, 2011, pág. 41).

Los modelos para un enfoque sistémico se han ido desarrollando con el tiempo y de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, son un claro reflejo de la evolución organizativa y empresarial. Por ello es importante plantear la pregunta de hacia dónde van a llegar los modelos considerando las nuevas herramientas tecnológicas ya que hoy en día existe una serie de herramientas de interrelación y retroalimentación en el ámbito tecnológico: las redes sociales, los smartphones, entre otros. Se puede indicar que actualmente el modelo Bidireccional Simétrico persuasivo es el que buscarían la mayoría de empresas ya que a la vez que se permite la interacción emisor – receptor, el mensaje es la persuasión para adquirir productos, servicios o mejorar el desempeño de la organización.

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

La planificación se la entiende como un conjunto de acciones que van a permitir la obtención de un resultado u objetivo, por ello que la planificación se aplica desde una tarea hasta el direccionamiento estratégico de las grandes empresas e incluso naciones.

La planificación estratégica, siguiendo lo señalado en el párrafo anterior, también puede aplicarse a la comunicación:

La planificación en la comunicación se convierte así en un escenario teórico – descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guión y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto (Alvarez Nobell, 2011, pág. 42).

La planificación dentro del proceso de las relaciones públicas es de suma importancia ya que en ella se detallan las estrategias, planes y objetivos, que se llevarán a cabo a fin de obtener resultados positivos. Las acciones de relaciones públicas requieren de una evaluación previa de resultados posibles, por lo que es necesaria la planificación de la estrategia y tácticas a utilizar. La estrategia permitirá alcanzar los objetivos determinados por la organización. Aplicar la dirección por objetivos permite centrar y dirigir estas consideraciones. La dirección por objetivos en el proceso de planificación garantiza la producción de los mensajes relevantes y establece los criterios para evaluar las campañas.

Marston (1963), basado en los procesos del “management” de la Dirección por Objetivos, estableció un proceso para la toma de decisiones estratégicas, en cuatro fases, denominado RACE (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Este modelo también es conocido como “método de la espiral”. Las características de sus componentes son:

##### **a) Investigación**

Las relaciones públicas eficaces son un proceso, y el primer paso esencial que describe Marston en su modelo, es el de realizar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución en cuestión que nos permita detectar a fondo el

problema o los problemas que debemos afrontar. La planificación de la actividad de relaciones públicas de cualquier compañía, se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores, pieza imprescindible del plan de actuación posterior. Sin esta descripción de campo, siempre estaremos a expensas de la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado (Alvarez Nobell, 2011, pág. 44).

La investigación es fundamental, lo indispensable es saber cómo investigar, qué métodos y técnicas se van a aplicar. Al no investigar eficazmente se pone en riesgo tanto a la empresa como a sus recursos, ya que las acciones que realice la empresa y resulten erradas, no son susceptibles de corregir. En esta fase es importante realizar auditorías de relaciones públicas tanto internas como externas a fin de determinar la real situación de la empresa.

#### b) Acción

La acción se desarrolla en forma de conductas. A través de la acción se crea una relación constante entre la organización y sus públicos en un entorno definido.

Al finalizar la etapa de investigación, se recopilan los datos, se los analiza, para luego proceder con la planificación y el diseño de la estrategia de las acciones de relaciones públicas, para lo cual es necesario fijar metas y objetivos en función de los públicos meta identificados, siempre en relación con las políticas y los planes de la organización. En esta fase se fijarán las políticas de comunicación de la organización.

Los objetivos identificados en base a la investigación, deben ser realistas, cuantificables y medibles. En base a estos objetivos se establecerá la estrategia de las acciones comunicativas a desarrollar, creando mensajes claves en función de los públicos identificados y segmentados. Otro elemento importante es que los objetivos de comunicación deben estar vinculados a los objetivos de la organización

#### c) Comunicación

Una vez fijados los objetivos, se deben diseñar los mecanismos para comunicar los mensajes a los públicos internos y externos. Esta fase puede entenderse como:

El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. También puede

entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa. La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación estratégica y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo. (Fita, 1999, pág. 33) citado por (Alvarez Nobell, 2011, pág. 47)

El plan de acción puede ser de forma anual asignando un presupuesto o planes puntuales como eventos, atención a medios de comunicación, patrocinios, etc. En esta fase es donde se determinan los costos, cronograma y se cuantifica el Plan Estratégico de Comunicación de acuerdo a la política comunicativa que se determine.

#### d) Evaluación

Es el cuarto y último paso dentro de la planificación estratégica del método RACE, la evaluación está ligada permanentemente a la fase de acción y comunicación. Es considerada un proceso continuo que permite realizar los ajustes necesarios tanto en la estrategia como en el plan de acción.

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

La evaluación es un proceso continuo en el que se descubre los desajustes o problemas que se presenten dentro del plan que se esté desarrollando, estos resultados al ser evaluados permite hacer las correcciones e iniciar el proceso nuevamente, con otro ciclo y de igual manera se volverá a evaluar el plan.

Según Marston, muchos profesionales pasan por alto este paso por ser costoso y no dar resultados concretos, por ser una ciencia social, muchos se basan en instinto o sentido común, pero la realidad es que es un paso importante, ya que donde se evalúan los resultados del trabajo del departamento de comunicación y la efectividad de las herramientas utilizadas. No es sólo para medir el éxito de una campaña de comunicación, sino también para poder tener información sobre la reacción de los diferentes públicos y esto puede influir en la toma de decisiones en el futuro de la organización.

Actualmente se puede observar como los cambios tecnológicos y sociales siguen transformando aspectos y facetas de la práctica de las Relaciones Públicas. Principalmente existe un mayor énfasis en la evaluación, así como también la necesidad de aprender continuamente, también se han convertido en dos actividades principales en el campo de las Relaciones Públicas. En rasgos generales, estas dos actividades denotan una exigencia mucho mayor con respecto a la información que se maneja y al mejoramiento en cuanto a las técnicas de medición de resultados. Esto, correspondería, según las cifras del proceso de las Relaciones Públicas (RACE), al momento de la Evaluación y de Información respectivamente.

Fases de la evaluación, como última etapa de la planificación estratégica:

- Control y análisis (cualitativo)
  - o De la aplicación de los canales más adecuados
  - o De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación
  - o De la desaparición de los problemas de comunicación
- Evaluación (Cuantitativa)
  - o Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación
  - o De la audiencia obtenida en cada medio y soporte
  - o Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización
  - o Del balance final (evaluación del coste – global y porcentual – en relación al presupuesto inicial (Alvarez Nobell, 2011, pág. 53)

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

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

La evaluación es un elemento fundamental que permite la valoración de las acciones implementadas con base en criterios establecidos previamente en la etapa de planificación. Esto se lo realiza con el fin de implementar, si fuera el caso, medidas correctivas a los objetivos, estrategias y actividades planificadas

En la actualidad y tomando en cuenta el nuevo panorama comunicacional debido al desarrollo de la tecnología, las organizaciones tienen la necesidad de invertir en programas de comunicación, sin embargo es indispensable al mismo tiempo que se realice la evaluación de su eficacia y eficiencia. Si no se conoce realmente si las acciones que se realizan son las más adecuadas y si la inversión económica que hace la organización en sus actividades comunicacionales es alta, se corre el riesgo de un fracaso.

La evaluación puede ser de carácter sumativo, es decir, “antes de su implementación en cuanto a sus objetivos fijados”; o formativo, que implica un “diagnóstico de la mejor estrategia a implementar dentro de un programa” (Alvarez Nobell, 2011, págs. 51-52).

De manera general, se debe considerar que la evaluación es un proceso permanente dentro de las actividades planificadas.

### **2.2.2 Medición y evaluación.**

Uno de los principales retos de todo proceso de planificación estratégica es la generación de mecanismos de medición y evaluación, que permitan determinar los puntos o acciones que se deban ajustar para la mejora de los mismos.

La medición de la gestión de comunicación permite determinar el grado de eficacia y eficiencia de dicha gestión. Cabe resaltar que se entiende por eficacia la capacidad de lograr los objetivos propuestos mientras que eficiencia es el uso adecuado de los recursos empleados para lograr esos objetivos (Fernández, 2002, pág. 327). Es saludable e incluso obligatorio que se analice, de manera permanente si está haciendo bien un determinado trabajo, además de los recursos que se están utilizando.

Uno de los principales problemas en la evaluación es la medición, debido a que, en muchos casos, lo que se trata de medir es un elemento abstracto o, por sus características, es más de un tipo cualitativo que cuantitativo. Algunos de los elementos que son importantes de medir son:

- La calidad del Management
- La capacidad para desarrollar nuevos productos
- El fortalecimiento de la posición en el mercado
- El fortalecimiento de la cultura corporativa
- La calidad de la Comunicación c/ los inversores (nueva modalidad-investor relation)
- El grado de satisfacción de los clientes (Alvarez Nobell, 2011, pág. 77)

Es siempre deseable que la medición se desarrolle de una forma técnica, por un profesional con experiencia en el tema. Sin embargo, cuando esto no es posible, también se pueden implementar sistemas de medición y evaluación informales que ofrezcan información importante sobre la gestión de comunicación. “Una evaluación informal es mucho mejor que ningún tipo de medición en absoluto. En la mayoría de los casos, una

buena información informal no sólo es aceptable sino que será mejor vista por el top-management que aquellas propuestas que no incluyan ninguna” (Alvarez Nobell, 2011, pág. 77).

Es claro concluir que es un reto la medición y evaluación en Comunicación, ya que en primera instancia no es un proceso productivo o parte de la gestión de ventas. La comunicación está presente en todo nivel de la organización tanto interna como externamente. Por ello es necesario aplicar un método que determina el conjunto de estrategias que mejor se ajusten a las necesidades de cada organización.

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

La necesidad de medición y evaluación de relaciones públicas (comunicación externa como interna), ha permitido el desarrollo de varios métodos, a continuación se los resumen para su conocimiento y análisis de acuerdo al libro de Álvarez Nobell que se ha usado como texto guía para el desarrollo de este estudio (Alvarez Nobell, 2011, págs. 86-96).

**Medición de la producción:** Una forma simple es contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc., se produjeron en un período de tiempo determinado. Aunque no creen que este tipo de evaluación sea muy efectiva porque mide cantidad y no calidad. Otra forma de medir es analizando la cobertura de los medios de comunicación.

**Medición de la exposición al mensaje:** contabilizar las apariciones en prensa, radio y televisión, generalmente a escala local. Recuento electrónico para controlar y registrar principales apariciones en medios. Esto se puede lograr a través de varios elementos:

**Impactos en los medios de comunicación:** Se analiza cuantas personas habrán sido expuestas a los mensajes. Sin embargo hay un sesgo, de no saber exactamente cuántas personas se interesaron particularmente, o incluso, llegaron a leerlo.

**Visitas en Internet:** Cada vez que una persona accede a la página web, se considera una visita.

**Equivalencia publicitaria:** Consiste en calcular el valor de la exposición a los mensajes. Para ello, se traducen los artículos en las columnas de los diarios,

en función al costo de éstos un artículo de 5 líneas, \$100/ línea, equivale a un valor de \$500. Muchos consideran a esta manera muy ridícula.

**Seguimiento sistemático:** Mediante adelantos en bases de datos y programas informáticos que permiten hacer un seguimiento de apariciones en los medios de una forma más sistemática.

**Solicitudes de información y números de teléfono gratuitos:** otra forma es midiendo los contactos de la gente por estos canales, las solicitudes de material informativo es también una forma de contactar favorablemente la empresa.

**Coste por persona:** otra forma de evaluar la exposición consiste en determinar el coste de llegar a cada miembro del público. Técnica conocida como "*efectividad en costes*". Da ejemplos de campañas "famosas" que usaron estos métodos.

**Asistencia del público:** es un tipo de evaluación más sofisticada, que consiste en determinar el grado de conciencia del público al mensaje. Si han recibido, prestado atención y retenido el mensaje. Se usan encuestas.

**Medición de la participación:** estudios de líneas básicas: medir actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña de Relaciones Públicas. Muestran gráficamente la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones, por supuesto que no ignoran las infinitas variables que influyen en las percepciones y actitudes.

**Las auditorías:** se pueden utilizar varias formas de medir las actividades en Relaciones Públicas:

**Auditorías de comunicación:** permite establecer los objetivos de comunicación, evaluar los programas en curso e identificar fortalezas y debilidades. Debe incluir entrevistas informales a los directivos y a los empleados. Se realiza periódicamente.

**De relaciones públicas:** antes de lanzar un mensaje o programa de Relaciones Públicas se prueba el mensaje para ver la reacción, exponiéndolo a un grupo representativo del grupo específico.

**Modelos Integrales:** son planteamientos que establecen una serie de aspectos para desarrollar la medición y evaluación. Por citar varios modelos se tiene: Modelo Yardstick, o regla de la efectividad, Balanced Scorecards o Tablero de Comandos.

**Medición en acciones comerciales:** también llamado Sponsoreo publicitario, siendo una propuesta vinculada a las estrategias de comunicación comercial (Alvarez Nobell, 2011, págs. 86-96).

## 2.3 El modelo Communication Management Bridge

### 2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos.

La planificación estratégica de comunicación se desarrolla con base en una serie de principios y supuestos teóricos y metodológicos que permiten enmarcar y sustentar la función de Comunicación Estratégica, cimientos necesarios para un abordaje, aún más complejo, que presenta la realidad profesional. Se debe entender entonces que:

1. La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a una dirección por objetivos.
2. Los objetivos de comunicación deben estar relacionados directamente a los objetivos generales de la organización. Es por esto que los modelos de administración generales y los de la Dirección de Comunicación deben coincidir.
3. La planificación estratégica en comunicación -bajo el modelo RACE (*Reserch, Acción, Comunicación, Evaluate*)- es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.
4. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.
5. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación

de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.

6. Los objetivos, que se identifican siempre como output, outtake, outcome y business results, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.
7. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse (Alvarez Nobell, Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos, 2013, págs. 8-9).

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

El *Communication Management Bridge* propone una secuencia de fases para el proceso de análisis y evaluación de las actividades de comunicación en una diversidad muy grande de empresas y organizaciones. Es así que el modelo contempla tres fases para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

La fase estratégica corresponde a la función de planificación de la evaluación que lleva adelante el responsable de comunicación estratégica en interacción con los demás departamentos y el management de la organización. Además comprende las actividades de alineación al modelo de gestión organizacional, selección de objetivos organizacionales (Business Results) y la definición de los objetivos de comunicación en sus distintos niveles (output, outtake, outcome).

El normal curso de la planificación estratégica en comunicación que se determina en la primera fase estratégica y de la cual dependen las fases táctica y operativa. Las actividades de estas dos fases restantes, debido a que corresponden a procesos de medición (diseño) y procedimiento para la aplicación de instrumentos y dispositivos, corresponden a las funciones propias de los equipos de trabajo o áreas que gestionan la comunicación.

En el caso de la fase táctica, las actividades que se contemplan son las de conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado; y determinar

las dimensiones e indicadores a medir (reducir el nivel de abstracción para posibilitar su observación, cuantificación y cualificación), también en función de los objetivos.

Finalmente, la fase operativa se enfoca en las propias técnicas o acciones de comunicación que se llevan adelante; incluye actividades mediante las cuales se establecen los dispositivos de medición para cada nivel de evaluación; también se desarrolla el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación tanto correctiva o formativa como sumativa o final. Finalmente, se calculan los posibles índices existentes y se diseñan los reportes y las presentaciones necesarias en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos.

A continuación se presenta una explicación más detallada de cada una de las fases del modelo elegido para el desarrollo del presente estudio.

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

Esta fase tiene lugar cuando la organización define las políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y los presupuestos que asignará a cada una de las áreas, funciones o proyectos que decida emprender. La dinámica dependerá exclusivamente del modelo de gestión (y de control de gestión) que adopte la organización en función de su tipología institucional, visión, misión, valores y estilos de liderazgo.

Evidentemente, esta fase se nutre de los resultados de investigación y auditorías que para la planificación estratégica de comunicación se apliquen; pero son actividades en las que es importante el trabajo en conjunto con el equipos directivo de la organización.

El responsable de comunicación estratégica es el verdadero protagonista de esta fase que implica de su parte un acabado conocimiento y dominio de: la organización, sus actividad/es, activos intangibles y cultura: los públicos y sus características; las políticas de comunicación; los objetivos que pueden llegar a cumplirse desde la comunicación; y la situación y calidad de las relaciones, entre otros elementos ya señalados por el IPRA en su “the whell of education”.

En esta fase se comprometen (y se generan expectativas en la dirección de la organización) además de inversiones, el cumplimiento o la aportación al cumplimiento de

objetivos de negocio u organizacionales. Tres serán las actividades determinantes de la fase estratégica de planificación de la evaluación:

1. Alineación con el modelo de gestión organizacional
2. Selección de objetivos organizacionales
3. Definición de los objetivos de comunicación

Con esta actividad se procede a definir los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con los objetivos organizacionales a los cuales se intenta contribuir.

Se deben diferenciar dos grandes grupos de objetivos: los orientados a resultados que impactarán en las actitudes, comportamientos y opiniones como efecto de los mensajes dirigidos a los diferentes públicos (muchas veces de forma indirecta) que se conocen como OUTCOMES; y aquellos objetivos de producción previstos por el cumplimiento de las acciones de comunicación propiamente dichas (OUTTAKE y OUTPUTS).

- Los OUTCOMES, buscan determinar un cambio cuantificable como contribución a los objetivos de negocio (no necesariamente, objetivos corporativos).

Estos resultados no siempre son directos y pueden ser medidos sobre la opinión, la actitud y las emociones que influirán en la predisposición del comportamiento y el comportamiento en sí.

Los indicadores pueden ser la variación sobre índice de reputación; la imagen de marca; la participación activa de los empleados; la intención de compra; la aportación de iniciativas e ideas innovadoras; la participación en proyecto; etc.

- Los OUTTAKE se relacionan con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Operarían sobre las variables de percepción, utilización y conocimiento.

Se trata de toda la producción de la comunicación y la eficacia de las medidas de distribución. Su importancia radica en que son los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo, pudiendo conducir a la rentabilidad, a la eficiencia y, en última instancia, a las medidas de productividad.

Los indicadores deberán variar en función de los niveles de recuerdo, reconocimiento o notoriedad; usuarios, lectores u oyentes únicos; duración del impacto; etc.

- Los OUTPUTS se corresponden con niveles de resultados más bajos (inmediatos y aparentes) y están vinculados con la medición de los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Serían variables posibles: la eficiencia del proceso, la calidad, la cobertura y el contenido.

Entre los indicadores susceptibles de mostrar cambios podríamos destacar: el cumplimiento del presupuesto, los tiempos, el número de fallos, legibilidad; índice de satisfacción de clientes internos; recortes de prensa, visitas, descargas, impactos, share of voice, etc.

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

El diseño de la medición corresponde a esta segunda fase, lo cual permitirá hacer operativas las definiciones de la fase estratégica para poder instrumentar la medición en la fase siguiente. Para ellos, se realizarán dos actividades:

- 1) Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados  
Las variables son los atributos señalados en los objetivos susceptibles de modificación por acción directa o indirecta de la comunicación. Por ello, esta actividad implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos.
- 2) Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados  
Una vez seleccionadas y conceptualizadas las variables que vamos a medir, se deberán especificar aquellos términos que conforman cada una de las mismas, con el fin de reducir sus niveles de abstracción y poder observarlos en los hechos y determinar con claridad la variación y aporte que se está evaluando.

### **2.3.2.3 Fase operativa: medición.**

La fase operativa es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Esta fase debe articularse con las etapas de acción y comunicación de la planificación estratégica a los fines de considerar las actividades de medición como parte del concierto de

acciones que serán llevadas adelante. Debe existir una integración entre la acción de comunicación que contempla indicadores de cumplimiento de objetivos y los dispositivos que se utilizarán para medir. Por ello, el autor Alejandro Alvarez Nobell, en su participación en la conferencia “Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos” (2013) recomienda:

- 1) Establecer los niveles y dispositivos de medición de forma que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, se puedan utilizar referencias de estados anteriores de las variables y determinar avances, retrocesos o, en general, los efectos que han causado las actividades. Al determinar los niveles y dispositivos de medición, se deben seleccionar las unidades de análisis o herramientas para el trabajo de campo, así como procedimientos de la aplicación de estas herramientas. Lo más importante es que se debe evaluar el cumplimiento de los objetivos, por lo que es vital evitar el desperdicio de recursos en la medición innecesaria de variables que no aportan a la evaluación de los objetivos propuestos.
  
- 2) Elaboración de un cuadro de mando, que es una simplificación e integración de indicadores definidos, los estados iniciales, los gaps y las escalas. Esto permite el control y aporta información para la toma de decisiones además del cálculo de los índices. Los datos obtenidos se tabulan y sistematizan organizados por variables y objetivos; dependiendo de su naturaleza, se utilizarán herramientas estadísticas y matemáticas en caso de datos cuantitativos, aunque también se deberá considerar la descripción de la situación determinada, lo que corresponde también a un enfoque cualitativo.
  
- 3) Finalmente se debe diseñar el grueso de reportes y presentaciones para exponer, de manera clara a los grupos interesados, los resultados de las acciones de evaluación y medición. En estos reportes deben incluirse logros obtenidos debidamente sustentados en valoraciones cuantitativas y cualitativas, según corresponda, además de las recomendaciones a modo de *inputs* para futuras planificaciones. Como es lógico, diversos niveles de organización y grupos tendrán interés en diferentes variables y elementos evaluados; en este sentido, no se debe realizar un reporte único sino que deben diseñarse informes y presentaciones particulares que atiendan a los requerimientos de información de los grupos a los que se entregará dicho reporte; así mismo, se debe cuidar que

los reportes respondan a características de los grupos no solo en el fondo sino en la forma, de manera que se pueda lograr una comunicación óptima (pág. 12).

Es muy importante que la fase operativa funcione de manera integrada a la gestión de comunicación y de modo ininterrumpido, posibilitando la obtención de datos y resultados de manera constante. De este modo, será posible aplicar evaluaciones formativas de manera periódica para corregir fallos en los outputs y mejorar el rendimiento de los demás niveles de los objetivos a evaluar.

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

La presente investigación se enmarca en un diseño de tipo exploratorio y descriptivo, mediante la aplicación de una metodología de estudio de caso. Combinando una metodología de tipo cualitativa, que incluye la configuración de técnicas de análisis documental; entrevistas semi estructurada y observación directa sobre el caso de estudio.

Esta investigación se estructura en base a los objetivos propuestos y las variables de estudio: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

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

Se realizó un estudio de caso con un diseño descriptivo correlativo donde se analizaron las variables determinadas a partir de la implementación de un modelo de evaluación denominado *Communication Management Bridge*. A través de la implementación de dicho modelo, se evaluó cómo la planificación estratégica de las acciones de comunicación, impactan en los objetivos generales de la organización asignada.

### **3.2 Variables de estudio**

Las variables de estudio que se desprenden del objetivo general son la planificación estratégica en comunicación y su impacto a los objetivos organizacionales. Se desarrollaron las variables de estudio, en función de los objetivos propuestos, las mismas que fueron utilizadas para realizar el trabajo de campo.

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

1. Objetivos organizacionales
  - 1.1. Modelo de gestión
    - 1.1.1 Perfil de la organización
    - 1.1.2 Misión, Visión, Valores
    - 1.1.3 Cultura Corporativa y estilo de liderazgo
  - 1.2 Objetivos del negocio
    - 1.2.1. Indicadores de resultado
    - 1.2.2. Procedimientos de control y gestión y modelos de medición
2. Gestión de Comunicación

- 2.1. Acciones de Comunicación
- 2.2. Planificación estratégica
  - 2.2.1. Diagnóstico
  - 2.2.2. Acción
    - 2.2.2.1. Estrategia de comunicación
    - 2.2.2.2. Objetivos de resultado
    - 2.2.2.3. Objetivos de producción
  - 2.2.3. Comunicación
    - 2.2.3.1. Política de Comunicación
    - 2.2.3.2. Programas y acciones
    - 2.2.3.3. Medios de comunicación
  - 2.2.4. Evaluación
    - 2.2.4.1. Planificación de la evaluación
    - 2.2.4.2. Diseño de la medición
    - 2.2.4.3. Medición

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

Este estudio analizó, en su fase de investigación descriptiva, el programa de comunicación estratégica de la EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A. que desarrolló en Ecuador durante el año 2013,

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

En el desarrollo de la presente investigación se aplicaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

#### **a. ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Para realizar esta investigación es necesaria la obtención y lectura de documentación relacionada con la gestión de la organización como: página web corporativa, memorias de la organización, presentaciones institucionales, planificaciones estratégicas, informe de Responsabilidad Social Empresarial, documentos descriptivos de acciones de comunicación, revistas institucionales. Este instrumento facilitó recabar información para identificar el grado de planificación estratégica del programa de comunicación elegido.

## b. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

A través de preguntas abiertas, basadas en la estructura del método “Communication Management Bridge” que se realizaron a los principales involucrados con la gestión de comunicación, se analizó la “contribución de las acciones de comunicación desarrolladas a los objetivos propuestos por la organización”.

El banco de preguntas que se aplicó en la técnica de la entrevista se presenta a continuación:

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación
ESTRATÉGICA	DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales).	¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores...? ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene? ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización? ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.	¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad? ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?
	SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)	¿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?
		Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de lo logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)	¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)	¿Cuáles son los objetivos de 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?
		Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)	¿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?

Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
------	-------------	---------	------------

TÁCTICA	CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)	¿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?
	DETERMINAR LAS DIMENSIONES A MEDIR EN LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona? ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
OPERATIVA	ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?
		Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)	¿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?
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivos propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas? ¿Qué instrumentos se aplicaron para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.	¿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?
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ELABORACIÓN DE INDICES	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).	¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones? ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).	¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación? ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
	DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES	Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas? ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futura planificación?
		PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (Alta Dirección, Públicos implicados, públicos internos)	¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentarán?

Las entrevistas realizadas se transcriben íntegramente en los anexos 1 y 2 del presente documento.

### **c. OBSERVACIÓN**

La observación fue de tipo directa, utilizando como recurso auxiliar un cuadro de observación para registrar datos respecto del diseño y estructura del Programa de Comunicación en relación con las variables y los objetivos propuestos.

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

El programa de comunicación estratégica que se analizó en la presente investigación, corresponde a un Plan de Marketing del producto “VITA D Niños”.

La Empresa Pasteurizadora Quito, luego de un estudio de mercado, al consumidor, encuestas a amas de casa, aunque no es el público objetivo, pero ella decide la compra, llegó a la conclusión de que los niños en edad escolar, necesitan fortalecer huesos y dientes, y que no todas las madres de familia tienen los medios para adquirir suplementos o complementos vitamínicos. Una buena alternativa es adicionarle la vitamina “D” a la leche, y además agregarle sabor, de esta manera la empresa decidió lanzar al mercado el producto “VITA D Niños”, una leche de sabores, que aporta proteínas, vitaminas y minerales. Elementos que ayudan al desarrollo saludable de los niños.

#### **4.1 Fase estratégica de medición y evaluación en planificación de la comunicación**

##### **▪ MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PASTEURIZADORA QUITO S.A.**

**SECTOR:** Alimentos.

##### **4.1.1 Valores.**

- Mantener el comportamiento ético para con proveedores, clientes, empleados, accionistas y gobierno.
- Trabajar con responsabilidad, sentido de urgencia e innovación permanente.
- Velar por la seguridad del personal.
- Contribuir con la comunidad.
- Respetar el medio ambiente. (Pasteurizadora Quito S.A., 2014)
- Pasteurizadora Quito se gestiona en base a la planificación estratégica. Su estructura organizacional es de carácter horizontal, siguiendo procesos según las funciones que desempeñan, con una visión de orientación al cliente final. Los procesos están claramente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro.

- La máxima autoridad es la Junta General de Accionistas, quienes toman las decisiones y todo el equipo gerencial y operativo las ejecuta.
- Posee normas ISO 9001-2008 y certificaciones INEN, garantizando la calidad de sus productos.
- Se reconoce la importancia de la comunicación como una herramienta estratégica. Se mantiene contrato con un bureau de comunicación.
- Los responsables de coordinar la comunicación en la organización, tienen una posición gerencial, sin embargo no son profesionales en comunicación.
- El control de la gestión en la organización la realiza el directorio, gerencia general y la auditoría interna y externa. Reportes mensuales. Control permanente por parte de auditoría interna y control anual por parte de la auditora externa. No se incluye la gestión de comunicación en estos procedimientos de control. Dentro de un plan específico el control de comunicación, lo realiza un comité formado por los gerentes de cada área.

#### **4.1.2 Objetivos organizacionales.**

- Se tienen en cuenta los objetivos estratégicos de la organización 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. Sin embargo, la información hacia el exterior es centralizada, el único vocero autorizado es el gerente general.
- No existe un plan estratégico de comunicación externa.
- Si existen planes operativos, como el lanzamiento de un nuevo producto, los mismos que se planean anualmente y toda la comunicación se la planifica en esa dirección.
- Los indicadores que se han determinado son en base a las ventas.

#### **4.1.3 Objetivos de comunicación.**

- Los objetivos de comunicación propuestos para el programa VITA D Niños:
- Diversificación del portafolio de productos, ofreciendo un producto funcional con valor agregado y obtener rentabilidad.
- Orientar al público objetivo (ama de casa) a la alimentación sana, resaltando que existe una oferta diferente de productos con un valor nutricional superior, que beneficiarán a sus hijos en edad de crecimiento.

- A través del estudio de mercado, consumidor, encuestas a las amas de casa, se determinó la oportunidad de lanzar al mercado un producto fortalecido en vitamina “D”, tomando en cuenta que los niños en edad de crecimiento, necesitan fortalecer huesos y dientes, y que un amplio sector de la población no tiene los recursos para adquirir complementos vitamínicos.
- Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización, “porque de no ser así sería una empresa que camine por un lado en comunicación y por otro lado en operación”, según lo manifestado por el Gerente General.
- A pesar de no haber entendido claramente la pregunta, según la observación documental se comprobó que el programa no se definió con objetivos de producción, la organización verifica su cumplimiento de acuerdo al volumen de ventas. El área de comunicación si participó en el diseño y propuesta de los objetivos de producción.

## **4.2 Fase táctica**

### **4.2.1 Variable de interés a evaluar de los objetivos de resultado.**

- El programa Vita D Niños ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales. Por ejemplo tener una participación mayor en el mercado en el segmento del producto.
- Todas las personas que forman parte de la organización están informadas de las gestiones que realiza la empresa, de proyectos que están por ejecutarse, por lo tanto todos los miembros de la organización comprenden su alcance. Para eso, la gerencia se reúne semestralmente con absolutamente todo el personal.

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

- El indicador observable que se determinó para verificar el cambio en la variable de comunicación, son las ventas, realizando monitoreo diario.
- El único indicador en que se basan para medir resultados una vez culminada la acción de comunicación son las ventas.

### **4.3 Fase operativa**

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

- Existía una proyección en base al estudio previo, con toda la información del mercado, tomando en cuenta su tamaño, participantes, competidores, las fortalezas de la empresa, se analizaron las oportunidades que se tendría con el desarrollo del producto.
- Si se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones.
- Se tiene claridad respecto a que a pesar de la información que se maneje, estructura que se disponga para conseguir los objetivos siempre habrá diferencias entre lo que se espera a lo que se consigue.
- Los cambios en las variables y los instrumentos que se emplearon para medir los resultados alcanzados se basan en reportes de resultados de ventas
- La empresa no finaliza los programas de comunicación cuando saca un producto al mercado, simplemente realiza evaluaciones semestrales y dependiendo de los resultados, se los analiza y fortalece o cambia estrategias.

#### **4.3.2 Tratamiento de resultados.**

- Se procesan los datos obtenidos de las mediciones realizadas en base a las ventas.
- No se analizan los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr.
- Según los reportes de ventas.
- Si se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales.

#### **4.3.3 Reportes e informes.**

- Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos de la organización, utilizando como indicador el volumen de ventas.
- Las diferentes áreas de la empresa como mercadeo, ventas, distribución, producción, comercialización ventas, realizan los informes y se los entrega a la Gerencia General.

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

## 5.1 Fase estratégica

### 5.1.1 Determinación del modelo de gestión organizacional.

Perfil de gestión organizacional

Sector: Pasteurizadora – Alimentos – Industria.

Actividad: empresa dedicada al procesamiento y distribución de productos lácteos.

### 5.1.2 Modelo de gestión organizacional.

**Tabla 1. Resumen de resultados sobre gestión organizacional**

Fuente	La comunicación como eje estratégico	Procedimientos organizacionales de control	Control de la comunicación
Gerente General	Sí	Auditorías externas	No
Observación documental	No	Auditorías internas y externas	No

Fuente: entrevistas aplicadas

Elaborado por: la autora

Análisis: La empresa posee una estructura horizontal. Se gestiona por procesos. Enfocada hacia los clientes. Pocos niveles jerárquicos. Alto nivel de delegación. La Junta General es la encargada de la toma de decisiones estratégicas, y el resto de personal incluyendo la gerencia, las ejecutan.

El control de la gestión únicamente se basa en el control financiero, no utiliza una herramienta integral que cubra el control tanto operativo como administrativo como el “Cuadro de mando integral”, el que convierte la visión en acción, permitiendo visualizar permanentemente a la organización en su totalidad. La comunicación no consta entre los ejes estratégicos de la organización.

### 5.1.3 Selección de objetivos organizacionales.

**Tabla 2. Resumen de resultados sobre objetivos organizacionales**

Fuente	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir	Planes estratégicos y operativos de comunicación	Indicadores de resultado para esos objetivos
Gerente General	Se tienen en cuenta los objetivos estratégicos en la gestión de la comunicación.	No existen planes estratégicos. Si existen planes operativos.	El volumen de ventas
Observación documental	Sí se tienen en cuenta.	No se proporcionó estos planes.	Ventas

Fuente: entrevistas aplicadas

Elaborado por: la autora

Análisis: La organización utiliza la comunicación como una importante herramienta dentro de los planes operativos, pero no se la puede catalogar de estratégica ya que no existe una planificación por escrito que incluya la investigación, acción, comunicación y la evaluación. Además, en la planificación estratégica en comunicación se hace necesaria la participación de todos los involucrados, a fin de fijar objetivos, lo cual en este caso es de exclusividad de la alta dirección. Si bien las ventas son un indicador, no se lo puede considerar claro y preciso, toda vez que no refleja con precisión si la gestión de comunicación es efectiva y eficiente.

### DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

**Tabla 3. Resumen de resultados sobre objetivos de comunicación**

Fuente	Objetivos de resultados para la acción de comunicación	Objetivos de producción para la acción de comunicación
Gerente General	Comunicar los beneficios del producto. No se realizó estudio previo para definir objetivos de comunicación.	No se fijaron objetivos de producción. Los encargados del plan no participaron en el diseño y propuesta de los objetivos de producción.
Gerente Consumer Marketing	Ampliar el portafolio de productos.	No se fijaron objetivos de producción. Los encargados del proyecto no participaron en el diseño y propuesta de los objetivos de producción.
Observación documental	No se fijaron objetivos de comunicación. Lo que se realizó fueron actividades comunicacionales.	No se fijaron objetivos de producción. Los encargados del plan participaron en el diseño de material publicitario y actividades de promoción.

Fuente: entrevistas aplicadas

Elaborado por: la autora

Análisis: Existe una diferencia sustancial entre lo manifestado por el Gerente General y la Gerente de Consumer Marketing, de lo que se puede verificar no se fijaron objetivos de comunicación para este proyecto por la falta de planificación estratégica. Cabe manifestar que se utilizaron herramientas del Marketing Mix, especialmente con el uso de estrategias de promoción a través de medios BTL (below the line), es decir, se usan mensajes de persuasión dirigidos especialmente a un segmento específico y con creatividad.

## 5.2 Fase táctica

### 5.2.1 Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

**Tabla 4. Resumen de resultados sobre intereses a ser evaluados**

Fuente	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos a evaluar	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables
Gerente General	No se determinaron variables.	No se determinaron indicadores observables.
Gerente Consumer Marketing	La variable e indicador observable determinadas se basan en el volumen de ventas	El indicador observable es el volumen de ventas.
Observación documental	No se determinaron variables.	No se determinaron indicadores observables.

Fuente: entrevistas aplicadas

Elaborado por: la autora

Análisis: Al no existir un plan estratégico de comunicación, tampoco existen objetivos de comunicación, por lo tanto no se determinaron variables para las acciones de comunicación.

### 5.3 Fase operativa

#### 5.3.1 Niveles y dispositivos de medición.

Tabla 5. Resumen de resultados sobre niveles y dispositivos de medición.

Fuente	Estado actual de cumplimiento de los objetivos	Delimitaciones de los alcances establecidos	Dispositivos de medición	Protocolos y procedimientos de aplicación
Gerente General	Se realizó un estudio de mercado.	En función de resultados.	En base a resultados en ventas.	En base a volumen de ventas y encuestas para medir el reconocimiento de la marca.
Gerente Consumer Marketing	Estudio de mercado.	Monitoreo de ventas.	Las ventas.	Volumen de ventas.
Observación documental	No se realizó un diagnóstico inicial de la comunicación.	No se plantearon escalas.	En el plan de marketing no se observa diseños de dispositivos de medición.	No se aplicaron protocolos ni dispositivos y herramientas de medición.

Fuente: entrevistas aplicadas

Elaborado por: la autora

Análisis: Si bien se realizó un estudio de mercado en el que se estableció el público objetivo, en lo que respecta a la comunicación no se la gestionó estratégicamente. Se basan en los volúmenes de ventas para evaluar los resultados del proyecto, datos que no reflejan el verdadero aporte de la comunicación.

### 5.3.2 Tratamiento de resultados.

**Tabla 6. Resumen de resultados sobre la forma de tratamiento de resultados**

Fuente	Análisis de datos	Interpretación de resultados
Gerente General	Sí, se procesa el resultado del presupuesto económico.	No se analizaron.
Gerente Consumer Marketing	Sí	En base a los resultados de ventas. En este caso no, porque no se lanzó una campaña ATL.
Observación documental	No existen datos de mediciones realizadas. Por lo tanto no se realizó ningún análisis.	Se realiza el análisis de los ingresos menos los costos. No se han evaluado.

Fuente: entrevistas aplicadas

Elaborado por: la autora

Análisis: Al no haberse planificado estratégicamente la comunicación, no se fijaron objetivos de las actividades de lo que debe ser comunicado, los públicos ni las estrategias para hacerlo. En este sentido, no se cuenta con criterios y parámetros de medición y evaluación. Este elemento es de sustancial interés para la presente investigación debido a que muestra un componente seriamente negativo para la gestión de la comunicación en la empresa, por lo que será considerado en el análisis de las conclusiones y recomendaciones.

## REPORTES E INFORMES

**Tabla 7. Resumen de resultados sobre desarrollo de reportes e informes**

Fuente	Redacción de informes finales	Presentación de resultados finales
Gerente General	Sí lo hacen. Según el resultado se fortalece la comunicación según el objetivo.	Sí se realizaron reportes. Se los presenta a la Gerencia General.
Gerente Consumer Marketing	Se realiza un informe detallado de resultados en función de las actividades desarrolladas.	No, ya que en esta campaña no se utilizaron medios ATL. En otros casos, sí se realizan informes con propuestas de mejora. Se las presenta
Observ. documental	Se elabora un informe económico de resultados.	Se presentaron informes de resultados sobre las ventas.

Fuente: entrevistas aplicadas

Elaborado por: la autora

Análisis: Se elaboraron informes sobre los resultados en ventas, los mismos que se los presenta a la Gerencia General. En la reunión anual se informa a la Junta General sobre los resultados del proyecto. A pesar de eso, se puede considerar que este elemento es insuficiente por cuanto no se tiene una evaluación integral y adecuada de las acciones de comunicación por el solo hecho de que se han implementado acciones sin una planificación estratégica y sin el planteamiento de objetivos de comunicación.

Otro elemento a considerar es que los informes solamente son presentados a la Gerencia General y no a otros grupos de interés dentro de la empresa, lo que hace que las acciones de comunicación no sean compartidas por las personas y grupos claves que pueden generar una línea más integral de trabajo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

1. La empresa estudiada no posee un departamento de Relaciones Públicas, las personas encargadas de gestionar la comunicación no son profesionales en comunicación, por consiguiente no poseen la formación académica ni la experiencia suficiente para implementar un plan estratégico de comunicación, incluyendo las funciones de medición y evaluación.
2. En Pasteurizadora Quito S. A. se reconoce la importancia de la comunicación e, inclusive, se la etiqueta como estratégica. No obstante, las acciones de comunicación se realizan de manera improvisada y especialmente dirigida a acciones de publicidad y relaciones públicas.
3. En la empresa investigada, no existe un modelo de comunicación interna, lo que puede crear una débil identidad institucional, elevado nivel de rotación de personal y, por ende, un riesgo para el uso eficiente de los recursos de la organización.
4. La empresa investigada únicamente realiza un estudio de los efectos de la comunicación con base en el cumplimiento de presupuestos de venta estimados por las acciones de publicidad y relaciones públicas. En este sentido, la evaluación, que es un elemento fundamental de las acciones estratégicas, solamente se mide con un parámetro bastante subjetivo.
5. Se concluye que estudios como el realizado en Pasteurizadora Quito permiten identificar deficiencias y aplicar controles en la gestión comunicacional de las empresas, elemento fundamental para la articulación eficiente de las acciones y para el fortalecimiento de la imagen e identidad organizacionales, que aportan significativamente a los objetivos de la institución.
6. Se puede concluir que la aplicación del modelo *Communication Management Bridge* presenta beneficios importantes, además de un acercamiento técnico a la gestión comunicativa que debería ser analizado y aplicado en la práctica por estudiantes, profesores y profesionales de carreras de comunicación, relaciones públicas y temas similares, para el desarrollo empresarial.

## RECOMENDACIONES

1. Si bien Pasteurizadora Quito S.A. mantiene un contrato con una empresa asesora en comunicación, lo más recomendable sería la creación de un departamento de Relaciones Públicas dada su estructura, giro del negocio y los diferentes públicos con los que tiene relación. Esta decisión beneficiaría tanto la comunicación interna como externa que gestione adecuada y directamente la comunicación con todos los públicos y aportará con beneficios y valor añadido a los objetivos de la organización.
2. Una empresa que cuenta con el reconocimiento y la aceptación de los públicos externos por sus años en el mercado, por su credibilidad, debe seguir comunicando y trabajando en mantener esa reputación. Para lo cual es importante contar con los canales de comunicación más idóneos que contribuyan a llegar efectiva y eficientemente con el mensaje correcto a los clientes y colaboradores externos.
3. Es recomendable que la empresa Pasteurizadora Quito implemente estrategias para el desarrollo de la comunicación con los públicos internos (personal, autoridades, entre otros niveles) para mejorar su identidad institucional y evitar costos relacionados con exceso de rotación de personal y otros inconvenientes que nacen de una deficiente comunicación interna.
4. Es recomendable asignar recursos al proceso de medición y evaluación de las acciones de Relaciones Públicas, lo que beneficiará a la organización, al contar con informes que sean herramientas de apoyo a la gestión directiva, que ayudará a cumplir con las metas y objetivos fijados.
5. Se recomienda de manera muy especial que Pasteurizadora Quito utilice la información contenida en este estudio para la comprensión de las deficiencias en la gestión de comunicación, que promueva el mejoramiento de esta función para que se logren los objetivos organizacionales de una manera más eficiente, sólida y perdurable.
6. Se recomienda a centros educativos superiores, además de a maestros, estudiantes y profesionales, el estudio y aplicación del modelo Communication Management Bridge con el fin de aportar al desarrollo empresarial por medio de actividades técnicas de comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Alvarez Nobell, A. (2013). Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos. V *Congreso Internacional Latina de Comunicación Social* (págs. 1-15). Córdoba, Argentina: Universidad de la Laguna.
- Carrasco, L., Briceño, F., Marin, F., & Guzman, E. (16 de enero de 2009). *Sistema organizacional*. Barcelona, España: Universidad de Anzoátegui.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Madrid: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castillo, L., & De Zuani, E. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Buenos Aires: Valletta Ediciones S.R.L.
- Castillo, V. (2013). *Teorías de las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana de Editores S.A.
- Fernández, A. (2002). *Ideas para seguir reflexionando sobre educación*. Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Lucas Marin, A. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Ocampo, M. C. (2007). *El Comunicador y la organización. Comunicación empresarial*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Ocampo, M. C. (2007). *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Pasteurizadora Quito. (2012). *50 años Pasteurizadora Quito. 50 años Pasteurizadora Quito*. Quito: Ediecuatorial.

- Pineda, E. (2008). *Metodología de la investigación*. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2006). *Gestión Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor S. A.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación, quinta ed.* México: McGraw Hill.
- Tironi, E., & Cavallo, A. (2006). *Comunicación Estratégica*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

### **Fuentes digitales de consulta**

- Benavente, J. M. (2014). *Administración por objetivos*. Recuperado septiembre 30, 2014, de <http://biblioteca.douc.cl/bdigital/admi/administracion-por-objetivos,apo.pdf>
- Castillo, A. (2001). *Relaciones públicas y fundraising*. Recuperado octubre 2, 2014, de <http://www.rrppnet.com.ar/fundraising.htm>
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Recuperado septiembre 18, 2014, de [www.augecomucor.com](http://www.augecomucor.com).
- Martín Martín, F. (enero de 2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. Recuperado mayo 12, 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3934101.pdf>
- Pasteurizadora Quito S.A. (2014). *Vitaleche*. Recuperado abril 14, 2014, de <http://www.vitaleche.com/home.html>
- Velázquez, F. (1 de octubre de 2000). *Estudios gerenciales*. Recuperado agosto 23, 2014, de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/231/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/231/html)
- Wikipedia. (2014). *Comunicación organizacional*. Recuperado octubre 2, 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional)

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista en profundidad al Gerente General Pasteurizadora Quito

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

P.C.: Pasteurizadora Quito es una sociedad anónima en la que participa como accionista el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito con un tercio de las acciones, y los dos tercios son proveedores ganaderos, eso es Pasteurizadora Quito. Está en el sector de los alimentos, concretamente en el sector lácteo, tiene un objetivo la compañía, es decir fue fundada, el objetivo de la compañía es contribuir al desarrollo de actividad ganadera, es por eso que está el municipio, porque en el fondo es un tema de interés social, interés comunitario, decía tiene el objetivo de contribuir al desarrollo de la ganadería, de proveer productos lácteos de excelente calidad a la población de Quito, en el país y tercero pagar correctamente a los ganaderos, ese es nuestro objetivo. Cuál es la misión de la compañía? La misión de la compañía es precisamente proveer productos lácteos de excelente calidad para los consumidores y contribuir al desarrollo de la actividad ganadera. La visión que nosotros tenemos como compañía y que nos hemos planteado desde hace algunos años, cinco en realidad, es ser la primera empresa de lácteos del Ecuador, estamos en ese camino. Vita, Vita Leche que es nuestra marca, es la marca número uno en la categoría de leches líquidas en el Ecuador, con un 25% de market share por que la industria láctea es atomizada y es bien regional entonces esa es la característica. Me parece que esto es lo que respondería.

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

PC: esta es una compañía que tiene un sistema de gobierno bien plano, donde las decisiones las toma el directorio como representantes de los accionistas, y nosotros todo el equipo gerencial de Pasteurizadora Quito, las ejecuta, en base a los cronogramas, y en base a los proyectos que se van haciendo.

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

P.C.: Si, es bien importante sobre todo en las circunstancias actuales, porque la competencia es muy fuerte y donde las inversiones que uno tiene que hacer para estar en la mente del consumidor son igualmente muy intensas y muy frecuentes, nosotros lo que hemos optado es tener un bureau de información, tenemos un contrato con una compañía a

través de la cual canalizamos toda la comunicación que queremos hacer desde la empresa hacia el público, por ejemplo: no solo son actividades comerciales, son un acuerdo que la compañía suscribió con la Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador para apoyarles a los chicos.

**V.V. ¿Responsabilidad social?**

P.C.: Es parte de nuestro programa de responsabilidad social nosotros, entonces eso se comunica a través de esta agencia de comunicación, que no es publicidad, sino es noticia, que por lo general genera buena voluntad al público. Nosotros como compañía también participamos y apoyamos en los campamentos que hacen instituciones como el Municipio de Quito, la Policía Nacional, etc. Donde juntan a los niños para actividades recreativas, nosotros participamos también en ese tipo de apoyos con nuestros productos, este y todo eso se canaliza a través de esta agencia eh claro porque es una comunicación estratégica que tiene que llegar al consumidor pero no como publicidad sino como una noticia que genere buena voluntad hacia la compañía.

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

P.C.: Si, los responsables de la comunicación dependiendo de los temas que se traten en primera instancia es el Gerente General y a continuación quien se encarga de la comunicación es la Gerencia de Mercadeo, si es temas, si es por temas comerciales o la Gerencia de Desarrollo Ganadero cuando son temas vinculados a la actividad ganadera, la producción, etc., que también es un aspecto bien importante, para nosotros sí, entonces si ocupa el tema de comunicación posiciones gerenciales.

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

P.C.: ¿Control de gestión? Supongo que es a nivel general, ¿no?

**V.V.: claro.**

P.C.: A ver. En una compañía como esta, la gestión la controla un directorio. Debo empezar diciendo, esta compañía como todas las sociedades anónimas, el órgano principal de gobierno es la Junta General de Accionistas, pero en nuestro caso son 453 accionistas, esos accionistas están representados por 10 directores, 5 principales, 5 suplentes, los directores conjuntamente con el Gerente son responsables de la administración, es decir, la junta se gobierna, la compañía de gobierna por la junta, pero se administra por el directorio y la gerencia, entonces, estando así el control de la gestión se la hace a través de auditorías externas, que son compañías que el directorio contrata para que revisen el cumplimiento de

obligaciones, los resultados, la contabilidad, la gestión en general, etc., así es como hacemos aquí.

**V.V.: ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?**

P.C.: Directamente, no, ¿por qué? Porque me parece que no hay una forma de evaluar la gestión, o sea me refiero, ¿cómo se puede auditar lo que uno ha dicho? Es complicado, pero en el fondo, indirectamente sí. ¿Por qué? Porque lo que la compañía está comunicando tiene un efecto en la comunidad, en el mercado, en los resultados, si, la compañía tiene una gran aceptación por la comunidad, por el mercado, tienes buenos resultados debe suponerse entonces que la gestión de comunicación es correcta.

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

P.C.: Si, si, se tienen en cuenta los objetivos estratégicos, porque cuando uno plantea a dónde quiere llegar, que eso es los objetivos estratégicos, a donde quiero llegar yo en el tiempo, toda la comunicación tiene que alinearse a ese objetivo...si, entonces uno dice a ver este año queremos trabajar en responsabilidad social corporativa, toda la comunicación va dirigida a eso y la responsabilidad social corporativa es parte de los objetivos estratégicos.

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

P.C.: Sí y no. Las compañías por lo general tienen una estructura piramidal. Tienen una base que se va acortando, si bien es cierto nosotros como compañía queremos tener una situación muy plana, para que usted tenga una idea, nosotros tenemos 10 gerencias, que me reportan directamente a mí, sería contra productivo, si, esa filosofía se trasladara a la comunicación porque cada uno diría lo que está relacionado con su área y eso puede generar confusión, entonces, insisto a pesar de ser una compañía plana, la comunicación es centralizada, hay un solo vocero "soy yo", uno solo, y para poder comunicar cualquier cosa debe haber una concordancia de criterios y de objetivos con el directorio, es decir, no puede salir a decir cualquier cosa porque puede generar un efecto contrario que lo que se quiere alcanzar.

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

P.C.: Si, claro, por lo que decíamos antes si la compañía tiene una misión, una visión, unos valores, eso siendo parte del plan estratégico, la comunicación tiene que alinearse a

esa realidad, lo que yo le voy a ser absolutamente honesto, no está escrito, o sea un plan de comunicación no lo escribimos, por qué? Porque consideramos que eso es algo que lo tenemos en la mente pero no lo podemos comunicar, ¿por qué? Porque en el mercado todo el mundo hace su parte y comunicar o tener en blanco y negro planes estratégicos bien detallados, sobre todo en la comunicación que es una herramienta muy importante puede ser contraproducente.

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

P.C.: Si, por ejemplo un plan operativo puede ser el lanzamiento de un nuevo producto y nosotros hemos decidido, por ejemplo salir al mercado con un producto que tenga un refuerzo en vitamina “D”, ¿por qué en vitamina “D”?, porque la vitamina “D” es el vehículo a través del cual el organismo puede asimilar mejor el calcio, el calcio que en la leche es abundante y es beneficioso para la salud, entonces, toda la comunicación sobre ese plan operativo, el lanzamiento de ese nuevo producto se hace en esa dirección, por supuesto que sí.

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

P.C.: ¿Objetivos propuestos en comunicación? Sí, nosotros lo que tenemos son actividades, por ejemplo: supongo que es, dentro de la parte operativa, si nosotros tenemos un plan de lanzamiento de un producto, que sería operativa, hay un plan de comunicación de ese lanzamiento, consecuentemente, hay unas actividades, para que usted tenga una idea por ejemplo: este rato tenemos incorporada a la compañía una señora nutricionista que le comunica a la ama de casa, a la mamá, al joven al niño, cuales son los beneficios de consumir leche por ejemplo, consumir lácteos, de consumir yogures, consumir queso ya y todas esas actividades que se van haciendo tienen unos costos que a la vez se presupuestan, entonces, al final uno lo que tiene es un plan de actividades, tiene unos resultados y lo que hacemos es contrastar lo uno con lo otro, para ver si hemos cumplido con los que nos proponíamos.

**V.V.: ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa Vita D Niños? Pero bueno esto... no sé si me ayuda usted o tendría que hablar con ..**

P.C.: no, no está bien. Cuáles son los programas de comunicación, es lo que le hablaba hace un ratito...nosotros decidimos a través de unos estudios que hacemos y llegamos a la conclusión que el niño en edad escolar, es decir entre los 6 y 12 años, necesita fortalecer huesos y dientes ya.. pero que por lo general no todos... no todas las madres de familia

tienen acceso a comprar suplementos o complementos vitamínicos para los niños, entonces una forma es adicionarle la vitamina “D” en la leche para que el calcio sea mejor absorbido, entonces al tener eso lo que nosotros empezamos, lo que hacemos es comunicar a la ama de casa ese beneficio ya ... eso es entonces, al tener eso claro uno se plantea objetivos, cuáles son los objetivos con qué frecuencia tengo que comunicar, cuál es el público objetivo... sí, y como voy esos dos aspectos contrastando con los resultados que vamos obteniendo en el proceso comercial... eso me parece que sería...

**V.V.: y también sería uno de los objetivos, sería también ampliar el portafolio de productos**

P.C.: Eso es un objetivo comercial, este es un objetivo de comunicación, es decir la compañía tiene leche pero no toda la leche es igual, entonces el objetivo de la comunicación es hacerle ver a la ama de casa que no todas las leches son iguales, que hay unas leches que tienen fortificación con vitamina “D” que es el caso de la Vitamina de Niños, la VITA D Niños versus otro tipo de productos, entonces el objetivo es que el ama de casa, la consumidora, conozca que hay una oferta distinta de productos que le van a beneficiar, eso en definitiva el objetivo de la comunicación.

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

P.C.: Sí, claro, la compañía contrata para tomar una decisión de sacar un producto al mercado, la compañía contrata previamente estudios de consumidor, hace encuestas con amas de casa, por qué, por qué con amas de casa, que no necesariamente son el público objetivo, el público objetivo es el niño, pero el niño no toma la decisión de compra sino la mamá. Entonces se les reúne a las madres, se conversa con ellas, es una actividad que se hace con el apoyo de gente muy especializada en sicología, en comercialización, hay nutricionistas y se determina más o menos qué es lo que puede ser conveniente para el ama de casa, entonces una vez que se tienen esos resultados uno llega a la conclusión de que debería sacar un producto, en este caso fortalecido con vitamina “D”, sino hubiera eso, sería muy riesgoso lanzar al mercado un producto sin saber qué es lo que puede pasar.

**V.V.: ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?**

P.C.: Sí, totalmente, tiene que haber porque si no fuera así, seríamos una empresa que camine por un lado en comunicación y por otro lado en operación, y a la larga sería un desperdicio, lo que uno tiene que hacer es cuando comunica esa comunicación esté correlacionada con los objetivos comerciales.

**V.V.: El programa Vita D Niños, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?**

P.C.: Sí, por supuesto que sí, las compañías cuando hacen un proyecto de desarrollo, como el desarrollo de un producto nuevo, lo hacen, como he dicho antes, basados en unos estudios, en que es lo que la población suponemos que necesita, es que partimos de una cosa, el consumidor no sabe que es lo que necesita, uno tiene que interpretar, a través de las entrevistas uno llega a la conclusión de que lo que me está tratando de decir que necesita, es esto, entonces empezamos ahí, empezamos a comunicar, empezamos a hacer actividades, empezamos a hacer cosas y las compañías hacen un presupuesto, ¿y qué es el presupuesto? Yo estimo que con este proyecto quiero captar un porcentaje x, y, z del mercado; y con ese conocimiento vamos contrastando los resultados que vamos teniendo mes a mes, con la meta a la que vamos a llegar. Si vemos, que el resultado es muy lejano de la meta, entonces que hacemos, fortalecemos la comunicación, fortalecemos actividades, porque a las claras ese resultado lo que nos dice es que no estamos llegando. Lo ideal es que si vayamos de la mano con el presupuesto, lo superemos al presupuesto, qué es el presupuesto? Yo creo que vamos a llegar a tal cosa, ya; tiene que haber permanentemente, en nuestra compañía si hay, una evaluación de lo que pensaba llegar vs a lo que realmente estoy alcanzando para ver qué se hace.

**V.V.: ¿Quién realiza esta evaluación?**

PC.: hay todo un equipo, es un comité de operaciones que junta personas de producción, como responsables de ofrecer a tiempo el producto, personas de ventas, personas de mercadeo, ya, personas de finanzas y yo, entonces vemos todo eso y determinamos que actividades tenemos que hacer, pero hay un comité para eso.

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

P.C.: No, no, no participa. Haber, para empezar en nuestro caso no hay un área de comunicación, lo que hay es una responsabilidad asignada al Gerente General y al Gerente de Mercadeo. En definitiva Mercadeo y Ventas son quienes controlan la demanda, es decir, lo que el público quiere, entre lo que el público quiere y lo que yo puedo ofrecer, que es la oferta, hay que hacer un match entre las dos cosas, entonces, formalmente no, no actúa, no hay una participación directa entre comunicación y producción, pero a través un comité que le decía en el punto anterior, uno llega a determinar cómo está la oferta que es la producción, no es cierto?, cómo está la oferta vs la demanda, vale decir que entre las dos está la comunicación, no es cierto?, qué quiere el público, qué le estoy dando yo, entonces

en ese sentido si están involucradas, si están participando, en ese sentido sí. Pero que haya una formalidad, de que la participación de la comunicación vs la producción, en nuestra compañía no.

**V.V.: ¿El programa Vita D Niños ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales? Ej: variable presente en objetivo organizacional: mejorar la productividad interna. Programa de comunicación analizado: Revista Institucional.**

P.C.: Sí, claro, porque cuando uno analiza al consumidor llega a la conclusión de que tiene la oportunidad de proveer un producto con un valor nutricional superior a los que existen en el mercado y por eso lo lanza, ya!, y eso como se encaja con el objetivo estratégico, con el objetivo organizacional, yo quiero tener una participación mayor que la que tengo en este segmento de productos, ya!, entonces el programa es que sí ha sido determinado a partir de esas variables.

**V.V.: ¿Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?**

P.C.: Por supuesto que sí, yo creo que la comunicación es bien importante en toda organización, no solamente hacia el exterior, sino que la comunicación bien entendida debe comunicarse hacia el interior, para qué? Para que cada una de las personas que forman parte de la organización, entiendan a dónde es que se quiere llegar, entonces en esta compañía por lo general nos reunimos cada seis meses, hacemos una evaluación del semestre, pero es con toda la compañía, 200 personas, hacemos ahí algún evento y aprovechamos, que son eventos más de distracción, de diversión, pero aprovechamos que en una media hora de todo el día, se les diga a ver quisimos llegar a esto y hemos cumplido, y a partir del siguiente semestre lo queremos llegar a esto. Toda la gente entiende a donde queremos llegar. Eso es.

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

P.C.: No, no hemos determinado indicadores observables.

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

P.C.: Sí, es que nosotros no hemos trabajado en un plan de comunicación que tenga unas metas, unos objetivos, que se puedan valorar, se pueda decir en un determinado periodo queríamos comunicar esto, con esta intensidad no lo hemos logrado, no, no hemos

implementado, esa parte, pero es una buena idea de que la compañía a través de esta oportunidad que tenemos de comunicarnos con usted, con la universidad, poder capitalizar algo a futuro y tener dimensiones e indicadores para poder medir los objetivos de la comunicación.

**V.V.: ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa?**

P.C.: Claro, yo creo que la mayoría de estas cuestiones, están explicadas ya, uno entrevista al consumidor, a la ama de casa que tiene niños en edad escolar, que entiende que es lo que quiere para su hijo, entonces cuando entiende eso, desarrolla un producto lo comunica y pone a disposición del mercado, esa es la fase de diagnóstico, es decir entender que es lo que el consumidor quisiera, entonces si ese es el diagnóstico, esa es la necesidad, yo pongo a disposición un producto después evalúo si estoy llegando o no.

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

P.C.: Claro, no todo lo que uno hace por mucho esfuerzo que le ponga llega al ciento por ciento de cumplimiento, y es lo que le decía antes, si, este comité determina que hay necesidad de intensificar la comunicación o de disminuir la comunicación, lo hace, en función de qué, en función de los resultados.

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

P.C.: Sí, es parte de la administración y son aspectos que se tienen que cuidar, ya.

**V.V.: ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?**

P.C.: Se miden a través de los resultados de ventas. Y es, yo planifiqué diez y llegué a diez. Entonces cumplí el presupuesto.

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

P.C.: En nuestro caso, hay dos: uno el volumen de ventas y dos, en mercadeo se llama el reconocimiento de la marca, si yo logro a través de encuestas que haga, preguntarle a la gente si conoce VITA D Niños, sin que sea una pregunta directa y es una respuesta

espontánea, entonces yo he cumplido mi objetivo. O sea hay mecanismos en mercadeo que permiten evaluar esto.

**V.V.: ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?**

P.C.: Si, por esto que le he explicado, siempre estamos viendo si el público nos reconoce y si ese reconocimiento nos lleva a tener mejores cifras de comercialización.

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

P.C.: Aquí, sí quiero hacer una aclaración, en nuestro caso, con nuestros productos, solamente uno define la fecha de inicio de la comunicación pero no la finalizo, siempre vamos a tener que estar comunicando y para no cansarle al consumidor, lo que se hace es, en el ejemplo: sacar nuevos sabores de productos, para ir ampliando un poco el espectro de consumidores e ir incrementando las posibilidades de éxito en eso.

**V.V.: ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?**

P.C.: Si, están en todas las actas del comité de operaciones, donde se ve que era el presupuesto, que es el resultado.

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

P.C.: Yo, creo que todo este punto “el tratamiento de los resultados”, ya está, digamos es una continuación y un reforzamiento de lo que hablamos.

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

P.C.: Eso ya le indiqué.

**V.V.: ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados? ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?**

P.C.: Sí, a través de la información que tenemos, podemos determinar por zona geográfica de las ciudades, o por zona a nivel de país, o por ciudades en el país, de los resultados que hemos tenido en nuestra comunicación y a través de eso fortalecemos la comunicación. Eso significa que, si yo veo por ejemplo que en Ambato no, por poner un ejemplo. No, en Ambato no nos está yendo bien, fortalecemos Ambato, pero no Quito, porque Quito está bien. Entonces si hay a través de la evaluación periódica que se hace, de los informes de resultados, hay un direccionamiento a la verificación de objetivos.

**V.V.: ¿Esos informes siempre se presentan al directorio?**

P.C.: No, no llegan al directorio, porque el directorio es más la parte estratégica, la parte operativa la hacemos nosotros. Al directorio en este caso lo que le interesa saber es, si ese lanzamiento de ese producto a través del cual vamos a tener un 5% adicional de participación de mercado. ¿Lo logramos o no? La respuesta es sí, listo, misión cumplida.

**V.V.: ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futura planificación?**

P.C.: Claro, normalmente siempre hay la oportunidad de hacer prueba-aprendizaje, y hago un proyecto, lo comunico, evaluo los resultados, y llego a conclusiones de que me falló en “a, b o en c”, entonces eso voy modificando porque siempre hay oportunidad de que toda cosa por bien que se haga, siempre se puede hacer mejor.

**V.V.: ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?**

P.C.: Normalmente, lo que es las áreas de comercialización, mercadeo, ventas, distribución, producción, me reportan a mí, y yo, veo en el comité como nos fue con el proyecto original, sí nos fue bien, como podemos mejorar, si es que no nos ha ido tan bien, etc. Es un proceso dinámico, no es un proceso en que uno desarrolla un producto, lo comunique y que se quede así, sin hacer nada más. ¿Por qué? Porque nuestro interés es que poco a poco la población, sobre todo las madres que son las que compran este producto, en este caso, para los niños y si no fuera este proyecto, fuera cualquier otro, se selecciona cuál es el consumidor, cuál es el público objetivo

**V.V.: previo el estudio.**

P.C.: pero es un proceso dinámico, no es un proceso que empieza y termina. Empieza sí, pero termina, no termina a menos que haya sido un total y absoluto fracaso, claro, es decir no, llegamos a la conclusión de que a la gente no le interesó eso, entonces lo que dejamos de comunicar, dejamos de ofrecer el producto, y nos vamos por otra cosa.

**V.V.: ¿Cómo le está yendo con este producto VITA D Niños, yo si he ido al supermercado, a las tiendas, por este proyecto de la tesis, y he tomado fotografías y parece que está yendo bien el producto?**

P.C.: Está caminando de acuerdo a lo que nosotros creíamos, sin embargo, este, tenemos que reconocer, que a veces decisiones de tipo legales, en este caso unas nuevas regulaciones que emite el estado, que nos obligan a las industrias a “semaforizar” los productos, en función a la grasa, a la sal, y al azúcar, que los productos tienen, nos limitó un poca comunicación masiva, ya. Entonces lo que estamos haciendo es cambiando los empaques, todavía estamos en los plazos que el Ministerio de Salud, en este caso nos concedió a todas las industrias, y yo creo que a partir del mes de septiembre, reforzamos la comunicación, con las mismas características, y con los mismos objetivos, con la misma propuesta de valor que nosotros habíamos hecho originalmente. Pero estamos bien, estamos satisfechos con lo que estamos logrando, nos satisface ver que el ama de casa, ve que es una oportunidad de tener a la vez que diversión a través de un producto una leche chocolatada, una leche de vainilla, vital para el niño, también es una alimentación con un refuerzo que a la larga le va a producir bastante y mejor beneficio que cualquier otro producto.

## **Anexo 2. Entrevista Gerente de consumer marketing de Pasteurizadora Quito**

### **OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

**V.V.: ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa Vita D Niños?**

C.B.: Haber le cuento, VITA D Niños es la línea saborizada infantil que incorporamos recientemente a la compañía, persigue un objetivo básicamente de incorporar un producto funcional, ya que este tipo de alimentos contiene una fortificación en vitamina “D” para, contribuir con una alimentación sana, al segmento, en este caso infantil.

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

C.B.: Claro que sí, todo, absolutamente todo desarrollo y todo producto nuevo que se incorpora dentro del portafolio, corresponde a un estudio y a un análisis previo de mercado, en función de necesidades, identificar necesidades, lograr inclusive, colocar productos que sean acorde a la marca, en este caso es “VITA”, y a lo que corresponde con la idea y los objetivos perseguidos por la corporación, en este caso Pasteurizadora Quito. Entonces, nosotros hacemos un levantamiento a nivel de consumidor final, se hace un levantamiento del mercado como tal, y de acuerdo con esa información macro, se empieza a desarrollar ya el proyecto con las características que requiere para brindar un producto con todo lo necesario para suplir esta necesidad que existe latente en el mercado.

**V.V.: ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?**

C.B.: Claro que sí, ya que el producto que se lanzó al mercado está dentro de los objetivos de la organización, que es un producto lácteo funcional.

**V.V.: El programa Vita D Niños, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?**

C.B.: Absolutamente todos los departamentos y las áreas de soporte de la compañía están involucradas dentro del desarrollo, siempre. Porque nosotros no podemos pretender lanzar un producto sino tenemos las capacidades instaladas necesarias, el equipo necesario para poder producirlo, entonces pues lógicamente todos como equipo estamos dentro de este desarrollo.

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

C.B.: El área de comunicación como usted lo menciona acá, como ustedes lo llaman, está dentro o lo manejamos directamente en el mercado .Mercadeo se encarga de la estrategia de comunicación y obviamente todo este tema se tiene que coordinar a través de comités, a través de reuniones, con una comunicación clara y directa, a fin de que todos los partícipes, tenga clara que es lo que nosotros necesitamos desarrollar.

**V.V.: ¿El programa Vita D Niños ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales? Ej: variable presente en objetivo organizacional: mejorar la productividad interna. Programa de comunicación analizado: Revista Institucional.**

C.B.: Por supuesto que sí, esto depende de la estrategia de la compañía, así como de la visión, Pasteurizadora Quito tiene una visión a largo plazo, de generar líneas de alimentos para incorporarlas dentro de la marca, esto corresponde a una de las líneas de alimentos que hemos desarrollado.

**V.V.: ¿Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?**

C.B.: Eso es básico, si es que nosotros no estamos concatenados, coordinados, y no trabajamos en equipo simplemente no se genera la sinergia, y a la final se decanta en un producto que no es ganador en el mercado.

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

C.B.: Realmente, la variable que hemos utilizado y que mide la eficiencia de la comunicación es básicamente un tema de ventas. Se va monitoreando la venta diaria y si es que hay algún programa de comunicación que está lanzado en ese momento se mide cuál ha sido el efecto, positivo en cuanto al volumen de ventas, que eso se puede ver, que se puede evidenciar.

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

C.B.: Depende del tipo de comunicación. Si es que nosotros vamos a hacer una comunicación o una campaña o vamos a elaborar una campaña de marca, esto se ve reflejado en el mediano y largo plazo, por qué, porque no necesariamente un tipo de comunicación genera una venta, persiguen diferentes objetivos, en este caso si nosotros queremos posicionar a nuestra marca con un grado afectivo alto, con una comunicación que habla y que genera vínculos emocionales, eso permite que en el largo plazo se construya en

una marca fuerte, pero no necesariamente quiere decir que esto, en este preciso instante con la comunicación al aire se va a generar un incremento plausible de ventas.

**V.V.: ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa?**

C.B.: No es un diagnóstico, es una proyección que se hace para definir el camino, y esta proyección se hace a partir de toda la información previa que vino del mercado, es decir, cuando tenemos una estimación de un tamaño de mercado y unos participantes o unos gestores que están ya dentro de este mercado, comercializando productos similares, nosotros vemos cuál es la oportunidad que tenemos con las fortalezas y con todo el equipamiento que tiene la compañía ya sea a nivel logístico, operativo, qué porción de ese pastel o del tamaño del mercado nosotros tendríamos acceso, con el desarrollo de este producto, en función de ese objetivo nosotros estipulamos un volumen de ventas, que obviamente corresponderá a una cifra que va a ser monitoreada en el momento del lanzamiento, con todas las variables que inciden para llegar al cumplimiento de este objetivo. Así es como nace, ahora, que es lo que pasa, si es que falla alguna variable dentro de todo este compendio de trabajo que se efectúa para poder llevar a cabo este proyecto, si es que algo falla, evidentemente se va a ver reflejado en un performance distinto al que se pudo haber estimado. En el caso puntual de VITA D Niños, en unos inicios nosotros no lanzamos comunicación inmediatamente y eso si se pudo haber evidenciado en el performance de las ventas, por un lado, por otro lado también la estrategia de distribución que habíamos implementado en primera instancia, no fue lo suficientemente potente, como nosotros habíamos estimado; es decir, nosotros habíamos visto un esquema de distribución tercerizada, para poder llegar a muchos más puntos de venta y pensamos, hicimos a través de una alianza con una empresa que tiene un conocimiento y la experticia en distribución, pero a la final, durante estos meses nos dimos cuenta, que no se llegó a ejecutar efectivamente y el plan de acuerdo a nuestras expectativas y hemos cambiado ese esquema.

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

C.B.: Eso no está muy claro, pero en todo caso, lo que nosotros hacemos es ir monitoreando las ventas, el performance de la evolución de este producto, de forma continua a fin de poder ver y observar en qué canales de distribución funciona, en qué canales de pronto no nos está colocando la cantidad de producto que nosotros habíamos estimado y hay que efectuar obviamente una medición del por qué?, si es que es un tema

de mercado, si es un tema de oferta, es un tema interno, logístico, hay que identificar el problema, en función de la identificación del problema se plantea la solución.

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

C.B.: Siempre va a ver diferencias, por más información que nosotros manejemos. Por más estructura que hayamos planteado desde un inicio, para conseguir los objetivos que nos habíamos planteado en cuanto a volúmenes, es bastante difícil llegar a darle justamente en el clavo, puede ser un poco más, puede ser un poco menos, pero en todo caso lo que se pretende con este análisis previo es justamente minimizar el porcentaje de error que puede existir.

Las empresas desarrollan productos justamente con la idea de consolidar la gestión que hace la empresa, entonces no podemos pretender nosotros implementar un producto que tenga una corta vida útil, o que nosotros invertimos en infraestructura por ejemplo, o sea para producir algún alimento en específico requerimos de una tecnología, y la tecnología tiene un costo, las inversiones en tecnología no son pequeñas, entonces imagínese lo que sería generar todo este volumen de inversión para obtener un producto y resultados económicos por un período corto de tiempo.

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

C.B.: Esto ya le mencioné anteriormente.

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

C.B.: Básicamente, viene la variable del volumen que se genera en las ventas.

**V.V.: ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?**

C.B.: Si.

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

C.B.: A través de un presupuesto de ventas. Este presupuesto se lo va realizando de forma mensual con todo el equipo, tanta el área comercial liderada por la Gerencia General, las áreas de soporte de mercadeo, producción, etc.

**V.V.: ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?**

C.B.: Claro, que sí.

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

C.B.: Normalmente, usted cuando lanza una campaña, si efectúa ese tipo de mediciones, en este caso como yo le mencionaba no existe, no ha existido hasta el día de hoy, en este programa específico una campaña de comunicación en medios ATL, por esa razón no se las ha llevado a cabo, pero obviamente cuando existe una campaña al aire, con una comunicación que persiguen un objetivo específico, éste tiene que estar de la mano o tiene que estar obviamente tiene que ser medido a fin de ver cuál fue el grado de eficiencia que obtuvimos en esta campaña.

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

C.B.: Este es un tema básico numérico., no hay más historia.

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

C.B.: Por supuesto que sí.

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

C.B.: La empresa tiene un informe que se lo desarrolla de forma anual, en la cual se decantan absolutamente todos los resultados obtenidos en ese período de tiempo por parte de la empresa y se define por cada categoría a grosso modo un resumen, un análisis de los resultados en función de las actividades que se han ejecutado, eso se presenta al Directorio, se lo hace, los resultados económicos se los hace en forma anual y existe también un foro de presentación de resultados de forma mensual a este mismo Directorio.

**V.V.: ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futura planificación?**

C.B.: Siempre, Mercadeo es un área que está siempre en constante renovación y todo lo que se hace, se tiene que medir para mejorar, porque las inversiones que se ejecutan en comunicación son fuertes, son altas, y obviamente las empresas persiguen un objetivo claro de rentabilidad; entonces cualquier tipo de inversión que se hace con el manejo de la

comunicación de una marca, de una empresa o de un portafolio, tiene que ser medido para ver si es que la eficiencia que se está teniendo con ese tipo de comunicación es adecuada, se la puede replicar o se la tiene que cambiar.

**V.V.: ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?**

C.B: Como le mencionaba anteriormente, por lo pronto en este proyecto específico, no ha existido una campaña de comunicación en medios ATL, y por lo tanto no se han ejecutado ningún tipo de reportes, sin embargo, cuando existe una campaña que se encuentra al aire, que persigue un objetivo, obviamente, ya al finalizar toda esta campaña, se deben hacer una evaluación de los resultados, no solamente de los resultados en cuanto a ventas, sino también de la inversión real , porque se hace una provisión, o se hace una proyección de la inversión, en función del conocimiento que tenemos del costo de inversión en televisión, radio, etc., y obviamente después de eso, se debe hacer una validación de lo que realmente se utilizó para la ejecución de esa campaña.

