



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL
Y RELACIONES PÚBLICAS

Planificación estratégica en comunicación caso de estudio
programa “Zero Stress by Colineal Corporation Cía. Ltda.”

TRABAJO FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Narváez Aguirre, María Augusta

DIRECTOR: Valarezo González, Karina Paola, Ph.D.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO FIN DE TITULACIÓN

Ph. D.

Karina Paola Valarezo González.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Planificación estratégica en comunicación caso de estudio “Zero Stress by Colineal”, realizado por Narvárez Aguirre María Augusta, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Cuenca, febrero 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Narváez Aguirre María Augusta declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: “Planificación estratégica en comunicación caso de estudio “Zero Stress by Colineal” de la titulación Licenciada en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo Karina Paola Valarezo González director del trabajo de fin de titulación; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.
Autor Narváez Aguirre María Augusta
Cédula 0103365276

DEDICATORIA

Una especial dedicatoria al eje fundamental de mi vida Dios y por supuesto a mi querida y amada familia: Ricardo, Isabel y Gabriela, quienes con su apoyo y confianza me han ayudado a culminar este objetivo y meta; a mis padres quienes me inculcaron siempre a seguir adelante, a mi hermano por su ejemplo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, el centro de nuestras vidas por estar presente en todo momento y permitir este logro.

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

Al señor Presidente de Colineal Corporation Cía. Ltda. Ing. Roberto Maldonado, quien dirige tan acertadamente esta prestigiosa institución, a su Gerente de Mercadeo Econ. Xavier León por su apertura y amabilidad, al personal de Colineal por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi agradecimiento a la Ph. D. Karina Valarezo, por haber guiado y orientado acertadamente mi práctica profesional.

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

El Autor.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1.Historia.....	6
CAPITULO II.MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	14
2.1. La comunicación en las organizaciones	15
2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.....	16
2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.	18
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.	26
2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.	32
2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica	34
2.2.1. La función de evaluación.	37
2.2.2. Medición y evaluación.	39
2.2.3. Métodos de medición y evaluación.	41
2.3. El Modelo Communication Management Bridge.....	45
2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.....	46
2.3.2 .Fases y actividades del modelo.....	48
2.3.3. Fase estratégica: planificación de la evaluación.....	48
2.3.4. Fase táctica: diseño de la medición.	51
2.3.5. Fase operativa: medición.	52
CAPÍTULO III.MARCO METODOLÓGICO.....	55
3.1. Fase estratégica.....	56
3.1.1. Modelo de gestión organizacional.....	56
3.1.1.1. Características de la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores.....	56
3.1.1.2. Modelo o perfil gerencial que predomina en la organización.	57

3.1.1.3. La gestión de comunicación, a un espacio en los ejes estratégicos de la organización.....	57
3.1.1.4. La posición del responsable de comunicación directiva o gerencial.....	58
3.1.1.5. Los procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización, su empleo y periodicidad.....	59
3.1.1.6. La gestión de comunicación sometida a procedimientos de control organizacionales.	61
3.1.2. Objetivos organizacionales.....	62
3.1.2.1. Los objetivos estratégicos de la organización y el llevar adelante la gestión de comunicación.	62
3.1.2.2. La gestión de comunicación, su relación con el modelo de gestión de liderazgo y la cultura de la organización.	62
3.1.2.3. El plan estratégico de comunicación, su relación directa con el plan estratégico de la organización.	63
3.1.2.4. Los planes operativos de comunicación y su relación directa con el plan estratégico de la organización.	66
3.1.2.5. La organización y su determinación de indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.	68
3.1.3. Objetivos de comunicación.....	69
3.1.3.1. Los objetivos de comunicación definidos para el programa “Zero Stress by Colineal”	69
3.1.3.2. Estudio previo para definir los objetivos de comunicación y su respuesta a las necesidades de la organización.	71
3.1.3.3. La correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización.	74
3.1.3.4. El programa “Zero Stress by Colineal”, su definición con objetivos de producción que verifican de manera continua su cumplimiento.....	74
3.1.3.5. El área de comunicación, su participación en el diseño y propuesta de los objetivos de producción.....	76
3.2. Fase táctica.....	77
3.2.1. Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.	77
3.2.1.1. El programa “Zero Stress” by Colineal”, su determinación a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales.	77
3.2.1.2. La claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar.....	77
3.2.2. Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.....	78
3.2.2.1. Los indicadores observables en la realidad que permitieron verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestionó.	78
3.2.2.2. Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación.	79
3.3. Fase operativa.....	80

3.3.1. Niveles y dispositivos de medición.....	80
3.3.1.1. Diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa.....	80
3.3.1.2. Medir resultados, establecimiento de escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones.....	81
3.3.1.3. Existencia de claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretendieron alcanzar.....	81
3.3.1.4. Instrumentos que se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación.....	81
3.3.1.5. El procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación.....	82
3.3.1.6. Instancias o procedimientos al momento de ejecutar el programa de comunicación para medir los resultados durante y finalizada la acción.....	82
3.3.2. Tratamiento de resultados.....	83
3.3.2.1. Procesos de los datos obtenidos de las mediciones realizadas.....	83
3.3.2.2. Análisis de los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr.....	83
3.3.2.3. Interpretación de los datos y análisis de los resultados obtenidos con la gestión de comunicación.....	84
3.3.2.4. Resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados.....	84
3.3.3. Reportes e informes.....	84
3.3.3.1. Informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas.....	84
3.3.3.2. Recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futura planificación.....	85
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXO	93
Entrevista.....	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Logotipo: Ilustración 1.....	8
Organigrama: Ilustración 2.....	9
Organigrama: Ilustración 3.....	10
Organigrama: Ilustración 4.....	11
Cuadro Explicativo: Ilustración 5.....	12
Cuadro Explicativo: Ilustración 6.....	60
Gráfico: Ilustración 7.....	61
Gráfico: Ilustración 8.....	64

Gráfico: Ilustración 9.....	68
Gráfico: Ilustración 10.....	70
Gráfico: Ilustración 11.....	70
Gráfico: Ilustración 12.....	72
Gráfico: Ilustración 13.....	72
Gráfico: Ilustración 14.....	72
Gráfico: Ilustración 15.....	73
Gráfico: Ilustración 16.....	73
Gráfico: Ilustración 17.....	75
Gráfico: Ilustración 18.....	75
Gráfico: Ilustración 19.....	76
Gráfico: Ilustración 20.....	78
Gráfico: Ilustración 21.....	79
Cuadro Explicativo: Ilustración 22.....	80
Cuadro Explicativo: Ilustración 23.....	87

RESUMEN

Este proyecto de tesis se presenta como una iniciativa para aportar a la empresa “Colineal Corporation Cía. Ltda.” una planificación estratégica de comunicación de su programa “Zero Stress by Colineal” realizado durante el año 2013, proponiendo recomendaciones que puedan introducirse en sus metas y objetivos actuales, además se busca enfatizar la importancia que tiene en estos tiempos la Comunicación y la necesidad de medir y evaluar la misma; esto les permitirá ser más competitivos, establecer y afianzar aún más su marca.

Mi formación como egresada de la “Universidad Técnica Particular de Loja” permitirá contribuir a través del conocimiento en la carrera de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, dar un recurso que permita potenciar las estrategias de comunicación y con ello lograr el posicionamiento y liderazgo de esta empresa en mayor grado del que al momento goza.

PALABRAS CLAVES:

“Zero Stress by Colineal”, Planificación estratégica en comunicación.

ABSTRACT

This thesis project is presented as an initiative to provide Colineal company an strategic communication plan, proposing recommendations in order to make goals and objectives, it also seeks to emphasize the importance of communication these days and the importance of measuring it and its evaluation, this will allow the company to be more competitive, establish itself and further strengthen its brand.

My training as a degree from "Universidad Technical Particular de Loja" allows contributing through knowledge in the career of Management and Public Relations Assistance; in addition it gives a resource that provides enhanced communications strategies and helps to achieve position and leadership of the company therefore a greater degree than before.

KEYWORDS:

"Zero Stress by Colineal" Strategic communication planning.

INTRODUCCIÓN

Planificación estratégica en comunicación

Hoy en día se debe prestar una atención especial en la influencia de la comunicación en todos los procesos organizacionales; ninguna organización actualmente debe dejar de estar preparada, advertida, entrenada para enfrentar cualquier estado de emergencia, la comunicación operará como una estrategia, con las herramientas de comunicación necesarias y adecuadas se mantendrá la imagen de la empresa como confiable, lo cual le permitirá diferenciarse de la competencia y asumir un papel muy importante en el mercado.

Es por esta razón que medir y evaluar el programa más importante en comunicación realizado por Colineal Corporation, en este caso el plan estratégico de colchones “Zero Stress by Colineal” va a resultar determinante para aportar mejoras a la planificación estratégica de la comunicación y un análisis de la relevancia de la función de evaluación de dicha organización.

Con este trabajo se pretende dar un acercamiento a la institución de sus acciones de comunicación, conocer su estructura y dar aporte para que su comunicación sea más eficiente.

Objetivos generales y particulares

El objetivo principal del presente trabajo es a través del estudio del caso de planificación estratégica en comunicación de colchones “Zero Stress by Colineal”, demostrar que la comunicación con la inclusión de la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de la organización y su gran influencia en la misma.

Sus objetivos específicos serán:

Realizar una aproximación a la realidad de Colineal Corporation.

Analizar el caso, aplicando el modelo de medición communication management bridge del programa “Zero Stress” by Colineal y la contribución de la comunicación

a los objetivos de la institución. Se aportará con mejoras para planificación estratégica en Colineal, con especial énfasis en la función de evaluación.

Colineal aportó abiertamente su colaboración para llevar adelante este trabajo, esta empresa orgullosamente cuencana se inició en un pequeño taller artesanal y hoy no solo abarca la producción de muebles sino que se extendió más allá, un ejemplo significativo es este programa de planificación estratégica de colchones “Zero Stress” una línea que complementa lo que puede ofrecer esta empresa que contribuye al desarrollo del país.

Se comenzará señalando que al iniciar el trabajo de investigación debemos tener claro el concepto de comunicación y sobre todo el desarrollo del tema en comunicación organizacional, es por ello que tenemos todo un marco teórico para poder entender y conceptualizar los temas a tratar, siendo conscientes que la comunicación es una dimensión fundamental de la cultura organizacional, una herramienta, cuyo objetivo es agregar valor a la vida, a los negocios, a las empresas, al mundo real y una habilidad que permite transmitir información verbal y no verbal, es considerarla como una transmisión muy importante de información.

CAPÍTULO I.MARCO INSTITUCIONAL

Al hablar de comunicación organizacional se entiende un proceso que permite poner en contacto a la organización, en este caso Colineal con sus diferentes públicos, proyectando su personalidad y que sus consumidores la identifiquen con una serie de atributos. Luego ya conociendo su historia, formación, misión y visión, nos adentraremos en el objeto de estudio: La planificación estratégica en comunicación de los colchones “Zero Stress”, programa que le otorgó el premio cóndor de oro. Tema que analizaremos y evaluaremos con el fin de aportar a este proceso.

Nombre de la empresa o razón social:

Colineal Corporation Cía. Ltda.

Dirección: Av. Octavio Chacón Moscoso 2100

Ciudad: Cuenca

Teléfonos: 072-805-122 /072-866-191

Fax: 072806631

Contacto: Econ. Xavier León

Página Web: www.colineal.com

Redes: Facebook, Twiter, Google, Google +

Colineal pertenece al sector privado; el mayor compromiso de esta empresa es ofrecer exclusivos diseños en muebles para interiores con los más altos estándares de calidad y precios accesibles al mercado local, tienen control absoluto del proceso completo, desde la selección de la materia prima hasta la entrega de los muebles al hogar, se asegura calidad e integridad, es decir se dedica netamente a la comercialización de muebles y accesorios para el hogar.

1.1.Historia

En Cuenca, ciudad con vocación artesanal, en la década de 1940 inicia los trabajos de carpintería el “maestro” Roberto Maldonado M. (padre), quien dedica toda su vida a la elaboración y talla de los más finos muebles de madera. Su taller será “la semilla” de lo que es hoy Colineal.

Fundada en Cuenca en agosto de 1976 por Roberto Maldonado, esta empresa surge ante la necesidad de Roberto Maldonado Álvarez de apoyar a su padre quien era un hábil artesano de la madera que por décadas había dedicado sus

esfuerzos a fabricar artesanalmente muebles que eran comercializados por algunos almacenes de Cuenca, a los que era necesario pedir anticipos para poder pagar operarios y sobrevivir.

Su gran visión y decisión empresarial impulsan a esta empresa a un crecimiento continuo y a traspasar fronteras. Colineal inicia con un almacén en la calle Sucre, que abre el 20 de diciembre de 1976 y cierra dos días después por haber vendido todo lo que se presentó en su apertura. Inmediatamente nace la necesidad de buscar formas de aumentar la capacidad de fabricación, por lo que Roberto se asocia en la fabricación con su padre y juntos empiezan un taller que en su primer año no pasaba de 15 personas. Luego con la asistencia a ferias internacionales, compran maquinaria que permite un crecimiento lento pero con calidad.

Crea nuevos almacenes en diferentes ciudades de nuestro país y adquiere una prestigiosa empresa como Heritage, la apertura de una tienda propia en Bogotá, van confirmando al grupo Corporativo Colineal.

En el año 2000, gracias a la dedicación y perseverancia, junto con el trabajo en equipo superan las expectativas iniciales y Roberto Maldonado Álvarez guía a Colineal a conquistar nuevos mercados y a implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 90001, versión 2000.

El pequeño taller de la década de los 40 y la inicial pequeña industria, hoy son solo recuerdos. Colineal, es una empresa líder en el mercado en Ecuador. Sus productos de la más alta calidad de fabricación y diseño son el orgullo y satisfacción de exigentes clientes ecuatorianos y extranjeros.

De las manos de un artesano y las ideas firmes y dinámicas de su gestor, hoy es en realidad el grupo corporativo Colineal, el mismo que se ha consolidado a través del tiempo creando una "Historia para toda la vida".

Su objetivo institucional se basa en la creación de muebles de impecable calidad que brindarán satisfacción a sus demandantes y no solamente para ellos sino también para la gente que los fabrica, vende y entrega. El mayor compromiso es ofrecer exclusivos diseños con los más altos estándares de calidad, y precios accesibles en el mercado local, pues tienen el control absoluto del proceso completo, desde la selección de la materia prima hasta la entrega del mueble.

Misión: Fabricar y comercializar muebles para el hogar y la oficina con las más alta calidad en diseño , logrando satisfacción total a sus clientes, alcanzando rendimientos financieros acordes a la inversión , con un personal altamente motivado , capacitado y satisfecho.

Visión: Es mantener el liderazgo en el negocio de fabricación y comercialización de muebles y complementos para la decoración del hogar en el mercado ecuatoriano, incrementando a la vez sus mercados en el exterior, obteniendo rentabilidad y crecimiento continuo.

Colineal es una empresa grande en el Ecuador y se ha expandido no solo en nuestro país sino que está ya en Latinoamérica, su slogan es “Tu hogar es tu vida”



COLINEAL

Logotipo: Ilustración 1

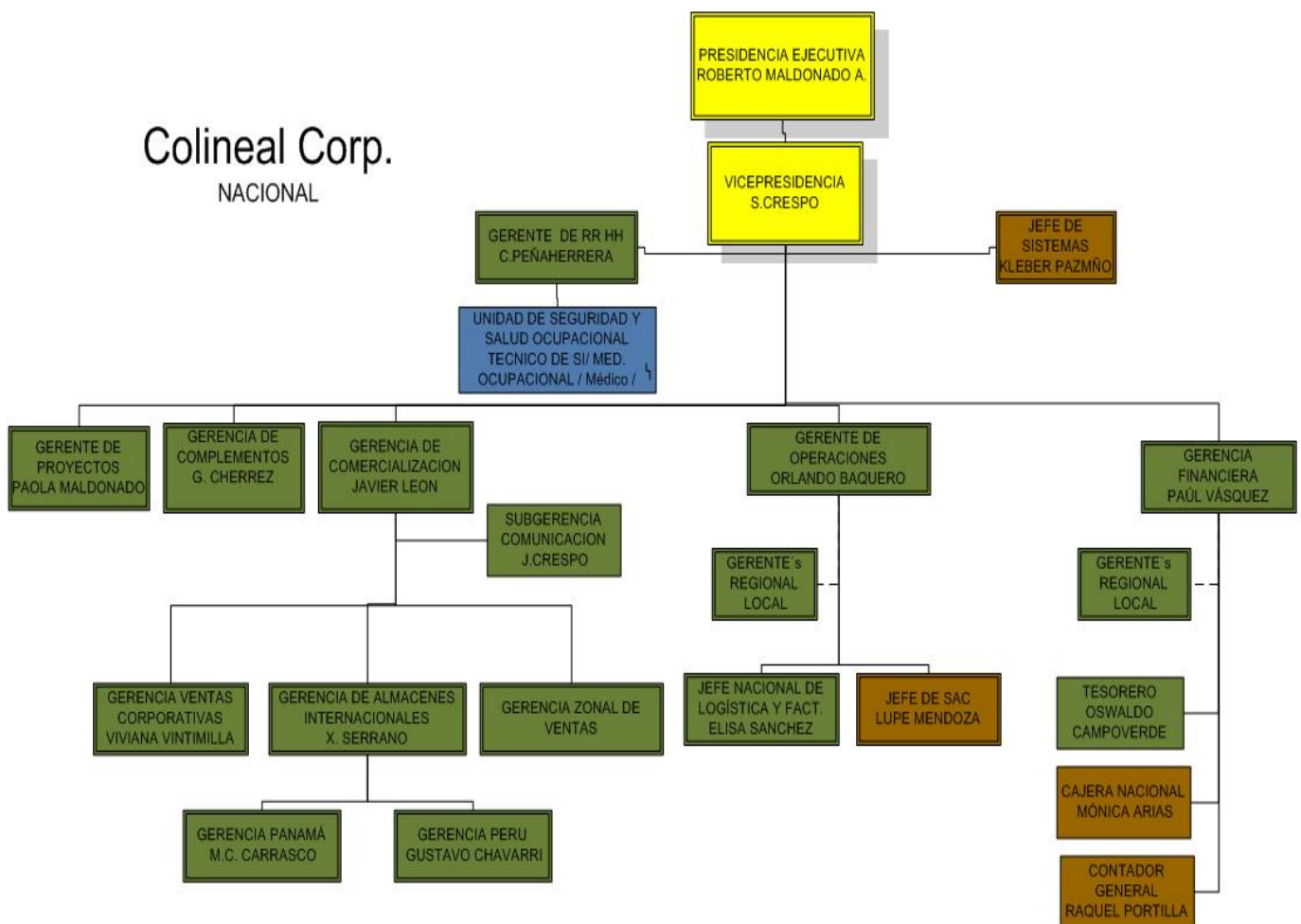
Fuente: Colineal

Para que sus estándares de calidad adquieran reconocimiento y buen prestigio, el grupo Corporativo Colineal emprendió el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma internacional ISO 9001:2000 desde el año 2002. La versión 2000 de la norma ISO 9001 implica el mejoramiento continuo de los procesos a través del personal competente y comprometido, proveedores calificados y una infraestructura adecuada; por lo cual constituye una cadena de valor que permite exceder las expectativas de sus clientes por medio de un producto de calidad y un servicio personalizado antes, durante y después de la venta.

Colineal cuenta con:

22 tiendas Colineal en Cuenca-Ecuador, más tres tiendas en el exterior, dos en Perú y una en Panamá; se producen otras líneas de negocios como muebles para construcción de casas, amueblamiento de hoteles, productos para comercialización por mayoristas de Estados Unidos, más de otras líneas como la de colchones, por ejemplo: “Zero Stress by Colineal”.

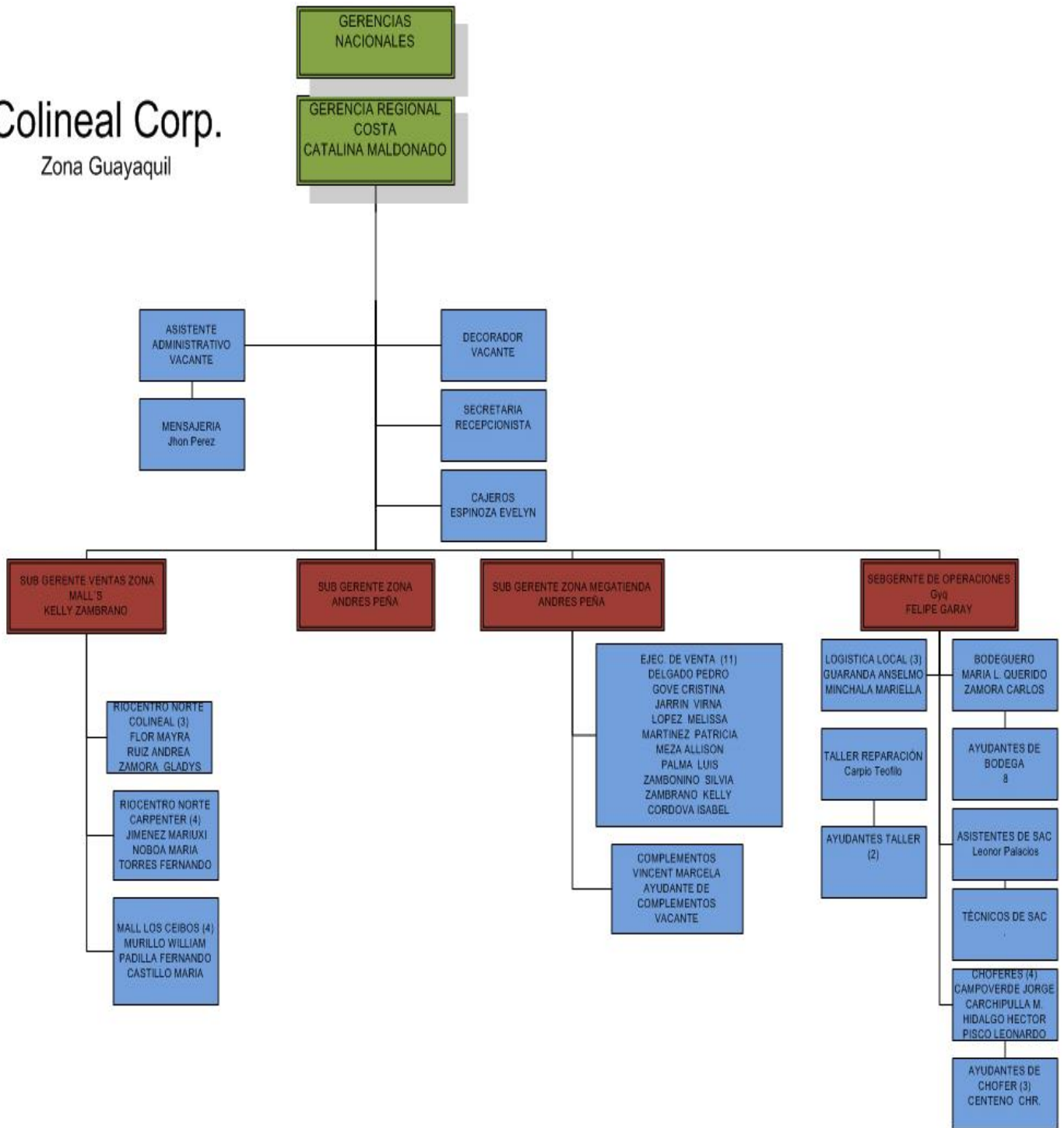
Sus locales en Ecuador están en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Riobamba, Manta, Portoviejo, Loja y Machala. En Colombia se encuentra en la ciudad de Bogotá. En Panamá en la ciudad de Panamá. En Perú en la ciudad de Lima. El grupo corporativo Colineal ha realizado alianzas estratégicas con proveedores internacionales tales como Lannini de Colombia, Simmons y La-z-Boy de los Estados Unidos, Palliser de Canadá, Sierra de Brasil, entre otros.



Organigrama: Ilustración 2

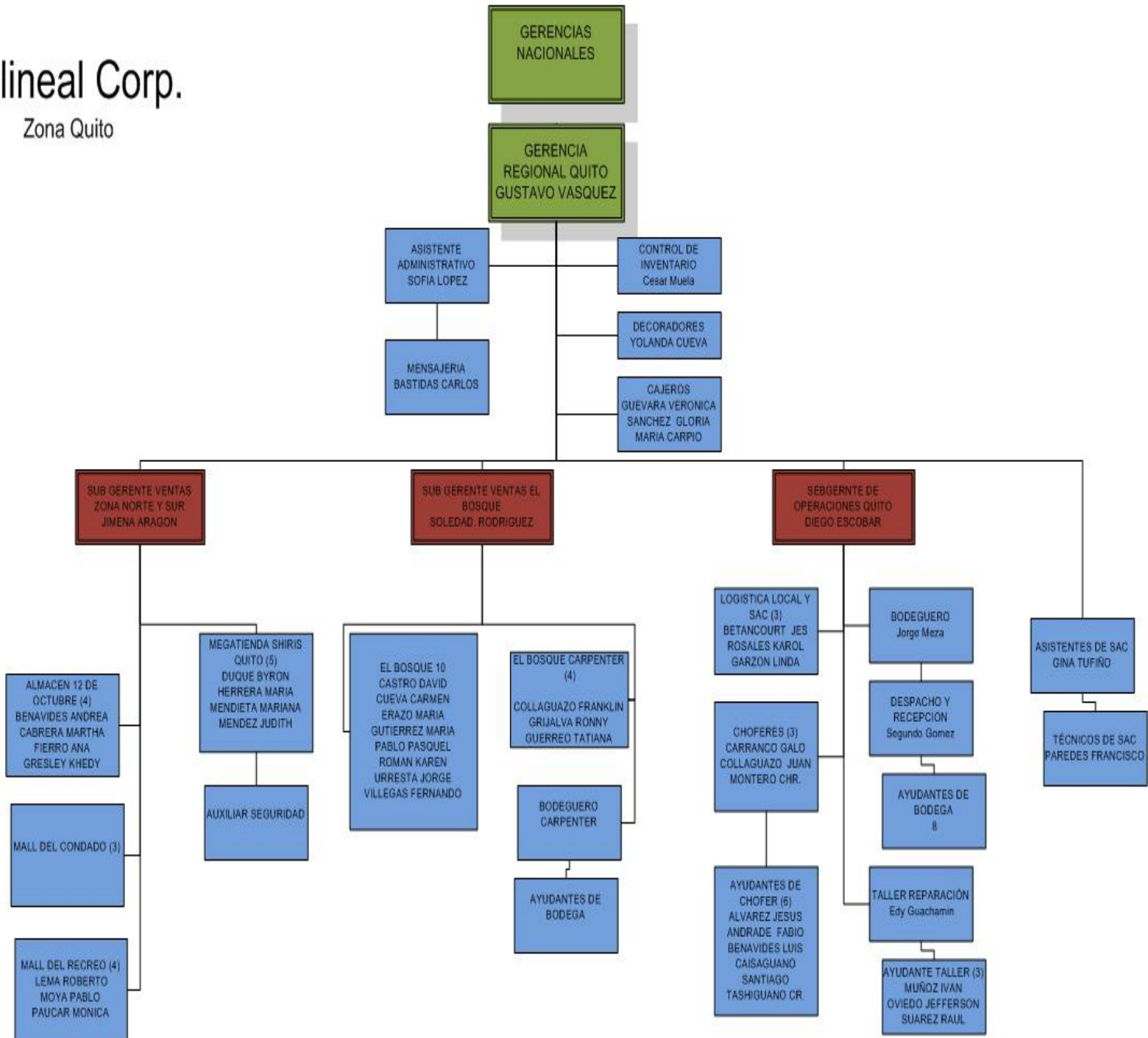
Fuente: Colineal

Colineal Corp.
Zona Guayaquil



Organigrama: Ilustración 3

Fuente: Colineal



Organigrama: Ilustración 4

Fuente: Colineal

En Colineal existe un departamento de publicidad, encabezado por la Lcda. Jessica Crespo; quien tiene a su cargo la ejecución del plan anual de eventos de mercadeo e imagen - corporativa. El presupuesto se estima en 4% de las ventas, que en 2013 fueron de 40 millones aproximadamente. Trabajan con una agencia externa, que se encarga del 80% de la comunicación, en términos presupuestarios, hacen la creación de ideas, conjuntamente con una central de medios.

Colineal maneja por otra parte un departamento creativo interno para la aplicación de ideas en medios que requieren más trabajo como impresos, pancartas, vía pública en general, merchandising y redes sociales. A continuación un gráfico explicativo:

10%	Prensa
8%	Revista Prensa
33%	Televisión
4%	Revista
14%	Radio
9%	Impreso Visual
2%	Imprentas
1%	Fotos
9%	Producción Agencia
1%	Producción Colineal
8%	Marketing Digital
1%	Varios

Cuadro Explicativo: Ilustración 5.

Fuente: Colineal

La política de comunicación definida estratégicamente se orienta tanto a través de las campañas publicitarias, las relaciones públicas, los showrooms. Esta comprende una alta participación de campañas promocionales, a las que se les incluye elementos de marca, cuyos lineamientos los conocen tanto el equipo interno como los proveedores externos.

Periódicamente se revisa y analiza toda la comunicación. Así por ejemplo hasta diciembre del año previo se definen tanto eventos como campañas, así como se revisa de 3 a 2 meses antes de las actividades cada una de estas para hacer cualquier ajuste que sea necesario.

En comunicación utilizan mayoritariamente medios visuales, y ahora muchos audiovisuales como la TV y redes sociales. Estas son reforzadas por comunicación visual a través de revistas, vallas, impresos, etc.

A continuación se llevará a cabo el desarrollo teórico y metodológico de este trabajo, ha sido imprescindible aclarar algunos conceptos y puntualizar ciertos aspectos dado que los mismos estarán enfocados en planificar estratégicamente la comunicación, resulta fundamental dar en cuenta el proceso que se debe llevar a cabo para alcanzar con ello el aporte al logro de objetivos que se busca para la organización.

CAPITULO II.MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. La comunicación en las organizaciones

El presente trabajo quiere destacar algunos conceptos importantes acerca de la comunicación en organizaciones; se sabe que una empresa conforma un grupo humano grande y diseñado para alcanzar un objetivo, por lo cual, “comunicar” significa poner en común algo a través de un conjunto de actos que las personas ponen a su disposición para realizar acciones con otro u otros individuos con el fin de transmitir información, es así que necesariamente debe existir una excelente comunicación; se coordinarán eficazmente las actividades de sus participantes. Un reto que la mayoría de organizaciones debe perseguir es lograr que su comunicación siendo de gran influencia en su desarrollo sea lo mejor estructurada posible.

Es necesario tomar en consideración algunos conceptos de comunicación a fin de entender la importancia y gran herramienta que significa en una organización, su aporte, sus características, su manera de influir en decisiones y su trascendental colaboración para el logro de objetivos.

La comunicación es compartir, estimular y contagiar; es vivir doblemente mientras doy y recibo, es animar; pues sí, la comunicación es animar, porque mi compromiso como emisor es obligar al otro para que asuma un compromiso. Esta, creemos, es una de las funciones más trascendentes; así por ejemplo, se anima a través de la religión, de la política, de la publicidad (que hace vender todo) y a través de la animación intelectual (función formativa) que recoge una variabilidad de instrumentos formativos para educar en la familia, en la escuela y a través de la autoeducación. (Guerrero, 2009, p.363)

La mejor comunicación es la directa, en el caso de las organizaciones los líderes o dirigentes no solamente tienen que dar órdenes, sino poner en los destinatarios del mensaje condiciones para aceptarlas, cumplirlas por convicción, creyendo en su organización, sintiéndose parte del equipo.

La comunicación dentro de las organizaciones se conduce a través de canales tanto formales como informales. Los primeros especifican reglas acerca de quién puede decir qué, a quién y sobre qué tema. Los segundos, llamados “ruta clandestina” (murmurios), incluyen una compleja serie de pasadizos a través de los cuales se intercambian verbalmente chismes, rumores u otros mensajes no oficiales. (Defleur, Kearney y Plax, 2005, p.149)

La destreza en comunicación es clave. Las organizaciones son fundamentales para la prosperidad, el bienestar, la seguridad y supervivencia de sociedades modernas, por lo que el

proceso de comunicación influye trascendentalmente en la manera en que las agrupaciones funcionan. Solo de imaginar la inexistencia de una buena comunicación, la empresa sería un caos, a pesar que cuente con las demás herramientas para su funcionamiento.

Sin embargo, la comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos y por lo tanto el lugar que adquiere la comunicación dentro de una empresa es de carácter jerárquico, existen órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc., la imagen institucional es lo que comuniquemos al público externo, además influye en la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. Es necesario recalcar que para que una empresa sea efectiva y rinda tiene que saber “comunicarse”.

“La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos” (Álvarez A., (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. Revista Comunicar, 2. Recuperado de: <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>)

2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

Las organizaciones son catalogadas como sistemas dentro de sistemas, por lo que podremos decir que los mismos son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente. “Se enfatiza sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era un parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social viendo el siguiente enfoque:

- La organización debe enfocarse como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.
- Debe ser vista como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor.
- Debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.

- La organización debe ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones y transformándolas o convirtiéndolas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente.
- La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
- Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.
- Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización. (Gómez, O. y Mendoza Y. (2007). *La Organización como sistema*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-organizacion-como-sistema.htm>)

Se busca resaltar con estas connotaciones que las organizaciones son sistemas encaminados a objetivos con interrelación de personas o grupos que funcionan como una organización dentro de un principio sistémico, es decir una relación entre el todo y sus partes, entendiendo como sistema “el todo” y como sus partes a los “elementos”. Esto a su vez tiene que estar complementado con una concepción de sistemas abiertos donde fluyan las relaciones con ambiente. Nuevamente se destaca la importancia de una comunicación excelente, idea que nos lleva a pensar cuan trascendental puede llegar a ser una simple apreciación tanto interna como externa en una empresa si la misma fuese incorrecta.

Las organizaciones preocupadas por su destino están sintonizadas en algunos desafíos:

- La globalización, hay una preocupación por la visión global del negocio para explorar la competencia y evaluar la posición relativa de los productos y servicios, es importante comparar lo que la organización hace con lo mejor del mundo.
- Las personas, a quienes tiene que educar, capacitar, motivar y liderar, inculcándoles un espíritu emprendedor y otorgándoles una participación junto con oportunidades de realización personal.
- Con el cliente implica la capacidad de conquistar, mantener y ampliar su clientela.

-En lo que respecta a productos y servicios, existe la necesidad de distinguir los productos ofrecidos en términos de calidad y atención.

-El conocimiento, es la era de la información cuyo mayor recurso organizacional el capital financiero está cediendo su lugar al capital intelectual.

-Resultados, el objetivos de las empresas es fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos.

-La tecnología y la necesidad de actualizar a la organización y aprovechar los progresos tecnológicos.

-Las organizaciones ya no están estáticas, todo está cambiando por lo cual siempre están preocupadas por su destino. (Chiavetano, 2002).

Es necesario señalar que mientras mayores sean las necesidades y la dificultad de lograr la integración entre subsistemas, los mismos que tienen diferencias, es necesario favorecer mecanismos de relaciones laterales como equipos de trabajo, fuerzas de tarea, procedimientos, jerarquía que aporten para el logro de metas en las organizaciones.

En conclusión las organizaciones como sistemas se relacionan con la estructura organizativa, la división de puestos de trabajo, la función de cada uno de ellos, los organigramas y el logro de los objetivos.

2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.

En las organizaciones se pretende aumentar la eficiencia de la comunicación, para lo cual se debe hablar de diseño organizacional, delimitando los canales y responsabilidades de la comunicación. Al obtener un comportamiento organizado, se facilitan la toma de decisiones y el logro de objetivos de la organización, dándole un sentido a la comunicación organizacional. Las empresas actúan selectivamente en su relación con el entorno, relevan ciertos aspectos y aceptan como información solo lo que el sentido organizacional considera válido. El comportamiento organizacional es un fenómeno que refleja y responde a las necesidades de la sociedad. Si el comportamiento organizacional pretende existir en una empresa, tendrá que

convencer a los administradores, psicólogos, pedagogos y comunicólogos para que empiecen a incentivar el trabajo en equipo.

Los impactos que varios grupos tienen en la conducta dentro de las organizaciones son investigados por el comportamiento organizacional, tornándose en una investigación amplia, un estudio de conocimientos con tres limitantes como son: individuos, grupos y estructura. Con esta particularidad se resalta el desenvolvimiento que tiene una empresa y cuál es su comunicación.

Hay varios temas, como la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio.

Todas las empresas siempre sufren un cambio continuo, en la actualidad el tema de la globalización afecta las habilidades con la gente de los administradores, por ejemplo una persona ecuatoriana que tenga que ir a trabajar en otro país como Venezuela, tendrá que acoplarse a la cultura de ese país. Por otro lado existe la diversidad laboral, gente que puede ser de un mismo país con diferencias entre sí. El éxito de la organización será dar mejor cabida a los diversos grupos de personas, ocupándose de sus esquemas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. No es menos importante el mejoramiento de la calidad y productividad, lo mejor para lograr esta meta es implantar programas como los de la administración de calidad. El mejorar la atención a clientes, es en definitiva complacerlos, hacer que la organización y sus empleados proyecten un excelente servicio y atención. La toma de decisiones, la innovación, el mejoramiento de la conducta ética tienen que ser aplicados en el comportamiento organizacional.

Los objetivos del comportamiento organizacional son describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas, comprender el por qué se comportan y cómo lo hacen, predecir el comportamiento en un futuro, establecer un control en el desarrollo de actividades. Tanto la comunicación, como el comportamiento organizacional, son un beneficio para las organizaciones, existe la necesidad de predecir y mejorar la administración del comportamiento y comunicación. (Robbins, 2004).

El comunicar eficazmente mejora el comportamiento organizacional, contribuye además a que la misión, estrategias, planes y objetivos sean conocidos por los elementos dentro de ella. Se

buscará que el mensaje sea sensato, con una simplicidad en el contenido, de agrado para el receptor. La comunicación oral, como escrita se diferencian en que la primera requiere un mayor manejo de relaciones humanas y habilidades en el manejo de la información, la escrita puede ser almacenada, puede replicarse en caso que sea necesario, ambas tienen que tener un nivel de desempeño excelente en una organización. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales a través de la transmisión de datos. Una buena comunicación en las organizaciones hará de una empresa, más innovadora, con un ambiente positivista, una organización emprendedora, sólida y destacada.

La siguiente definición abarca todo lo que es el comportamiento organizacional, su importancia, trascendencia y acción:

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área específica con un conjunto común de conocimientos.

Estudia lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta, además se especifica situaciones relacionadas con el ámbito laboral, haciendo énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada una se coincide que el CO incluye los temas fundamentales de la motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés laboral. (Stephen, 2013).

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

Cada una de las personas estudiamos el comportamiento, lo hacemos de diversas formas, puede ser que lo pensemos en forma explícita o leída, observando las conductas y luego interpretamos, o a su vez se podría predecir o interpretar lo que se visualiza, lo cual a veces nos lleva a cometer errores, por lo que se necesita un enfoque más sistemático, en donde se predecirá algo más exacto acerca del comportamiento. A partir de ello podemos identificar ciertas consistencias fundamentales muy importantes. Lo que se pretende del enfoque sistémico es buscar relaciones, intentando atribuir causas y efectos y basarse en evidencias científicas, con condiciones controladas y medidos e interpretados con rigor razonable.

El tema no es ignorar la intuición, tampoco argumentar que todo sea realmente correcto, sino de que con evidencias sea posible informar.

El enfoque sistémico pretende atender el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las organizaciones con sus relaciones en el entorno.

La comunicación bajo este sistema logra el protagonismo necesario. Las empresas adquieren el equilibrio y obtener una buena comunicación.

El hecho de obviar el componente cultural hace que este sistema tiene la necesidad de explicar cómo y porqué los miembros de una organización se comportan de una manera y no de otra, por lo cual es necesario el estudio de la perspectiva simbólica interpretativa en donde el proceso comunicativo se concibe como construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del sistémico. Estudia los valores de la cultura organizacional y se considera tanto el rol individual como el colectivo en el contexto cultural de la comunicación.

Con los enfoques sistémicos y simbólicos interpretativos se logran completar aspectos relevantes en el ámbito de la comunicación en las organizaciones. Por resaltar la importancia de tener un enfoque sinérgico donde todos los sistemas estén interrelacionados. A su vez el factor cultural permite el desarrollo de valores organizacionales que ayudará a la empresa a lograr mayor implicación y compromiso en sus públicos.

Hay que mencionar la escuela contingente que da un peso muy importante a la influencia del medioambiente o contexto. Se establece una estrecha relación entre las demandas del entorno

y la manera en que una organización responde, por lo que es muy importante una investigación adecuada en todos sus ámbitos. La comunicación efectiva debe tener en cuenta lo positivo de cada una de estas escuelas, resaltando la sistemática contingencial que es fundamental.

Un enfoque sistémico de la gestión de comunicación organizacional implica en la práctica concreta la realización de un diagnóstico, la selección de acciones, su prueba y posterior aplicación a través de instrumentos, concluyendo con la evaluación. Dentro de esta lógica, la conclusión del proceso permite suponer que la Gestión de Comunicación Interna se cumple en niveles eficientes.

Sin embargo, el alcance de estos resultados queda acotado a la demostración del grado de éxito de la gestión en sí misma, con el riesgo de caer en una perspectiva reduccionista que ignora la relación misión organizacional-gestión de la comunicación. El nivel departamental que evalúa la gestión en sí misma debería subordinarse al organizacional y responder en cuanto a resultados. Si bien la hipótesis a seguir aquí se centra en este último nivel, esto implica en realidad una abstracción conceptual con el solo propósito de permitir enfocar la medición de los resultados de la GECl en función de los objetivos organizacionales, superando así el primer nivel. Con lo cual se van a explorar los procesos de medición de los aportes de la GECl en función de los objetivos organizacionales procurando:

Analizar la lógica (estrategias, métodos y lenguajes) utilizada por el management para controlar y medir resultados de gestión;

Identificar los distintos aspectos (variables y herramientas) de la medición de la gestión de Comunicación, enfocando en aquellos aplicables a la GECl y señalar la aplicación para la GECl de los métodos de medición del management que permitan demostrar sus aportes a los objetivos organizacionales. (Álvarez, A. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852011000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Cuando se emplea científicamente un modelo de relaciones públicas, se convierte en una representación de la realidad. En la actualidad se practican hoy en día cuatro modelos en Relaciones Públicas a partir de los cuales se establecen acciones a seguir, ya que cada modelo

ofrece una forma de trabajo diferente acorde con la necesidad de la organización, los cuales se detalla a continuación:

El primer modelo es el de agente de prensa (publicity), cuya función es la propagación de información, en la cual están consideradas la propaganda, la desinformación y la manipulación, a través de las cuales se emiten informaciones incompletas, distorsionadas o verdaderas a medias.

El segundo modelo se refiere a la de la información pública, cuyo propósito es el de difundir la información, teniendo al relacionista público como un periodista que transmite al público información de la organización de forma objetiva e informa abiertamente sobre todos los aspectos de la organización, sean estas positivos o negativos. La mejor opción en este modelo es dar a conocer inclusive lo que se considera secreto para la organización. El relacionista público muestra sin reparos lo que se le solicita y hasta invita a los medios a conocer la organización garantizando la veracidad de sus afirmaciones, con ello se gana la confianza del público.

El tercer modelo de relaciones públicas asimétricas bidireccionales tiene similitud con el modelo de agente de prensa (publicity), la diferencia es que su propósito atiende a una persuasión científica que investigan las actitudes y las conductas para persuadir a los públicos con el fin de que estos acepten el punto de vista de la organización. Se puede apreciar la importancia del conocimiento del público en sus preferencias, su modo de pensar y sentir, su deseo de actuar y a partir de ello, se reforzarán las ideas que servirán a la organización para el logro de sus fines, sin importar realmente el cambio de la organización o del público. Aquí el relacionista público conduce a su público por el camino que la organización requiere para mantenerse en su posición. El modelo aporta al sondeo de opinión pública para justamente establecer los aspectos que la organización considerará en la construcción de su imagen.

El cuarto modelo es el simétrico bidireccional que pretende servir de mediadores entre las organizaciones y sus públicos, buscando su comprensión mutua. Ha nacido por los estudios que los profesores universitarios han realizado en busca de un modelo ideal, apropiado para el bienestar social común. Aquí se utilizan las teorías de la comunicación y las teorías de la persuasión de masas, tomando en cuenta la importancia tanto de la organización como de su público, instando a ambos sobre un posible cambio; aunque este no se llegue a suscitar,

resaltando el papel de la comunicación como herramienta principal en relaciones públicas, la naturaleza de la comunicación que se da entre la organización y los públicos es importante.

Debemos resaltar que los dos modelos primeros se refieren a una comunicación unidireccional, comunicación que va de la organización a los públicos. El primer modelo no muestra una imagen completa de la organización, solo lo que la organización considera que debe mostrar; mientras que el segundo modelo pretende mostrar una imagen completa de la empresa considerando al público como un ente deseoso de conocer esta imagen de la organización, aun cuando esta comunicación trate aspectos que podrían perjudicar a la organización.

En los modelos asimétrico y simétrico, la comunicación se da hacia y desde los públicos, es una comunicación bidireccional. En el modelo asimétrico los efectos de las relaciones públicas están a favor de la organización, con la finalidad de controlar al receptor, lo que se expresa mejor con el término “feedback”, en un esfuerzo de retroalimentación que pretende mantener el control sobre los públicos.

El modelo simétrico responde a una comunicación bidireccional, donde la persuasión se da en la organización y en el público, a fin de que exista una comprensión de ambas posiciones aunque las actitudes no cambien.

Estos dos últimos modelos en que la investigación se convierte en la base fundamental que les da origen, ya que toma en cuenta a los públicos, en el conocimiento de sus actitudes, pensamientos y sentimientos, se realiza investigación a través de sondeos de opinión pública, existen dos tipos: La investigación formativa, que ayudará a planificar una acción y a elegir los objetivos; y la investigación evaluativa, que verificará si el objetivo se logró.

Alrededor del 15% de todas las organizaciones utilizan hoy en día, el modelo simétrico bidireccional, sobre todo en grandes empresas públicas, quienes han de evidenciar una conducta socialmente responsable a sus reguladores gubernamentales, así como en otras de diferente índole, como lo son las empresas de negocios.

Los cuatro modelos son de aplicación al mundo moderno para todas las organizaciones que existen en la actualidad. La elección del modelo adecuado para determinada organización responderá a las necesidades de ésta y a los fines que persigue, a su vez todos los modelos

pueden utilizarse en una misma organización cuando lo que se requiere en relaciones públicas es afrontar situaciones a los que estos cuatro modelos se ajustan bien. (Grunig, 2001)

En conclusión las relaciones públicas son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización, necesitan sin duda un enfoque sistémico cuyo objetivo es buscar relaciones de tipo causa y efecto y basar las conclusiones obtenidas en evidencia científica, pues con ello se tomarán las decisiones gerenciales.

El enfoque sistémico en realidad, es un sistema compuesto por diversos subsistemas y delimitado de su entorno mediante fronteras identificables. Es necesario comprender en este sentido tanto las interrelaciones existentes al interior de la empresa como las que se producen fuera de la misma. Un sistema tiene menor complejidad que un ambiente, por lo tanto se aconseja operar selectivamente con la variedad ofrecida en el ambiente. Hay que recordar que una estructura bien determinada podrá operar eficientemente en un entorno e ineficientemente en otro. De esta forma se debe estudiar las relaciones fronterizas, las características del ambiente, la cantidad y complejidad de la información requerida. Se recalca cuatro aspectos o dimensiones medibles que pueden cambiar de acuerdo a la certidumbre o incertidumbre que una organización tiene respecto a las partes del ambiente, se nombra:

- El grado de confiabilidad de la reglas y canales formales de comunicación
- Horizonte de tiempo de gerentes y profesionales dentro del grupo
- Orientación a las metas
- Estilo de liderazgo. (Rodríguez, 2006).

Entonces la utilización de los modelos de relaciones públicas con sus diferentes formas de trabajo, pueden ser aplicados con un modelo científico que se convertirá en una realidad y cuando esta realidad se visualiza a través de un enfoque sistémico se comprenderá de mejor manera, ya que el mismo reconoce la existencia de una metodología del conocimiento que es aplicable al objeto de la gestión, en este caso de la organización. La interacción de una empresa

con el ambiente presenta características, las que serán analizadas separada y exclusivamente, pero sin pérdida de visión del todo mayor al que pertenecen.

2.1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo Race.

Planificar estratégicamente en comunicación no resulta una tarea muy fácil, se trata de ligar a través de una investigación, acción, comunicación, evaluación resultados más satisfactorios para una empresa. El método Race resulta una herramienta bastante capaz de satisfacer la necesidad que tiene una organización; ya que permite identificar una problemática, formular una hipótesis, ejecutar una acción, evaluar los efectos de esta acción. Al investigar se descubre, su propósito busca profundizar en algún aspecto que se está analizando, efectúa un buen diagnóstico.

La planificación estratégica determina el qué hacer y hacia donde una empresa o institución se quiere dirigir, sus objetivos a los que quiere llegar con sus públicos, todo esto a través de un análisis profundo.

Se la considera como una actividad reactiva a un proceso proactivo con cambios constantes, de allí la razón de tener una buena planificación en comunicación estratégica lo cual permitirá desarrollar acciones que aporten a las metas de la empresa positivamente.

La planeación siempre indica futuro, su función es prever los obstáculos que puede aparecer y hace comprender mejor el entorno que los públicos se forman opiniones.

Una buena comunicación tiene que contar con una excelente redacción, dominar estilos, seleccionar medios, ver la oportunidad en su momento, todo ello aportará a una planificación estratégica exitosa.

¿Qué significa R.A.C.E.?

Este método está conformado por cuatro elementos clave:

- Investigación: ¿cuál es el problema o la situación?
- Acción (planificación de un programa): ¿qué se va a hacer al respecto?
- Comunicación (ejecución): ¿cómo se informará al público?

-Evaluación: ¿se ha logrado llegar al público? ¿Cuál ha sido el efecto?

Este método se aplica tanto a las planificaciones a largo plazo como a los proyectos puntuales de relaciones públicas:

Investigación:

Para conocer todos los componentes de la intervención (problemas que hay que corregir, actitudes que hay que modificar, etc.), la investigación es una etapa vital a menudo escamoteada por el deseo de pasar inmediatamente a la acción. No investigar es como auto medicarse. Con la diferencia que los problemas de salud tienen efectos físicos traducidos en dolor que nos llevan a buscar un diagnóstico profesional, mientras que las carencias comunicativas no duelen, al menos físicamente. Y, sin embargo, se trata de la fase fundamental en la que existen numerosos métodos y técnicas que expondremos más adelante: sondeos, entrevistas, grupos de discusión, paneles de expertos, etc.

Análisis y acción:

En esta etapa se pretende dar sentido a los datos recogidos en la investigación, para luego planificar acciones que permitan encontrar una solución al problema de relaciones públicas. Se elabora una estrategia de relaciones públicas de acuerdo con las oportunidades y riesgos previstos. Seguidamente deben definirse los elementos de una campaña de relaciones públicas en función de los públicos objetivo identificados. Es entonces cuando deben identificarse unos objetivos cuantificables y ponderables y proceder a la segmentación de los públicos. A partir de este momento se determina un eje de comunicación traducido en un mensaje clave en función de cada uno de los públicos identificados y segmentados. Por ejemplo, uno de los objetivos cuantificables y mensurables de una campaña de relaciones públicas de un festival de cine podría ser aumentar en un 20 por ciento la asistencia de público extranjero.

Comunicación:

La tercera fase del método RACE debe obviamente inscribirse en la línea de las dos precedentes, estableciendo los mecanismos concretos para comunicar el mensaje, tanto interna

como externamente. Es la etapa de comunicación y de realización de todos los medios y de cada acción identificada previamente en la campaña de relaciones públicas. Los mensajes deben concebirse en función de los niveles socioculturales de los públicos objetivo y de acuerdo con sus necesidades.

La interferencia de diversos medios de comunicación debe gestionarse de manera rigurosa, teniendo en cuenta la evolución secuencial de los mensajes en el tiempo, según las reacciones de los grupos en presencia. Éstos pueden, por su parte, haber elaborado, en función de sus propios objetivos, una estrategia de relaciones públicas que venga a modificar el despliegue de la nuestra. Idealmente, cada acción de relaciones públicas prepara el terreno a la siguiente y refuerza constantemente el alcance del mensaje. Es el aspecto secuencial y complementario de los medios previstos en la campaña de relaciones públicas.

Evaluación:

La campaña de relaciones públicas debe ser evaluada durante su ejecución y una vez finalizada se trata de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos y, luego, rectificar el tiro o incluso replantear la estrategia. De entrada es necesario recoger todo el feedback (retroalimentación en el proceso de comunicación) de los públicos objetivo. La recogida y análisis de los datos puede hacerse a través de diversas técnicas: pre-test, test y post-test de los mensajes, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes de prensa, resultados de las ventas, logro cuantitativo o cualitativo de los objetivos.

La evaluación ha de ser sectorial, según los diferentes públicos a los que va destinada la campaña de relaciones públicas y en función de todos los fines y objetivos en ella fijados. Igualmente, esta evaluación debe considerar aspectos presupuestarios de la campaña, que pueden ser modificados de acuerdo con las rectificaciones tácticas o estratégicas que se deriven.

La dimensión política del método Race:

La aplicación del método Race supone poder acceder a la más amplia información posible y necesaria para realizar un plan o programa. Esta dimensión de política interna no puede subestimarse, ya que abarca realidades a menudo muy complejas referidas a los recursos

humanos, materiales, técnicos y financieros, sin los cuales ninguna actividad de relaciones públicas es posible.

Con el método Race, el profesional de las relaciones públicas elabora un plan de acción con su correspondiente presupuesto que será aprobado. En cambio, las relaciones públicas que trabajan de manera circunstancial se enfrentan a la dura realidad de las organizaciones que pueden negarles la atribución necesaria de recursos para desarrollar su propuesta.

Para que la acción del profesional de la disciplina se inscribe en una realidad de gestión, a menudo extremadamente cambiante, que varía según quién dirija la organización, es necesario tomar precauciones contra el peligro de tener que renegociar constantemente los valores y las orientaciones estratégicas de la organización en temas de comunicación.

Es necesario recalcar que los mensajes no deben cambiar de acuerdo con las convicciones personales de cada gestor corporativo afectado por los expedientes puntuales, sino más bien deben estar concebidos y ser difundidos según un enfoque global, en consonancia con la filosofía institucional de base que orienta la gestión de las relaciones de la empresa con los públicos de su alrededor. Por ello el método Race podrá aplicarse más fácilmente cuando los valores de la comunicación bidireccional estén claramente presentes en el enunciado de la política de relaciones públicas de la organización. Si carece de esta política, las relaciones públicas pueden y debe proponerla. La política de relaciones públicas constituye una declaración formal de principios que sitúa una visión a largo plazo enmarcada en la cultura corporativa.

El profesional dispone así del margen de maniobra necesario para emprender acciones proactivas en lugar de reaccionar de manera puntual y defensiva, de modo que llegaría demasiado tarde para actuar sobre las causas reales de un problema, es decir podrá actuar más libremente.

Por lo cual, la política de relaciones públicas debe precisar los fundamentos de todas las tomas de posición de su responsable y de su institución: los valores, los compromisos y las orientaciones institucionales en materia de relaciones públicas, de comunicación interna, de comunicación externa, de responsabilidad social, etc. No todas las organizaciones disponen de una política de relaciones públicas. Sin embargo, es muy útil para legitimar la actuación del

profesional y para evitar que éste se convierta en un mero “bombero” al servicio de los “fuegos comunicativos”.

La política de relaciones públicas se diferencia de una organización a otra, aunque sus rasgos genéricos sean similares. En el momento de la concepción y redacción de la política, se recomienda realizar una consulta interna que llevará a una aproximación entre sectores. Una política de relaciones públicas basada en el consenso permitirá implicar a todos los colaboradores internos afectados para participar en su puesta en práctica.

Es más, una política de relaciones públicas se considera una declaración de principios que clarifica las grandes orientaciones y los compromisos de la organización en materia de relaciones con los diversos públicos de su entorno, está orientada a intervenir para solucionar una problemática o para un proyecto particular por realizar, por lo cual, cada expediente de relaciones públicas exige su propia estrategia de comunicación.

Otro concepto nos afirma que es un conjunto de acciones o de proyectos de comunicación para iniciar la estrategia de intervención sobre un público concreto. Esta campaña de relaciones públicas consiste en “la estructuración teórica, secuencial y ordenada de los diferentes componentes de las actividades comunicativas, con vistas a alcanzar el objetivo y conductuales previstos una campaña de alto impacto por el carácter realista de sus imágenes.

Concluyendo, la campaña de relaciones públicas presenta una serie de instrumentos de comunicación, mientras que una estrategia propone una única orientación global como solución a solventar un problema o mejorarlo. La política de relaciones públicas se distingue por unos principios generales y por la ausencia de medios concretos que son exclusivos de la campaña. (Xifra, 2011)

La planificación estratégica en comunicación bajo el fundamento modelo RACE (Research, Acción, Comunicación and Evaluate) propuesto por Marston (1963) 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 sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos. (Álvarez, A. (2001). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Recuperado de: <http://www.revistacomunicar.com/PDF/2011-10-medicion.pdf>)

Con esta recopilación de definiciones y detalles de planificación estratégica se resume que “la planificación estratégica” generará una fuerza de cambio, se convertirá en un instrumento de gestión, negociación y control”. Pondrá equilibrio en las fuerzas al reconocer sus potencialidades y limitaciones; junto con el modelo Race y sus fases se pueden describir tácticas muy efectivas para el plan. Para planificar hay que pensar constantemente, evaluando para hacer ajustes y así obtener una plena toma de decisiones correcta y adecuada para el éxito de cualquier meta en la empresa.

La planificación estratégica es específica para cada empresa y funciona diferente, por lo cual debe existir coherencia entre la comunicación interna y externa, hay que apoyarse en medios existentes que cubran el área de acción (Race), se destaca que este modelo enfoca la definición de tácticas, lo cual se realiza después de haber definido las estrategias del plan, con todas estas herramientas la planificación será como su nombre lo indica “estratégica”.

Muchas organizaciones se aventuran a implementar una estrategia sin a menudo, ni profundamente analizar el tema; por lo que es muy importante estar seguros de que los mandos superiores y medios reconozcan esta necesidad de cambio y a su vez la apoyen, ya que si por alguna situación no se pusieren de acuerdo, el plan estratégico fallará. Debe ser impulsada con una visión correcta, comunicarla, quitando obstáculos, administrando e impulsando el proyecto.

Se detalla algunos aspectos, adicionales al método Race para que el plan estratégico tenga éxito:

- Entender la estrategia
- Vincular la iniciativa de mejora al plan estratégico
- Tener los recursos apropiados
- Capacitar al personal
- Razonar el implemento del plan
- Coordinar los esfuerzos

En resumen, Race con la investigación, acción, comunicación y evaluación, más todos estos adicionales enfrentaran escepticismo, oposición, resistencia, son elementos clave para el diseño y la implementación de una estrategia.

La premisa de la comunicación en la empresa siempre se entenderá como estratégica. La estrategia se debe convertir en un selector de negocios de la organización, en donde la organización opte por ciertos espacios y nichos de mercados actuales, generando de manera selectiva una distinción o diferenciación de la compañía y su modo de operar impregnará las visiones de sus miembros, además se busca lograr una ventaja sostenible a largo plazo, respondiendo a sus posibilidades y a las señales del entorno y la definición de posibilidades de rentabilidad propuesta, es decir la comunicación de la empresa siempre debe estar orientada a su rentabilidad. Finalmente, la comunicación debe proyectarse a ser un marco conceptual sinérgico que busque la prolongación vital de la empresa y su habituamiento a un constante cambio. (Garrido, 2004).

“Hoy, que la estrategia es crítica para el éxito organizacional, el Balanced Scorecard ha emergido como nuevo sistema para gestionar la estrategia. Pero este nuevo sistema debe estar unido al viejo sistema –el presupuesto- para gestionar la táctica. Esto todavía tiene que suceder en muchas implementaciones, quizás porque las disciplinas y culturas asociadas con la planeación estratégica y la creación de presupuestos para operaciones son muy diferentes” (Kaplan & Norton, 2001, p.310)

La planificación estratégica a través del método Race mostrará de una manera completa y bien definida los objetivos que se necesitan lograr en una organización, su correcta aplicación hará de una empresa en rumbo, una excelente, con miras a un futuro extraordinario.

2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.

La función de evaluación en planificación estratégica en el área de comunicación tiene como gestión principal, fijar objetivos, analizar alternativas posibles y plantear una manera de alcanzar las metas de la empresa para que se puedan transformar, basados en un plan estratégico en comunicación. A través de esta función parte la toma de decisiones, orientan procesos, generan mejor conocimiento de lo que se está evaluando identificando sus potencialidades como sus limitantes. La recopilación, proceso y organización de esta información aseguran el estudio del problema analizado.

La comunicación es el proceso en donde las organizaciones se relacionan, es por esto que la evaluación juega un papel predominante en una planificación estratégica, existe la responsabilidad de dar un diagnóstico que favorezca al desarrollo de la organización, debe ser integra, honesta y ética, pues un trabajo de evaluación bien hecho trae mejoramiento constante.

La función de evaluación como etapa de la planificación estratégica de la comunicación ha sido la menos estudiada y desarrollada en Iberoamérica, en relación a los trayectos realizados en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania, con más de 60 años de tradición y experiencia. Sin embargo, es un tema que por su actualidad y trascendencia, acucia y preocupa; pero también despierta expectativas en quienes apuestan e invierten en las organizaciones, por las posibilidades y potencialidades que la gestión de comunicación ofrece.

Y esto se debe en parte a que la digitalización tecnológica ha modificado e integrado los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual, intensificando el valor e impacto de las acciones y mensajes bajo flujos y características fundamentalmente relacionales.

Si se analizan las organizaciones con un prisma modélico de tipo sistémico, quien ejerce la función de comunicación debe diagnosticar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y los objetivos de la organización; observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social y medioambiental. Cuando esto sucede, la comunicación se vuelve estratégica, forma parte de los procesos de dirección y se transforma en un vector de competitividad que aporta un valor fundamental a la organización, siempre que se midan y evalúen dichos resultados. (Álvarez, A. (2001). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Recuperado de: <http://www.revistacomunicar.com/PDF/2011-10-medicion.pdf>)

Evaluar es medir las consecuencias deseables e indeseables, en este caso aplicado a una planificación estratégica, todo ello para facilitar la obtención de las metas que se pretenden alcanzar en una empresa u organización.

La valoración de la meta justifica el programa, el proyecto o acción. Hay que tomar acciones que conduzcan a la meta valorada recalcando los resultados, los mismos pueden ser deseables o no, entendiéndose como “deseable” la adecuación entre la acción y la meta. Más aun, un objetivo

basado en mediciones requiere de modos investigativos para obtener la información que posibilite valorar los resultados.

Al tener claro lo que es la “evaluación” se indica que su función en planificación estratégica es muy importante, ya que toda planificación tiene que tener un diagnóstico, el sistema básico del proceso de Planificación comprende:

- Diagnóstico del problema
- Objetivos
- Estrategias
- Plan de Trabajo
- Implementación
- Ejecución
- Evaluación

Por lo cual en la evaluación se revisará lo que se hizo, si se alcanzó o no lo deseado, cómo se alcanzó, por qué el proyecto anduvo de tal y cual manera, etc. Más que ser un juicio final, la evaluación debe ser un proceso educativo y formativo, un aprendizaje para continuar con la fortaleza de los aciertos y también con los errores que han surgido en el proceso. La evaluación se ha entrometido desde el comienzo a pesar de que aparece como el último. No se evalúa sólo al final del proyecto (evaluación sumativa) sino también y especialmente en el proceso de desarrollo (evaluación formativa).

La evaluación es un proceso riguroso y sistemático, con amplia participación a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo sobre el plan estratégico, a fin de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, mejorando así la eficiencia institucional y alcanzar la excelencia.

Evaluar nos permite determinar el aporte de la gestión en comunicación a los objetivos de la organización, la función de las relaciones públicas a través de la evaluación permiten medir toda la información de una manera ordenada, por lo que es imprescindible utilizar esta herramienta.

2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica

El medir y evaluar en comunicación estratégica comprende establecer pautas e indicadores prácticos en la misma; un vistazo a los obstáculos comunes, tener un entendimiento de la problemática de la empresa, determinar puntos clave, utilizar bien los mensajes; medir y evaluar es situar, llevar a cabo una acción fruto de esta investigación todo en mejora de la organización.

Para realizar un plan de medición y evaluación es trascendental analizar la situación, elaborar un diagnóstico, definir objetivos y planes de acción y evaluación. Hoy en día las empresas están sujetas a enfrentar varias situaciones, se observa en la actualidad muy poco interés en la función administrativa de planificación, alegando incluso que en el entorno no es posible diseñar planes de largo alcance como lo son los de carácter estratégico; esto debido a que en su gran mayoría no tiene facilidad de considerar premisas a largo plazo. Por el contrario planificar y evaluar nos permite establecer planes a largo plazo todo esto entorno al ambiente que llevamos.

Se toma en cuenta algunas herramientas importantes para esta nueva forma de análisis

-Aprender los objetivos de la empresa

-Con la evaluación se permite ver los resultados y cambiar o mantener cualquier situación

-Aplicar técnicas de análisis para medir y documentar sus efectos

-Medir los resultados frente a los objetivos con el objetivo de mejorar el rendimiento a futuro.

Para avanzar en cuestiones de medición y evaluación, es necesario que los profesionales previamente se desempeñen estableciendo con claridad programas, actividades, objetivos estratégicos y tácticos y los resultados buscados, para proporcionar una base a la función de evaluación. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización. Sólo podrá llevarse adelante la función de evaluación si los mensajes claves, los grupos de público objetivo y los canales deseados de comunicación están claramente identificados y gestionados. Al respecto existen ya consenso acerca de que, para habilitar niveles de excelencia en comunicación estratégica, se debe alcanzar la excelencia en la investigación, la medición y la evaluación; discusión que a menudo se diluye o simplifica por tratar en exceso y de modo reduccionista cuestiones procedimentales como los tipos de salidas y resultados. Los estudios sobre la industria muestran, por un lado que la mayoría de los profesionales, por su formación y/o experiencia, no tienen un conocimiento práctico de las técnicas de investigación que podrían ayudar a la medición y evaluación en comunicación

estratégica. Pero a su vez, muchos de ellos, que poseen habilidades y competencias para medir los resultados y la eficacia de campañas y programas, se encuentran sin recursos o sin presupuesto bloqueando de este modo la aceptación y uso generalizado de las mismas. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva. La medición del contenido de los medios de comunicación, por ejemplo, tiene que ser vista sólo como un primer paso en el proceso de evaluación. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las investigaciones necesarias. Las herramientas, técnicas o metodologías que puedan ser empleadas para medir y evaluar en comunicación estratégica deben combinarse.

Se define a la comunicación estratégica como el conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre en que estas van a ser llevadas a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido, son cuatro los procesos en management esenciales para la organización:

-Planear: supone prever y decidir

-Organizar: implica definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades y decisiones.

-Dirigir: integra las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación, liderazgo y conformación de equipos así como la resolución de conflictos.

-Controlar: Verificar el desempeño del plan previamente establecido y que ocurre a lo largo de su implementación, en busca de posibles ajustes.

En consonancia la planificación estratégica también implica en la práctica, investigar para llegar al diagnóstico; planificar acciones en un programa y su comunicación para finalizar con la evaluación de cumplimiento de los objetivos. 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. Planificar estratégicamente es pensar y destinar. El sentido común a un propósito, a una meta, a un reto. (Alvarez, A. (2013). *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos,*

empíricos y *metodológicos*. Recuperado de:
www.ull.es/publicaciones/latina/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf).

Es importante acotar que en la realidad la medición y evaluación en comunicación estratégica es la menos usada, tiene que haber preparación, un análisis de la información correcta, observar si el contenido de la comunicación y el formato de los mensajes son correctos, si son de calidad, además implica que se mida la cantidad de mensajes enviados (distribución), el número de personas que han recibido y quienes han prestado atención a la comunicación, evaluar el efecto, midiendo el número de personas o porcentaje de audiencia que se entera del contenido de la comunicación, su opinión, actitudes, comportamiento, se puede ver si el problema se ha resuelto o se ha alcanzado la meta.

2.2.1. La función de evaluación.

En la planificación estratégica es necesario identificar los problemas y distinguir los propósitos que se alcanzarán con dichos planes, es aquí donde la función de evaluación verifica los logros de la estrategia de comunicación en función de los objetivos programados. Es una actividad programada de reflexión sobre acción sistematizada de recolección, análisis e interpretación de la información, todo esto con el fin de dar un juicio valorativo y comunicable sobre las actividades, impactos, resultados de la gestión de comunicación. Se formulan recomendaciones que permitan tomar decisiones para mejorar una acción futura.

La pregunta es: ¿para qué evaluar? , hay distintos tipos de evaluación como son: modificaciones tangibles, medibles o registrables, se construyen además indicadores de resultados como por ejemplo: La acción comunicacional, indicadores cuantitativos, cualitativos.

Este fenómeno, el de la evaluación en comunicación, atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación y avanza más allá de la mera enunciación atractiva (pero insuficiente) que dice que la comunicación contribuye a aumentar el valor de las organizaciones. Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, más cuando éstos están referidos a una enorme masa de valores intangibles que insume buena parte de los presupuestos.

De ahí que la búsqueda de metodologías que permitan evaluar el retorno sobre la inversión (ROI) se convierta en un desafío. Es preciso medir para saber cómo agregar valor.

Es necesario demostrar que la planificación estratégica en comunicación inseparable de la gestión organizacional. Conocer los resultados, tanto positivos como negativos, posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación así como definir parámetros de nuevas mediciones. En la práctica, evaluar facilita, por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y entonces posicionar los objetivos.

Interesa bregar por una comunicación estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización de modo tal que le agregue valor para que su aporte al interior de la misma no dependa del azar o la suerte, sino de su eficiente utilización como una herramienta clave del management. Desde una hipótesis contextual que sostiene que en la actualidad muy pocos profesionales de la comunicación evalúan su tarea en relación a los demás procesos de gestión y fundamentalmente, en función de los objetivos organizacionales. El resultado es que en muchos casos, son considerados meros proveedores internos y por lo tanto no participan (ni hacen partícipe a la comunicación) de las decisiones estratégicas de la organización.

Desde el año 2007, el European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) el European Association of Communication Directors (EACD) elaboran anualmente el European Communication Monitor en el que se identifican las principales características de los profesionales europeos de relaciones públicas y las organizaciones en las que trabajan, conectando las situaciones contextuales con las disciplinas, los instrumentos de comunicación los temas estratégicos, así como la influencia de los mismos en las decisiones corporativas y sus roles ejecutivos. Moreno (2010), una de las responsables del proyecto, presentó en la Revista Razón y Palabra un análisis sobre los resultados del 2009 en los que evaluó en profundidad las tendencias en tres ámbitos específicos de la profesión: comunicación interna, evaluación y comunicación interactiva.

En ediciones del ECM, la investigación evaluativa no ha alcanzado en Europa los niveles más desarrollados. De acuerdo con los cuatro niveles de evaluación (DPRG/ECV, 2009), solo el 34.4% de los profesionales evalúan los outflows, 53.9% los outcomes, 84% los outputs y 46.9% los inputs. La mayoría llevan a cabo seguimiento de medios (84%) o de Internet/intranet (64%),

pero sólo un tercio (34.4%) controla los efectos sobre los objetivos organizacionales. Respecto al tipo de organización, los datos confirman los resultados del año (2008): las empresas privadas (en la Bolsa o no) siguen a la cabeza en la medición de costes y medición del impacto en el negocio, mientras las organizaciones gubernamentales presentan una tasa muy baja en todos los niveles de medición. Las limitaciones en la evaluación y el escaso control en el nivel de outflow se refieren a la necesidad de relacionar las estrategias de comunicación y de la organización y con la brecha ejecutiva que se produce en los roles profesionales. Mayor demanda de evaluación surgida con la crisis económica podría convertirse en una excelente oportunidad para conseguir un mayor desarrollo en los niveles superiores de medición.

Abordar de manera particular una etapa del proceso de planificación estratégica en comunicación, cómo es la de evaluación, significa intentar proporcionarle al campo de estudio, discusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino.

Además, el tratamiento de esta temática en Iberoamérica, de trayectoria novel; cuando en contraposición el tema ha sido ampliamente trabajado durante los últimos 60 años en Estados Unidos e Inglaterra fundamentalmente, es una deuda que no puede extenderse más. (Álvarez, A. 2010. *La Evaluación en Comunicación: Desarrollo histórico y principales antecedentes*. Recuperado de: http://www.ull.es/publicaciones/latina/10SLCS/actas_2010/alejandro_cordoba.pdf).

Al evaluar se podrán identificar los diversos escenarios y sus variables, la organización podrá conseguir identificar iniciativas estratégicas para cerrar los huecos de planeación y motivar la creatividad, se realizará la transición de la estrategia y se podrá fijar de mejor manera los objetivos de actuación.

Es muy importante evaluar ya que se tendrá una idea clara del negocio, se verán acciones e indicadores de actuación, objetivos, previsiones que conllevaran a la claridad del panorama organizacional.

2.2.2. Medición y evaluación.

En realidad como se menciona, no se ha dado mucha importancia a los desarrollos sobre medición y evaluación en comunicación estratégica, razón por lo cual se presenta una gran

demanda de investigación y discusión en este ámbito. Se pretende con el mismo, intentar proporcionarle al campo de estudio, discusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo genuino y autónomo. En los campos disciplinares de la teoría administrativa y de las organizaciones, el de la comunicación y las relaciones públicas, se cuenta con un sustrato sólido y amplio de modelos en torno a las variables de estudio seleccionadas (organización, sistema, comunicación, planificación estratégica y evaluación) que posibilitan su trasposición, aplicación y/o integración con el corpus teórico en construcción. Es así que el modelo sistémico, la dirección por objetivos y la propuesta de planificación estratégica basada en Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación (RACE) son la base de una posible teoría sobre la Evaluación en Comunicación.

La evaluación debe ser oportuna, tanto en el momento de su formulación y ejercicio, como en el momento de la entrega de los resultados. Debe estar en relación con necesidades y decisiones, previendo también los tiempos que la participación demanda, y no debe interferir en las acciones cotidianas de la planificación.

A diferencia de la investigación cuyo objetivo es conocer, la de evaluar tiene la función de valorar, una concepción muy útil, da respuesta a problemas propios del desarrollo de un programa. Esta medición y evaluación se orientan a alguna toma de decisiones, se evalúa como modo de racionalizar el proceso de toma de decisiones, con el fin de proporcionar información confiable y acertada para mejorar próximas decisiones.

Existen diferentes criterios de evaluación, para hacerlo no solo se debe preocupar muchas veces por obtener el mayor rendimiento de la inversión, sino en los tiempos actuales, el objetivo principal podría ser que la organización sobreviva, por lo cual, la realidad política, social y cultural de la entidad, marcará los criterios que se seguirán para realizar la evaluación adecuada, independientemente de la metodología utilizada. Los criterios y la evolución son, por tanto, la parte fundamental de toda planificación estratégica.

La medición y evaluación en comunicación estratégica nos lleva a un proceso de gestión en el cual se nos muestra los objetivos e indicadores de una empresa; parte desde su misión, cómo se puede describir el mercado, donde se encuentra la organización ahora, quienes son los competidores, se actualizan objetivos, se muestran factores que están a favor o en contra, el cómo se debería avanzar, se crea planes de acción que equilibren indicadores de resultados y vinculen el plan de acción estratégica al proceso de gestión.

Medir y evaluar recogen datos que permiten conocer el estado actual de la organización y compararlo con los objetivos deseados, determinando si es conveniente o no hacer modificaciones, además permite reconocer qué nuevos cambios resultan convenientes. Al evaluar se cierra el ciclo de desarrollo organizacional, se transforma en un proceso continuo que puede llegar a ser parte de los procesos de auto reflexión, si esto se logra, tendremos una organización capaz de incorporar la innovación como elemento dinamizador.

2.2.3. Métodos de medición y evaluación.

Para lograr una estrategia competitiva en un futuro incierto, es importante utilizar métodos de medición y evaluación, todas las empresas enfrentan la incertidumbre de una u otra manera. No se consideran a menudo pronósticos y diseños, pocas veces se preparan planes de contingencia para realizar la planeación estratégica, por lo que se requiere aplicar formas o métodos para medir y evaluar. Con estos métodos se identifican las incertidumbres, se determinan los factores causales que las originan, combina suposiciones, analiza la estructura, identifica fuentes de la ventaja, predice conductas.

Se cita en el orden las siguientes consideraciones de algunos autores cuya visión se enfoca en la importancia de medir y evaluar:

Lindenmann, quien sostenía desde su perspectiva que el mayor problema en el ámbito de las relaciones públicas no es la falta de técnicas o herramientas de medición y evaluación, hay muchas técnicas y herramientas metodológicas que ya están siendo utilizadas en el campo, en su opinión afirma que las tres principales son:

Una capacitación más efectiva de los profesionales de relaciones públicas y de los directivos, sobre cómo medir y evaluar la eficacia en gestión de comunicación e las organizaciones.

Incorporar la medición y los componentes de evaluación en los diversos programas y actividades de las relaciones públicas que llevamos adelante.

Y la necesidad de convencer a la alta dirección de la importancia de la asignación de fondos para apoyar los esfuerzos en evaluación de las relaciones públicas.

Wilcos y otros (2001) en su manual "Relaciones públicas, tácticas y estrategias" explica el papel esencial de la evaluación en las relaciones públicas y se describen las ventajas y

desventajas así como inconvenientes de los diversos métodos en función de cada programa específico. Los organiza en tres niveles:

Básico: contabilidad de la difusión de mensajes y de la aparición de medios. Medición de públicos objetivos, impactos y exposiciones mediáticas.

Intermedio: mide el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte del público.

Avanzado: mide los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos. (Alvarez A., (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. *Revista Comunicar*, 2. Recuperado de: <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>)

Se detalla a continuación los siguientes métodos de medición:

Medición de la producción: Ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Se cuenta cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc., se producen en determinado período de tiempo. Sin embargo resulta una medición de tipo básica.

Medición de la exposición: Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa, radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido. Esta técnica sin embargo es muy discutida, una de las razones reside en la diferencia absoluta que existe entre publicidad y Publicity. Los anuncios están directamente controlados por organización, y se pueden orientar a objetivos específicos. La organización también controla el tamaño en el que se sitúa el mensaje. Por otra parte la Publicity que se consigue cuando se aparece en las noticias está determinada por los medios.

Medición de impacto: Es una evaluación más sofisticada que consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, o sea, si es consciente del mensaje, y si lo comprendido. Por lo general se emplean encuestas.

Medición de participación: Aquí se incluyen las mediciones de la actitud y participación de un público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes.

Una de las técnicas básicas para valorar estos cambios consiste en el estudio de las líneas básicas, se trata de medir actitudes y opiniones del público, antes, después y durante la campaña de relaciones públicas.

Las auditorías de comunicación: La auditoría de comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar sistemas y prácticas de comunicación interna y externa. También examina las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos. Finalmente, una auditoría de comunicación sirve para las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización.

Modelos integrales: Se evalúa el producto o mejor dicho, lo que el profesional o la empresa producen. Es la oportunidad para evaluar la cantidad y calidad de folletos, entrevistas colectivas, noticias en la prensa, tiempo en los medios entre otros. (Alvarez A., 2011). Medición y Evaluación en Comunicación. *Revista Comunicar*, 2. Recuperado de: <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

Se agrega una recopilación de algunos de los más conocidos y vigentes sistemas de medición de la comunicación que se ha logrado a partir de la consulta de textos y artículos de publicaciones especializadas con el complemento de aportes extraídos en exposiciones. Sus criterios y lógicas son válidos para comprender la esencia de la medición y desarrollar de esta manera la aplicación de un método propio.

Índice de percepción mediática: Mide en un período determinado la percepción de la imagen organizacional que surge de las noticias publicadas en los medios monitoreados. Se evalúa según la reiteración, aleatoriedad, diversidad temática, falta de contexto, simplificación, características del medio, tipo de noticia. Luego, se procede asignándole un número a cada medio y un valor respecto del tratamiento recibido, no del tipo de noticia (positivo, neutro, negativo, muy negativo).

Advertising value equivalent (AVE): Busca darle un valor publicitario a los centímetros por columna o tiempo en el aire de la información en función de las tarifas que cada medio tiene.

Sirve también como ponderador de los medios de comunicación. Se pueden mencionar tres dimensiones con variables duras que modifican el valor: la valoración y exposición positiva o negativa de la información; los atributos de la nota: en qué programa sale, qué tipo de medio, qué página ocupa en la revista o diario; y la cantidad de público al cual le llegó el mensaje.

Computer aided research & media análisis: Compara la presencia de las empresas en los medios en relación con la variación bursátil. La evaluación parte del análisis de contenido de los medios (cuantitativo, cualitativo, estratégico, táctico con información en formato electrónico). Pondera la nota de 1 a 100 donde 50 es neutro, de 0-50 es negativo y de 50-100 es positivo.

Market sponsorship: Aquí la unidad de análisis es la marca y cómo llega a los públicos. Permite resumir, mediante tablas y gráficos, los beneficios obtenidos a través del auspicio de distintos eventos. Se localiza la aparición de la marca en los medios y se traduce a valores publicitarios. La aparición es ponderada por 1 si la marca aparece limpia; 0,75 si aparece con otra y 0,50 si aparece recortada. También se puede comprobar la inversión de la competencia, realizada a través de auspicios o publicidad institucional. (Se considera toda mención difundida en el desarrollo del programa no publicitario.)

Balanced scorecards: Cuyo objetivo es gestionar la comunicación con el seguimiento de indicadores esenciales. Serán aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que deben coincidir con los de la organización. Estos pueden ser de distintas perspectivas o puntos de vista: financiero, de los clientes, de los procesos internos, y de los recursos humanos, la innovación y el aprendizaje. En el centro del modelo se encuentran la visión y las estrategias de la organización. Desde estas perspectivas se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. A partir de aquí se tiene una visión equilibrada del desempeño del negocio. Definido así el tablero de mando, se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas: indicadores de factor clave de éxito, estándares de medición, métodos de medición, frecuencia de actualización.

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. (Alvarez A., 2011). *Medición y Evaluación en Comunicación. Revista Comunicar, 2.* Recuperado de: <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

Con todo este contexto y a saber que la nueva economía exige nuevas formas de medición, la comunicación siendo un intangible en los beneficios para una empresa, es sin duda un pilar muy considerable para medir y evaluar, los esfuerzos actuales se están centrando en medir los intangibles como es el caso de Europa, siguen tres etapas: identificación, medición y control, con logros claros en términos de mejora de la gestión interna y de la información facilitada a terceros. Al analizar un proceso de implantación de un sistema para medición y gestión de intangibles, primero se identifican los intangibles relacionados con el proceso de creación de valor, cuyo punto de partida está en los objetivos estratégicos, busca y comienza a preguntarse qué habilidades debe desarrollar o aumentar; en segundo lugar la medición de los intangibles identificados y finalmente la gestión de dichos activos.

Los resultados serán diferentes en las organizaciones, no solo por la composición de los distintos recursos y actividades de la comunicación, ni por el objetivo estratégico que persiga, sino por su peso. El ser conscientes de lo que se tiene y de aquello que se carece, en numerosas ocasiones, se traduce en cambios en los objetivos estratégicos planteados. (Álvarez, 2011).

El utilizar métodos de medición y evaluación permite a las empresas ver más claramente su situación actual, es importante en un mundo globalizado como el actual poder saber a fondo y en detalle todo lo que la organización está comunicando y si dicha comunicación es la correcta, además se encontrarán las herramientas necesarias para corregir cualquier situación que no vaya acorde a la meta de la organización. La comunicación al ser medida y evaluada resultará ser mejor, los buenos resultados estarán a la vista. Las empresas que tomen a conciencia esta necesidad serán más competitivas, se irán perfeccionando y enfocando agresivamente en sus objetivos.

2.3. El Modelo Communication Management Bridge

Para unir o vincular los objetivos específicos del área de comunicación o relaciones públicas con los objetivos generales de la organización se presenta el BCM (Communication Management Bridge), el cual constituye un desafío inmediato y da respuesta a la necesidad de definir el rol estratégico del comunicador organizacional.

Actualmente se da importancia que un comunicador organizacional sea un vínculo, una unión entre la misión y el trabajo de comunicación, ya que en la mayoría de casos estas funciones

están delegadas a consultoras o agencias. Este hecho tiene como objetivo que el comunicador se convierta en un actor fundamental de la dinámica organizacional junto con los procesos de integración técnica y disciplinaria. Es necesario para ello y su logro que conozca comprenda y alcance el dominio de las lógicas de gestión adoptadas por la organización y su concepción de resultado valor. Para el comunicador será necesario conocer del trabajo de comunicación: un modelo de gestión propia, variable, acciones, herramientas y resultados, de esta forma se convierte en un “vínculo” o “puente”. A partir de esta conversión se integran los resultados de la gestión de comunicación con los métodos de medición propios del management, cuyo propósito fundamental es medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales en sentido extenso, midiendo departamentalmente con una gestión articulada.

Este puente propone ser una matriz de abordaje para este nuevo rol estratégico del comunicador, que surge a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

En realidad este modelo pretende a través de mecanismos de medición estratégicos cumplir los objetivos del sistema y lograr su efectividad, las estrategias y recursos son dirigidos a los aspectos claves del éxito organizacional requiere vincular los objetivos y estrategias con las necesidades de la organización bajo un esquema acertado. Los objetivos constituyen una definición clara de metas y prioridades a cumplir por la alta dirección, cuyo compromiso es de mejoramiento. (Álvarez, 2011).

Esta necesidad de mejorar de las empresas implica una reflexión que lleva a cambiar de visión y generar nuevas capacidades, renovarse, fortalecerse, la estrategia en comunicación debe estar enlazada a sus elementos esenciales, este vínculo creado entre la comunicación y los objetivos organizacionales permitirá desarrollar herramientas para la batalla, aplicadas a la realidad de la organización con un enfoque ordenado y claro de sus proyectos.

2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.

La incorporación de nuevas tecnologías ha cambiado los procesos comunicativos en torno al mundo digital y se han tornado más sistémicos, sin quitar al momento la gestión de la comunicación que es la que planifica, gestiona y evalúa la información interpersonal y mediatizada del público interno como externo y su fusión directa con los objetivos de la

organización. Tal como lo afirmó Watzlawick en 1981 “tanto si se lo propone o no, la organización siempre comunica”. (Álvarez, 2011).

La naturaleza de la comunicación requiere la presencia de componentes significantes, no se puede olvidar el apego connatural y congénito a la acción. Es importante considerar que los actos y mensajes son elementos íntimamente unidos en la comunicación en la organización, sin embargo la naturaleza de la comunicación es actuante, la comunicación puede ser considerada como una acción en relación a otro en tiempo real o no. (Garrido, 2004).

La gestión estratégica de la comunicación es un vector de competitividad fundamental dentro de las nuevas metas de la organización y a su vez forma parte de los procesos de gestión integral.

El aporte de la comunicación y otras actividades en una organización requieren ser medidos. La comunicación interna en estos tiempos juega un papel dinámico y estratégico para las organizaciones, a través de ella se canalizan esfuerzos y tareas para conseguir las metas propuestas, la identidad y valores de la empresa se reafirman. (Álvarez, 2011).

Sin embargo hay que buscar una metodología que permitan medir el retorno sobre la inversión (ROI) y se convierta en un desafío. Es preciso medir para saber cómo agregar valor. La Gestión Estratégica de Comunicación Interna (GECI) es inseparable de la gestión organizacional. El conocer los resultados tanto positivos como negativos nos permite establecer prioridades, prever la planificación, tomar decisiones y establecer parámetros de nuevas mediciones. Medir es indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos internos; adecuando a la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; saber sus prioridades, visualizar sus expectativas y necesidades para de esta forma poner en posición los objetivos. Es muy importante medir las comunicaciones internas y conocer las inquietudes de sus participantes para poder tener un panorama preciso de las relaciones interpersonales y la efectividad de cada sector de la organización.

En la actualidad se debe medir la tarea en relación a los demás procesos de gestión y fundamentalmente, en función de los objetivos organizacionales, se tendrá como resultado una participación de las decisiones importantes de una empresa. Para lograr esto se debe conocer a la perfección la filosofía de la organización, se consolida el área de comunicación demostrando efectividad y posibilita la sinergia con otras áreas.

Se recalca que hay que conseguir la medición del aporte de la GECl como “puente” entre la misión y la comunicación.

EL concepto de estrategia metodológica está relacionado como un abordaje teórico de la temática con un diseño de investigación de carácter exploratorio, basado en estudios y tendencias de medición de la gestión organizacional, para luego analizar y lograr vínculo o puente. Es una síntesis de conceptos producto del análisis documental teórico y la descripción de casos prácticos.

Es necesario asumir y aplicar, tanto académicos como corporativos un conjunto de supuestos, empíricos, teóricos y hasta metodológicos que permita comprender esta visión integral de la medición y evaluación en comunicación estratégica, la misma que debe apuntar a ser una actividad continua y formativa durante el proceso, además que sume en términos de resultados con superioridad a los objetivos de producción. El conjunto de supuestos se define y nos permite sustentar la función de medición y evaluación en comunicación estratégica con una realidad profesional. (Álvarez, 2011).

Medir y evaluar en comunicación, es el camino para asegurar una buena estrategia que aporte resultados significativos para el crecimiento y expansión de la organización, quiere integrar sus recursos en un sistema funcional, será un soporte para organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización y orientarlas hacia metas comunes. La comunicación ha comenzado en estos tiempos ha considerarse como una variable estratégica en su gestión.

2.3.2 .Fases y actividades del modelo.

Son tres sus fases estratégica, táctica y operativa, y cada una de ellas va con sus actividades.

2.3.3. Fase estratégica: planificación de la evaluación.

En la fase estratégica el responsable de comunicación estratégica tiene la función de planificación de la evaluación, todo ello en interacción con los demás departamentos y el management de la organización, realiza las actividades de alineación al modelo de gestión

organizacional, selección de objetivos organizacionales (Business Results) y define los objetivos de comunicación.

En dicha fase la organización define las políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y los presupuestos que asignará a cada una de las áreas, los proyectos, las que quiera realizar. 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 liderazgos. Es importante el trabajo en grupo con los directivos de la organización para nutrir las auditorías y resultados de la investigación que se apliquen en la comunicación estratégica.

El protagonista o autor de comunicación estratégica es el responsable, por esta razón debe estar en pleno conocimiento acerca de la organización, su cultura, actividades, issues, activos intangibles, características y públicos, son tres las actividades determinantes que se menciona:

- Alineación con el modelo de gestión organizacional.

- El Dircom quien asume el conocimiento como propio del perfil de gestión organizacional y la identificación de las prácticas que este sector comprende, actividades, misión, visión, valores y perfiles management, a su vez el Dircom debe lograr con cada organización y su modelo de gestión organizacional, empatía con el detalle de control de gestión, herramientas y dispositivos. Estos se convierten en indicadores de indicadores de resultados, herramientas y dispositivos, los cuales tienen que ser tomados en consideración pues serán con los que se evaluará la gestión en relación con los objetivos propuestos. En esta fase se intenta establecer un diálogo y lenguajes como un primer esfuerzo comunicativo y de relacionamiento con un público interno que hará las veces de cliente. Si se trata de filiales, oficinas centrales o regionales a quienes se deben reportar en función de indicadores de resultados se deben aplicar herramientas predefinidas para todas y cada una de las áreas de la organización, incluida la dirección de comunicación estratégica.

- Selección de objetivos organizacionales. Comprende la selección propuesta o determinación, en caso de modelos de planificación estratégica participativa de los objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results u outflow) con el programa de comunicación para el período de tiempo determinado y en función de la inversión asignada. Se trata de escoger un conjunto claro y preciso de objetivos mediante los cuales sea factible crear valor y que

impacten en la estrategia de negocio o actividad de la organización, en los objetivos financieros y en el incremento de los activos intangibles y/o tangibles.

Los objetivos deben siempre escribirse y ser (Xifra, 2005): medibles y alterables; creíbles; aceptables por parte de la dirección; realistas y alcanzables; sometidos al tiempo y presupuestables. En este caso, los business results son el único modo de demostrar la contribución a la gestión estratégica de la organización. Por ello, también forma parte de esta actividad, determinar y acordar un conjunto de indicadores de resultados establecidos para cada uno de esos objetivos. Estos indicadores forman parte de las variables que componen los objetivos y se perfilan en función del modelo de management de la organización. Pueden ser variaciones en: ventas; el número de proyectos; acuerdos; reducciones de costos; reputación corporativa; valor de marca; rendimiento de los empleados. (Álvarez, 2011).

Los Outcomes tienen como objetivo determinar un cambio cuantificable como contribución a los objetivos de negocio. Los resultados no serán siempre directos, se pueden medir sobre cualidades como la opinión, la actitud y las emociones que influirán en la predisposición del comportamiento. Los indicadores tendrían que 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 están en relación con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Estarán basados sobre las variables de percepción, utilización y conocimiento.

Una campaña de comunicación a más largo plazo, puede conducir a la rentabilidad, a la eficiencia y a la productividad, se deben variar sus indicadores en función de los niveles de reconocimiento, usuarios, impacto, lectores, etc.

Los Outputs hacen equivalencia a los niveles de resultados más bajos, aparentes e inmediatos que están en unión con la medición de los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Variables posibles que pueden ser: la eficiencia del proceso, la calidad, la cobertura y el contenido. Existen indicadores susceptibles a cambio como son: cumplir el presupuesto, el tiempo, el número de fallos, legibilidad, los índice de satisfacción de clientes internos, recortes de prensa, visitas, descargas, etc. (Álvarez, 2011).

En la fase estratégica el nivel de planteamiento a largo plazo, define cómo se propone concretar objetivos. Se puede considerar a esta fase como un proceso planificado, en permanente reconstrucción y adaptación, se convierte como una especie de marco conceptual que guiará la continuidad de la organización a través del tiempo y que deberá facilitar su adaptación al cambio.

2.3.4. Fase táctica: diseño de la medición.

La fase táctica u operativa corresponde al diseño de la medición, es decir convertir en operativas las definiciones de la fase estratégica para poder instrumentar la medición en esta fase, se realizará dos actividades principalmente:

- 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.

En esta actividad es necesario comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, cualidades y condiciones con un lenguaje compartido que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores) y realizarán las actividades de comunicación que se elaboren.

Es importante formular un catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados).

- Con la selección de las variables que se van a medir hay que determinar los indicadores a medir en los objetivos de resultados, especificando los términos de cada una y así reducir sus niveles de abstracción determinando claridad la variación y aporte que se está evaluando.

En esta actividad se confecciona los distintos dispositivos, herramientas y escalas que serán utilizados en el proceso de medición, las cualidades de las variables se pueden desagregar en dimensiones e indicadores según representen aspectos específicos que permitan su individualización.

En esta fase se considera el nivel en que se definen los modos de hacer conforme el mejor uso de recursos y escoger el mejor momento para emplearlos.

2.3.5. 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. En este sentido deben estar articuladas con las etapas de acción y comunicación de la planificación estratégica que serán realizadas luego. Tiene que haber integración entre la acción de comunicación que contempla indicadores de cumplimiento de objetivos y los dispositivos que se utilizarán para medir.

Se detallan los siguientes aspectos que necesariamente tienen que ser considerados:

- Establecer los niveles y dispositivos de medición. Esta actividad que se va sosteniendo en el tiempo debe emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o retrasos, dando lugar a que las variables rápidamente sean asimiladas y por ende más efectivas. Es un diseño riguroso para medir en cuanto a la selección de unidades de análisis y muestras como para la elaboración de los dispositivos o herramientas para el trabajo de campo.

- Analizar el estado de cumplimiento de los objetivos propuestos, es decir en referencia a sus variables e indicadores. La etapa de investigación es el punto de partida con el diagnóstico, junto con las evoluciones comparativas cuya función es ser un parámetro importante al momento de establecer variaciones en los indicadores que se están midiendo. Se pueden emplear escalas que permitan graduar la variación y agrupar las mediciones obtenidas, es decir tenemos que “saber en dónde estamos”. (Álvarez, 2011).

En esta fase se determina además la magnitud del impacto de las posibles variaciones que se sucedan. Definir las ventajas y desventajas, aportaciones, participación, redes sociales, integrales, etc. Al final se determinan los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición, se considera la muestra, los tipos de acciones, los plazos.

La Intranet de la organización:

Se elabora cuadros de mando y cálculo de los índices para una mejor interpretación de los resultados obtenidos. Los indicadores se configuran a partir de los objetivos e indicadores definidos, con los estados iniciales, los gaps y las escalas. Su dinamismo hace que el control aporte información que servirá para tomar alguna decisión. (Álvarez, 2011).

“Los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa, que sintetizan en una medida común un conjunto de datos”. (Álvarez, 2011, p.12).

Es importante realizar lo siguiente:

El análisis de los datos obtenidos mediante la tabulación y sistematización de los mismos, organizados por variables y objetivos. Para esta operación se pueden emplear herramientas estadísticas, de análisis de datos o valerse de proveedores externos que ofrecen servicios de captura y análisis de información en comunicación.

La interpretación de los resultados se realiza en función de los objetivos propuestos y a la luz de las conceptualizaciones y alcances previamente definidos. Se suelen emplear para la evaluación formativa, índices o cuadros o de mando.

- Diseñar los reportes y presentaciones.

- Elaborar los reportes y la presentación es clave del proceso pues permite la sistematización sumativa de los resultados, los hace tangibles y se obtiene el registro de los mismos.

- Se debe puntualizar las metas obtenidas (cuantificación y cualificación), además las recomendaciones a implementar a modo de inputs.

Más aún, estos resultados deben ser seleccionados en función de cada una de los cada uno de los públicos/clientes a quienes se deba reportar, desde la alta dirección, los públicos implicados, públicos internos, etc. (Álvarez, 2011).

El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y los procesos de medición. Es clave la transparencia en la presentación y justificación de los resultados; demostrar la efectividad de la comunicación midiendo reportando lo que realmente hay que medir; y desde luego generar datos útiles para la organización y no sólo para el área de comunicación. 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. (Álvarez, 2011).

Esta fase es también considerada como la logística con un nivel operativo de análisis del mantenimiento o producción de recursos que son sumamente necesarios para el logro de los fines estratégicos.

En el mundo actual de las empresas nuevas luces están apuntando hacia la idea de la estrategia como un elemento ordenador que fija sus objetivos a fin de satisfacer los stakeholders y no gasta en temas innecesarios en su competencia, que tiene fronteras extremadamente permeables. Las distintas perspectivas han sido revisadas, por lo cual es necesario, tener una directriz teórica, un carácter normativo y unificador, induce al pensamiento a largo plazo, se definen responsabilidades y propósitos, se generan procesos de interacción y aprendizaje, se unifican recursos, todo esto estratégicamente aplicado hará que la organización logre su objetivo deseado.

CAPÍTULO III.MARCO METODOLÓGICO

Con el fin de medir y evaluar el impacto de la comunicación en el programa “Zero Stress by Colineal” se ha aplicado el modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica o “communication management”. Este caso real “Zero Stress” by Colineal, su campaña durante el año 2013 y el papel de la comunicación estratégica.

A continuación se detalla las fases de dicha medición y su respectivo análisis

3.1. Fase estratégica

3.1-1. Modelo de gestión organizacional.

3-1-1.1. Características de la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores.

“Colineal Corporation” y pertenece al sector privado. Su actividad es dedicarse a la confección de muebles y accesorios para el hogar, que brindan calidad y buen servicio a los clientes. Es una empresa internacional que cuenta con locales en el extranjero.

Tiene la misión de fabricar y comercializar muebles para el hogar y la oficina con la más alta calidad en diseño, logrando satisfacción total a sus clientes, alcanzando rendimientos financieros acordes a la inversión, con un personal altamente motivado, capacitado y satisfecho.

Su visión es mantener el liderazgo en el negocio de fabricación y comercialización de muebles y complementos para la decoración del hogar en el mercado ecuatoriano, incrementando a la vez sus mercados en el exterior, obteniendo rentabilidad y crecimiento continuo.

Su filosofía se fundamenta en crear innovación en la marca; su slogan “muebles para toda la vida” en realidad este tiene doble sentido, en primer lugar hace referencia a que tienen productos de larga duración, pero fundamentalmente está asociada a que “Colineal Corporation y sus submarcas, en este caso “Zero Stress by Colineal” está inmiscuido a todos los momentos de la vida de la persona, por ejemplo: ofrecen diversos tipos de dormitorios para el niño de tres años, hasta un adulto, entre otros. Existen básicamente cuatro estilos en todas sus líneas, los modelos clásicos, el europeo, americano, contemporáneo moderno, etc., además siempre están tratando de abarcar los estilos de vida de la personas y afianzar su presencia en el mercado a través de sus cualidades que distingan su producción de la competencia.

“Colineal Corporation” quiere caracterizarse por sobresalir con su marca por la calidad que puede ofrecer a su público, por lo que continuamente están buscando y renovando su comunicación,

su filosofía, a más de ofrecer calidad en muebles, quieren ir más allá; por ello han elaborado planes estratégicos de expansión, creando marcas, como por ejemplo la que estamos analizando “El programa “Zero Stress by Colineal”; existen planes cualitativos y cuantitativos, es decir miran a qué metas desean llegar. Por ejemplo su meta de este año es superar los cincuenta millones de dólares de ventas en el Ecuador.

3.1.1.2. Modelo o perfil gerencial que predomina en la organización.

El modelo o perfil gerencial que predomina en “Colineal, Corporation” es formal con apertura a nuevos métodos y formas de comunicación.

3.1.1.3. La gestión de comunicación, a un espacio en los ejes estratégicos de la organización.

“Colineal Corporation” posee un organigrama general del grupo y lo conforman algunas empresas; tienen una Presidencia, Vicepresidencia, de las cuales se ramifica toda el área de fabricación y área comercial. El área comercial tiene un gerente general, un gerente logístico, un gerente de mercadeo y ventas (gestión comunicación); dentro de la comunicación todos los estamentos de diferentes niveles se comunican formalmente de sus actividades, de sus funciones, lo hacen a través de memorándums, tienen bien definida sus labores. Poseen un sistema de evaluación que lo realizan los jefes, además otro tipo de análisis que hacen diferentes personas entre diferentes departamentos al personal; es decir, no solamente hay una evaluación en línea vertical sino es multi-departamental; así por ejemplo al dpto. de mercadeo lo califican la presidencia, la vicepresidencia ejecutiva, las gerencias del mismo nivel que son las de división financiera, división operativa, los gerentes de ventas de las diferentes ciudades; de modo que se suscitan diversas opiniones de ellos y se valora el trabajo del área de comunicación; aparte se manejan detalles más informales como por ejemplo, “Colinews”.

Se trata de un periódico interno que se maneja a nivel de todos los empleados de la compañía y tienen una pequeña red social.

El departamento de comunicaciones o grupo de mercadeo permanece en continua comunicación a través de medios, redes sociales, con la estrategia que se esté realizando (meta de la

organización que se pretenda alcanzar a través de la comunicación). Internamente se utiliza en grupo el whats app por ejemplo, todos están enterados de cualquier inconveniente que hay dentro del departamento o cualquier situación que se tiene que realizar y que no es formal, es decir, hay canales más formales y menos formales; pero en general los canales de la organización son totalmente formales, existe una organización muy clara, hay procedimientos para todos los departamentos, el hecho mismo de utilizar el ISO 9001 (2000) , y en la actualidad la aplicación del ISO 9001 (2008) les obliga a tener todo este sistema de comunicación.

Vemos en este caso que “Colineal Corporation” mantiene una estructura bastante organizada en cuanto al tema de perfil, todo es formal sin dejar de estar en constante actualización con nuevos e innovadores métodos de comunicación, a más de ello se ve que buscan estar acorde con los lineamientos y normas ISO. La comunicación en esta organización es clave en los ejes estratégicos que busca, por lo que está en continuo proceso de perfeccionar los lineamientos de la misma.

La comunicación estratégica es el camino a seguir, la comunicación interna es en donde se integra la cultura de la empresa y actúa como factor que cohesiona los valores de la organización; la externa que proyecta la identidad corporativa hacia afuera otorga una buena imagen hacia los públicos como lo ha realizado “Colineal Corporation”.

3.1.1.4. La posición del responsable de comunicación directiva o gerencial.

La comunicación en “Colineal Corporation” se encuentra presente en todos los niveles de la organización; se cita por ejemplo cuando se emite un anuncio publicitario en una revista X, es seguro que dicha revista se encontrará en el escritorio de la presidencia, vicepresidencia, gerencia comercial, jefaturas de comunicación y en todos los niveles; más no por el hecho de que conozcan lo que están realizando, sino porque muchas veces la presidencia llama a mercadeo y opina acerca de la publicación, comenta si está bien el anuncio, si aporta a lo que se ha planificado, también opinan acerca de la forma, hay mucha retroalimentación. Hay una planificación del área de mercadeo y comunicación anual, en donde se revisa toda la comunicación de año siguiente, se analiza lo que se va a realizar, cómo van a ser los anuncios y a ponerse de acuerdo, esto es una estrategia exclusiva de “Colineal Corporation”, todos van trabajando y aportando ideas.

Es importante que el responsable de comunicación no solamente limite su trabajo e información a la vicepresidencia o gerencias, sino además a todas las áreas; de tal forma que puede obtener más opiniones sobre los planes estratégicos. Sin embargo todas estas opiniones para ser tomadas en consideración deben poseer análisis minucioso con el fin de llevar adelante la meta que tiene la empresa a través del departamento de mercadeo y exclusivamente del departamento de comunicación.

El responsable de comunicación debe diseñar y gestionar el plan de comunicación para la construcción de la imagen corporativa, monitorear el entorno, mantener las relaciones, contactos y coordinaciones con gremios, organismos estatales y asociaciones de stakeholders (públicos interesados), participar en la comunicación comercial, el plan estratégico corporativo, las relaciones comunitarias, es decir ejecutar todo lo que ha pensado; un relacionista público sería esencial para dirigir el plan.

3.1.1.5. Los procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización, su empleo y periodicidad.

Esta empresa posee indicadores de gestión en todas la áreas, al ser ya un “retail” (comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes), está sujeto a medirse con ventas por metro cuadrado en tienda mediana y tienda grande, por rotación de inventarios e importaciones, márgenes generados, utilidades brutas, gastos de publicidad versus ventas, etc. ; utilizan sistemas que permiten que este análisis sea instantáneo; es decir, en cualquier momento pueden saber cómo está el margen de utilidad, las ventas y la estadística de qué almacén está vendiendo, cual no está obteniendo el mismo flujo de ventas, todo está en línea; existiendo de esta manera un control gerencial en tiempo real, el mismo que monitorea todo lo que se está llevando a cabo.

Se cita como ejemplo las ventas de un fin de semana x: Comienza la promoción desde el día jueves hasta el domingo se llama “fullhouse”, gracias a su sistema saben si realizaron una liquidación de bodega en Guayaquil, Ambato y Loja (18,19,20 de julio), aparte de que todos estaban comunicados se tuvieron los reportes en tiempo real y se pudo analizar que estaba ocurriendo con las ventas, es decir detalles como: ¿cuánto se vendió?, ¿en qué porcentaje?, si estaba cumplido el presupuesto en cada ciudad , ¿qué productos se estaban vendiendo?. Al finalizar el día domingo a las 7:00 pm ya se supo exactamente lo que se había conseguido, los

rubros de compras en efectivo y valor en tarjetas de crédito, el producto de mayor acogida y el producto que sobró, los tipos de públicos que asistieron, etc.

La semana siguiente se procesaron las encuestas con el público que asistió al evento, se dio otra información cualitativa, además se analizó cuantas personas llegaron, cuál fue su vestimenta, cuantos acompañantes tuvieron, porque vinieron, en que mes se enteraron, todo está en el sistema. Por último se reunirá el directorio para revisar las últimas estadísticas.

Es una cultura en “Colineal Corporation” que se ha venido implementando sobre todo porque tiene concientizado el hecho de que no son una simple mueblería, sino una gran cadena o “retail”.

Juega un papel muy importante el poseer un sistema que permita el análisis de los procedimientos de control de gestión; al ser más que una empresa que se dedique a ofertar muebles y teniendo claro que el objetivo principal de la misma es extender su marca, se sugiere que sigan implementando en su sistema métodos cualitativos y cuantitativos de posicionamiento de marca también.

Las exigencias del mercado y del entorno llevan a asumir nuevos retos y para posicionar marcas la comunicación es imprescindible, con una imagen que favorezca la consecución de objetivos y cuyas estrategias y tácticas estén bien definidas la entrada a nuevos mercados y lanzamiento de nuevos productos con vínculos de confianza y credibilidad serán la fortaleza para enfrentar los retos del mercado actual. Se adjunta cuadro explicativo de volumen de ventas de los últimos tres años:

Programa Zero Stress by Colineal					
Año	Ventas	Meta	% Logro	Utilidad	Tipo de Público
2012	500000	600000	83%	10%	clase media – media
2013	950000	1000000	95%	15%	clase media – media
2014	1300000	1300000	100%	15%	clase media – media

Cuadro Explicativo: Ilustración 6

Fuente: Colineal

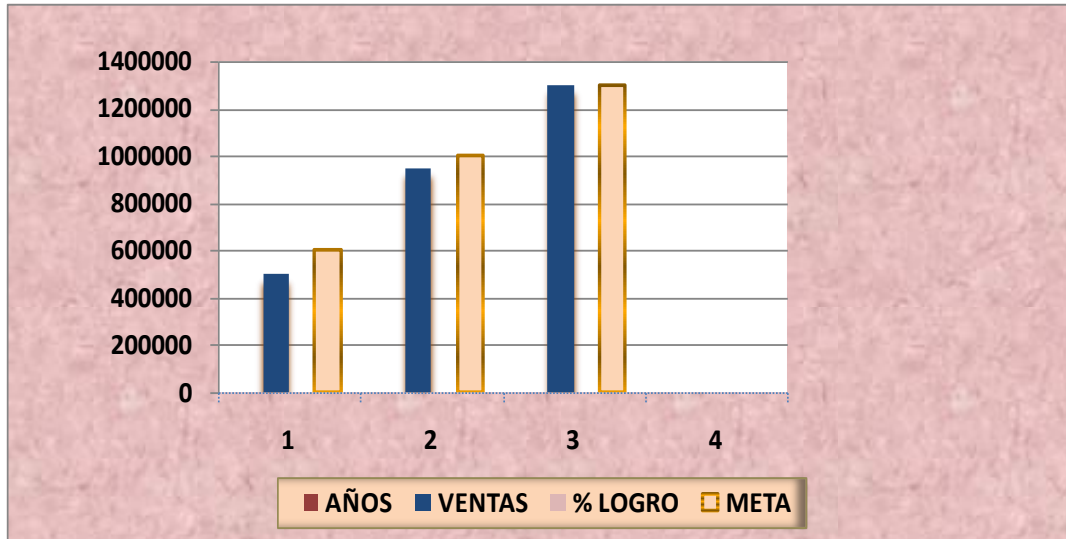


Gráfico: Ilustración 7

Fuente: Dpto. Mercadeo Colineal Corporation

3.1.1.6. La gestión de comunicación sometida a procedimientos de control organizacionales.

En “Colineal Corporation” siempre están revisando el informe de publicidad, la inversión de dinero mes a mes: por partida, por tipo de medio, por número de anuncios, observan si existe alguna desviación, etc. Se verifica si están dentro de los parámetros que se les exige. Por ejemplo, si utilizan Facebook, herramienta que se aplica mucho para la comunicación de estos eventos, poseen un informe completo de cuantas personas lo vieron, los likes que otorgaron y esto lo documentan. A partir de ello se realiza un análisis del evento, entonces la comunicación se evalúa con los resultados y con ellos ya se sabe si se tiene que redistribuir el presupuesto a otros medios, si se torna digital o si se debe cortar la publicidad formal, es decir se resuelve qué medida tomar.

Hay una organización en cuanto al tema de publicidad que es su base de comunicación, toman todas las herramientas y tienen un buen nivel de aceptación, son apreciados los anuncios de publicidad en esta empresa, lo cual denota que esto se debe a que la gestión de comunicación está sometida a procedimientos de control.

3.2. Objetivos organizacionales.

3.1.2.1. Los objetivos estratégicos de la organización y el llevar adelante la gestión de comunicación.

“Colineal Corporation” entre sus objetivos estratégicos pretende mantenerse como una empresa líder en el mercado. Es decir, no solamente incrementando su volumen de ventas, sino creciendo en aceptación e imagen; para ello ha tomado medidas internas y medidas externas. Entre las medidas internas están las evaluaciones del personal, entre las externas están los estudios de mercado, estudios de segmentación, estudios de posicionamiento y los medios de comunicación. Citamos un ejemplo: La publicación en la revista “Ekos” durante el mes de junio 2014 en donde se anuncia que “Colineal Corporation” está entre las empresas de mayor prestigio en el país y ocupan el puesto número 53. Para alcanzar este logro fueron encuestadas tres mil personas y ejecutivos de diferentes empresas con distintos cargos, además de ello se realizó un ranking lo cual se da obviamente porque existe en definitiva una estrategia de imagen y comunicación.

Se observa que en esta empresa es muy marcado el deseo de no tener el puesto 53 como organización más prestigiosa, sino más bien se aspira estar entre los primeros, por lo que su imagen tiene que estar constantemente bien presentada ante los medios de comunicación, para ello sería importante seguir implementando más direccionamiento a su imagen como tal, es decir que al ser un retail, sus marcas propias sean más conocidas inmediatamente ante el público y por lo cual se requiere de un plan estratégico para el mismo.

Las organizaciones no están aisladas, sino dependen de su entorno para obtener recursos, no sobrevivirán si las relaciones externas no son buenas, la comunicación estratégica es un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos y así lograr los objetivos, con una excelente planificación, selección de estrategias más adecuadas se fortalecerá la imagen.

3.1.2.2. La gestión de comunicación, su relación con el modelo de gestión de liderazgo y la cultura de la organización.

El departamento de mercadeo y ventas están juntos en esta compañía, no los han dividido. Pueden ser separados en un momento determinado porque hay una gerencia comercial que maneje las dos cosas, pero al momento esto les permite hacer un buen link entre lo que está pasando en la tiendas y lo que están comunicando, el merchandising de las mismas, el tema de

precios o descuentos, todo está absolutamente unificado este momento y se controla directamente desde un solo sitio, que estratégicamente está en un piso y realiza la inteligencia de mercadeo en todo “Colineal Corporation”.

Existe coordinación entre departamentos, lo cual es saludable, sería importante que exista un intermedio, es decir un Dpto. de Relaciones Públicas que coordine temas internos y externos de comunicación, con el fin de que se consiga mediante estrategias de comunicación, una mayor agresividad en publicidad y con ello lograr que la imagen de la empresa aumente su prestigio y aporte aún más a las ventas y sus utilidades.

La comunicación, utiliza distintas herramientas, entre ellas las relaciones públicas, cuyo objetivo es contar la historia de la compañía a través de los medios de comunicación: radio, televisión, prensa, blogs, periódicos, páginas web, todo esto con el fin de que la credibilidad y visibilidad de la empresa se incremente.

3.1.2.3. El plan estratégico de comunicación, su relación directa con el plan estratégico de la organización.

En “Colineal Corporation” no está establecido un plan de comunicación, sino un plan estratégico de mercadeo, entendiéndose con el plan de mercadeo el enfoque de lo que son: producto, precio, plaza y promoción. Se habilitan con empresas externas, quienes les auditan con confidencialidad los planes de mercadeo con el objetivo de saber si hay coherencia y lógica en los mismos. Más que realizar un plan de comunicación, el plan de mercadeo queda ya aprobado cada noviembre con medios, con imágenes. Hace 15 años “Colineal Corporation” no tenía un plan estratégico, pero a partir de que comenzaron la planificación estratégica de mercadeo y se formalizó con la norma ISO, lograron salir de una crisis económica hace más o menos trece o catorce años. A continuación cuadro explicativo de su plan de mercadeo:

Control de Márgenes	Estudios de posicionamiento	Estudios de Segmentación	Estudios de marca	Actualizaciones Permanentes
Inteligencia de mercado (Análisis Competencia)	Planes de Mercadeo	Estudios Proformas	Visitas a ferias nacionales e internacionales	Marketing mix
Marketing Táctico	Nuevos Canales	Nuevas Tiendas	Sistema de Control de inventarios	Sistemas de montacargas nuevos
Políticas de Precios	Estrategia de crecimiento en tapizados	Estrategia de Colchones	Estrategia de Edredones	Estrategia de Almohadas
Promociones	Plan anual de eventos	Reunión de capacitación y motivación	Lanzamiento de precios	Plan de productos a vender

Gráfico: Ilustración 8

Fuente: Dpto. Mercadeo

En este gráfico de plan de mercadeo se muestra un diseño adecuado y aporta a las metas de la empresa, sería importante incluir un plan estratégico de comunicación que vaya acorde y de la mano del plan de mercadeo.

Control de márgenes: Se sabe que los beneficios o utilidades son más que importantes para las empresas e inversionistas, por lo que esta empresa está atenta al control de márgenes a través de su sistema.

Estudios de posicionamiento: Debe entenderse como un proceso de perfeccionamiento acompañado de la búsqueda de ventajas competitivas, “El programa Zero Stress by Colineal” es una marca exclusiva que está continuamente analizando y viendo a la competencia.

Estudios de segmentación: Esta empresa ha identificado que su desarrollo adapte más clientes y por ello analizan algunos factores que ayudan a determinar la segmentación:

Geográfica = región, tamaño, densidad

Demográfica = la edad, sexo, tamaño familiar, estado civil

Psicográfica = como el estilo de vida de las personas, clase social, personalidad

Socioeconómica = estudios, profesión e ingresos.

Marketing mix:

Presenta un portafolio de productos. “Colineal Corporation y su programa Zero Stress by Colineal” ofrece muebles y accesorios para:

Sala (mesas, sillas, butacas, sofás, consolas)

Comedor (sillas, mesas)

Dormitorio (camas, veladores, cómodas, colchones, almohadas)

Precios: “Colineal Corporation” es una empresa dirigida a un mercado de target alto, el rango de precios promedio se encuentra entre \$1000 a \$3000.

Plaza: “Colineal Corporation” pretende mantener el liderazgo en el negocio de fabricación y comercialización de muebles y accesorios, caso “Zero Stress by Colineal”. Su giro del negocio consiste en la fabricación y comercialización de muebles y accesorios a través de sus 15 mega tiendas y tiendas express en diversas ciudades del Ecuador (75% de la producción); así como exportaciones a Colombia, Estados Unidos, Panamá y Canadá (25% restante de la producción)

Promoción: Con la promoción en el mercado se quiere informar, persuadir, recordar los beneficios de utilizar la marca “Colineal”, tienen algunos anuncios publicitarios en revistas, catálogos, se da a conocer el producto, se ofrecen continuamente descuentos.

“Colineal Corporation” siempre vela porque el producto sea de la mejor calidad, utilizar los mejores materiales y mejores técnicas; utilizan maderas renovables. En el caso particular de “Zero Stress” y su programa de colchones maximizan la sensación de confort, porque aumentan

la cantidad de acolchados entre el cuerpo y la estructura de los resortes, son cómodos y desestresantes, provocan un sueño profundo por menos micro ciclos de sueño, previenen alergias, enfermedades de la piel y respiratorias, brindan masajes al cuerpo, al movimiento del mismo, no requieren rotación, permiten mayor maniobrabilidad con el colchón, cuentan con el sistema Pocket Coil (sistema brindado para otorgar comodidad y prolongar el sueño durante la noche ya que trabaja únicamente en el lugar en el que uno se encuentra descansando, no importa que tan apegado este, ya que la transmisión del movimiento es mínima con este sistema). El sistema de resortes independientes Pocket Coil le permite que se pueda dormir con alguien más pero con la comodidad de dormir solo.

3.1.2.4. Los planes operativos de comunicación y su relación directa con el plan estratégico de la organización.

Existen planes operativos de comunicación, por ejemplo establecen temporadas de comedores para ello elaboran el plan operativo. En el caso de “Zero Stress” hay el día denominado “full house”, firman nuevos comerciales, pautas en televisión, realizan fotografías nuevas, salen en los medios impresos, negocian el comercial en Google y aspiran llegar a tener mínimo veinte mil visitas, realizan algunas promociones a través del Facebook, etc. Trabajan mucho con la teoría de las restricciones de Goldratt, un genio israelí, que escribió los libros “La Meta” y “No fue la suerte” además de veinte mil libros solo hablando de empresas.

En el esquema Goldratt quien desarrolló su programa de optimización de la producción y sirvió de base para la famosa “Teoría de las restricciones”, parte de ideas simples y apoyado en un habilísimo marketing obtuvo una proyección increíble destacándose como su punto de partida el análisis de que la meta de una empresa es ganar dinero y para hacerlo es necesario aumentar el throughput (velocidad a la cual el “sistema” genera dinero a través de las ventas) y se disminuyen los inventarios y gastos de operación, aumentando con ello la ganancia neta y el retorno sobre el capital invertido y el flujo de caja. Por ejemplo, dice desarrollar productos acordes a la tecnología de la fábrica, mantener una cartera balanceada de productos, eso es un objetivo que permite tener buenos precios, pues al ofertar productos que pueden tener otras fábricas se convierte en un reto el crear diferenciación de los mismos frente a otras empresas y venderlos con innovación; lo que genera buenos costos y buenos precios. Si hay buenos precios puedo potenciar a los clientes actuales y más de estos clientes pueden comprar porque los precios serán buenos y así se pretende alcanzar las metas propuestas. La inteligencia del mercado de

Latinoamérica, es una acción que van a realizar, la cual permite prestar atención a la competencia en precios y ofertas del mercado latinoamericano; de esta manera si se presta atención a la competencia analizando en que precios venden y que ofertan, se puede obtener una buena y favorable estrategia de marketing que a diferencia de la competencia ofrezca los mejores precios, permitiendo la potenciación de clientes para la organización, por supuesto manteniendo la calidad del producto, vendiendo más por metro cuadrado , cumpliendo el presupuesto, lo que da como resultado utilidades. Cada año mantienen reuniones, discuten y se enfocan en buscar una estrategia lógica de mercadeo.

Tienen claros los objetivos de la organización, pues se observa que cada cierto tiempo cambian de estrategias comerciales.

Un pequeño extracto de la Teoría de Goldratt:

Dr. Eliyahu Goldratt, escribo su libro “La Meta” y empezó el desarrollo de una nueva filosofía de gestión llamada “Teoría de la Restricciones”

Las restricciones del sistema determinan las posibilidades de obtener más de la meta de la organización.

La TOC nace como la solución a un problema de optimización de la producción. Hoy en día se ha convertido en un concepto evolucionado que propone alternativas para integrar y mejorar todos los niveles de la organización, desde los procesos centrales hasta los problemas diarios.

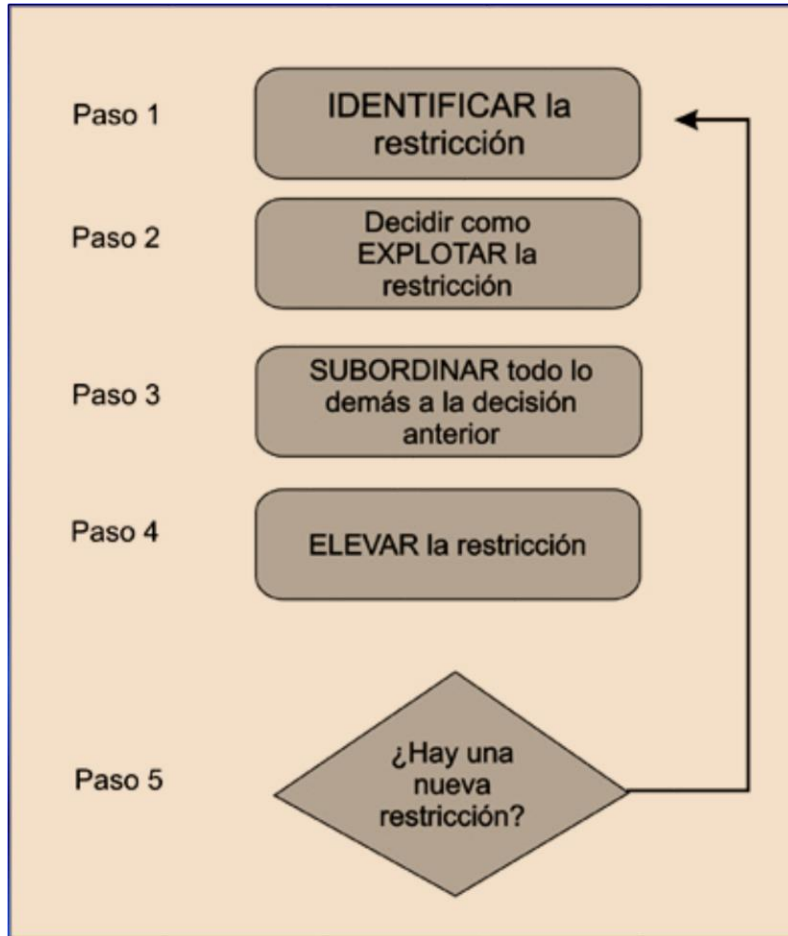


Gráfico: Ilustración 9

Fuente: Medio Empresarial

3.1.2.5. La organización y su determinación de indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

“Colineal Corporation” y su programa “Zero Stress” mantiene indicadores de ventas. Un ejemplo: En el local del “Mall del Río”, tiene que ser vendido mínimo ciento ochenta dólares por metro cuadrado en un mes y este indicador tiene que cumplirse convirtiéndose entonces en un parámetro de medición, se basa en un estudio de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales del negocio.

Hay que tomar en consideración que la competitividad de las organizaciones se basa en un diagnóstico situacional, mientras que el control de un plan se marca por acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades, por lo que los indicadores son signos vitales

dentro de la organización y es necesario su continuo monitoreo para lograr la efectividad y eficiencia.

31.3. Objetivos de comunicación.

3.1.3.1. Los objetivos de comunicación definidos para el programa “Zero Stress by Colineal”.

El objetivo principal nace con una historia. “Colineal Corporation” vendía y ofertaba colchones de otras marcas y debido a la demanda en el mercado se genera la idea de crear algo propio, un “inhouse” ya que la marca de estos proveedores quedaba posicionada y la empresa de cierta manera les daba ganando este lugar, por lo cual, surge la necesidad de un plan estratégico, el programa “Zero Stress by Colineal”, una marca propia cuya incógnita fue: ¿Cómo comunicar que existe este programa? , es decir transformarle en una marca conocida y que siendo “Colineal” se enlace y consolide.

El objetivo de comunicación es que a través de un excelente campaña de publicidad se haga conocer este nuevo producto, es importante destacar que esta campaña fue vista por la empresa solo 6 horas antes, ya que se le exigió a la publicitaria algo diferente y de innovación.

Aquí se puede observar cuán importante es la comunicación en una campaña, pues si la misma no hubiese sido excelente, la marca blanca habría sido desapercibida.

“Zero Stress by Colineal”, un programa creativo que planifica y diseña la elaboración de colchones y accesorios de dormitorios altamente calificados. El personal de Colineal recibe año a año el reconocimiento de sus labores ya que la marca Zero Stress se patrocina a través del mismo personal; es decir, a más de la Publicidad oficial, son sus mismos empleados a quienes se les capacita e instruye para conocer a fondo este producto, son más de 20 tiendas que ofertan la marca, es un grupo humano que planifica sus proyectos en base a estudios y análisis, pensando en las condiciones de vida y comodidad para sus clientes; por ello “Zero Stress by Colineal” surge para ser parte del desarrollo comercial de Colineal; las principales ciudades del Ecuador de manera notable satisfacen las necesidades del público consumidor.

Algunos anuncios publicitarios:

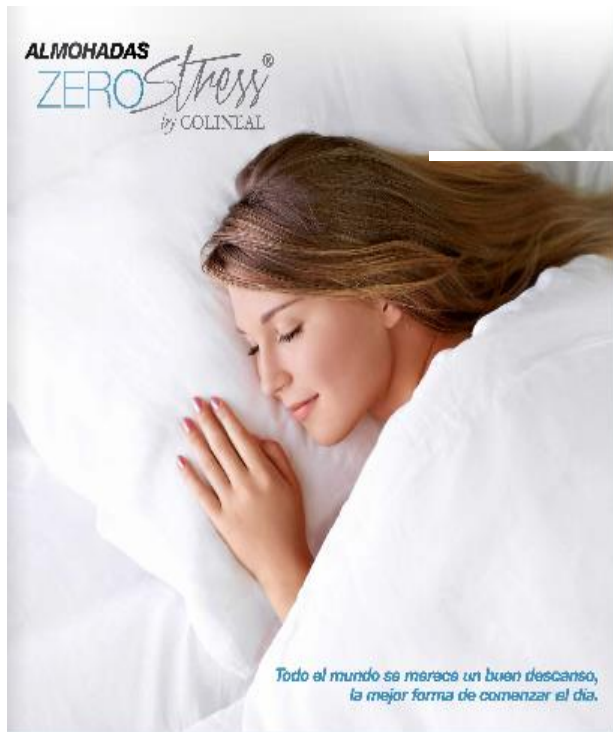


Gráfico: Ilustración 10

Fuente: Colineal



Gráfico: Ilustración 11

Fuente: Colineal

3.1.3.2. Estudio previo para definir los objetivos de comunicación y su respuesta a las necesidades de la organización.

Más que un estudio previo, se exigió una nueva estrategia de campaña, la misma que obtuvo el reconocimiento como la más ganadora del año dos mil doce a nivel nacional; su slogan “pase lo que pase duerme”, cambió toda la publicidad con respecto a colchones a pesar que no hubo una planificación, pues las agencias publicitarias que contrataron y los planes que hicieron no funcionaron. Sin embargo una vez que obtuvieron la comunicación correcta, con la empresa publicitaria adecuada, la aprovecharon y la distribuyeron. Cuando salió la campaña convirtió rentable al negocio, se posesionó imagen, obtuvieron algo de margen de utilidad, esto fue un gran valor agregado a favor de Colineal.

Establecer un exigencia para que la publicidad logre el efecto que se desee de tal manera que el negocio se expanda, todo esto a través de la comunicación.

“Zero Stress by Colineal” es una alianza estratégica con proveedores internacionales, ofrecen algunos tipos de colchones con características especiales y diferentes a los de la competencia.

Se citan en el orden:

1. Executive Suite
2. Finest Slumber
3. Genial
4. New Rest Time
5. Ijoy



Gráfico: Ilustración 12

Fuente: Colineal



Gráfico: Ilustración 13

Fuente: Colineal



Gráfico: Ilustración 14

Fuente: Colineal



Gráfico: Ilustración 15

Fuente: Colineal



Gráfico: Ilustración 16

Fuente: Colineal

3.1.3.3. La correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización.

El vender comodidad, satisfacción, eso es la campaña que llevan a cabo y lo que persiguen como organización, su búsqueda y obtención de clientes satisfechos.

Se pretende a través de la comunicación, alcanzar las metas de la organización, en este caso expandir la marca y afianzar la buena imagen, una de las metas más importantes de una empresa es proporcionar un buen servicio y que los clientes estén dispuestos a comprar, el desempeño organizacional es una medida de eficacia con lo que el programa “Zero Stress by Colineal” pretende aprovechar sus recursos y aumentar su eficiencia para ello establecen controles como cantidad , tiempo, costo, calidad, publicidad.

Existen campañas varias, se cita nuevamente a la campaña “fullhouse” con hasta el 70% de descuento, la frase de esta campaña es “un buen día comienza con una buena noche de sueño” y magnifica las ventajas de utilizar este producto.

3.1.3.4. El programa “Zero Stress by Colineal”, su definición con objetivos de producción que verifican de manera continua su cumplimiento.

En todos los aspectos de este negocio hay medidores, de pronto un objetivo ambicioso fue que con el lanzamiento de “Zero Stress by Colineal” el margen y las ventas iban a subir considerablemente; lo que se logró es vender a mejor precio lo que antes ofertaban y eso se torna en un buen negocio, están trabajando en nuevos planes, productos y abastecimientos. Se va a realizar un plan de comunicación necesario para afianzar esta marca.

Se requiere agregar un ingrediente para que el programa se fortalezca y sea más rentable, diferentes estrategias agresivas de comunicación acerca de colchones con el fin de obtener un mejor margen de utilidad; un nuevo lanzamiento para que la marca sea aún más reconocida y no solamente se logre un buen precio en el producto sino que les otorgue el margen de utilidad que requiere.

Los objetivos de producción verifican de manera continua el cumplimiento ya que quieren concientizar al público los beneficios de dormir en un buen colchón a sabiendas que para descansar se necesita:

Estética, es decir que la piel descanse y las células se regeneren con más facilidad

La Vista, se busca que los ojos descansen en forma profunda y se recupere la rodopsina

Respiración que se vuelve más lenta y profunda

Adelgaza ya que un cuerpo descansado ayuda a mantener el buen peso

Salud Mental, pues mejora en los estados de ánimo.

Se adjunta Campaña Publicitaria “Zero Stress” by Colineal, colchones y almohadas:



Gráfico: Ilustración 17

Fuente: Colineal



Gráfico: Ilustración 18

Fuente: Colineal

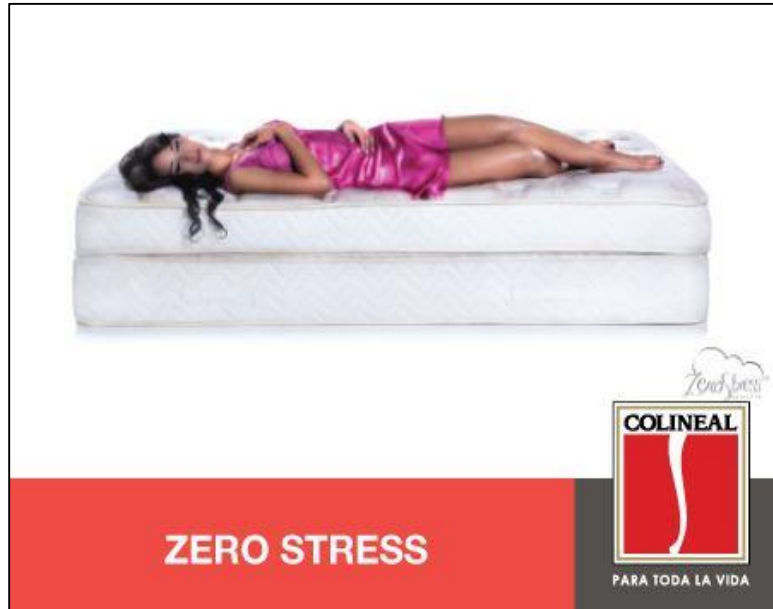


Gráfico: Ilustración 19

Fuente: Colineal

3.1.3.5. El área de comunicación, su participación en el diseño y propuesta de los objetivos de producción.

El objetivo era tener un margen de utilidad con los colchones, lo cual se realizó; el área de comunicación participó en el diseño de la propuesta de esos objetivos implícitamente; pues lo que hicieron es hallar una comunicación que sea diferente (gráficos) y que la gente lo perciba como que es algo de valor. No están orientados al volumen, sino a que los clientes se eduquen en el uso de los colchones.

Buscar una empresa de publicidad que fortalezca la buena imagen de este plan y establezca nuevas formas de comunicación sería un estrategia adicional que contribuya a incrementar la producción y por ende a obtener mayor margen de utilidad.

La meta del año 2014 fue vender 3000 unidades.

3.2. Fase táctica

3.2.1. Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

3.2.1.1. El programa “Zero Stress” by Colineal”, su determinación a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales.

El programa “Zero Stress” by Colineal, ha sido un programa piloto de la compañía; un nuevo lanzamiento donde probaron una marca propia.

Esta marca ayudó a posicionar un producto diferente: “Zero Stress” by Colineal, el mismo que es parte de un proyecto como otra marca dentro de la gama de productos Colineal. Cuando el cliente recomienda el colchón “Zero Stress” by Colineal, sabe que está relacionado con Colineal Corporation Cía. Ltda., ese es el objetivo, por lo cual:

La variable presente en el objetivo organizacional es el posicionamiento de la marca Colineal y la creación de una sub marca que es “Zero Stress”, todo lo cual se llevó a cabo a través de la excelente publicidad de este programa.

Cada vez el mercado exige innovación, la misma que una compañía tiene que desarrollar y ofertar, no solamente centrarse en un producto sino crear más; el posicionamiento no es suficiente, se debe realizar un estudio para que la misma submarca vaya mejorando y afiance su crecimiento y popularidad, esto se consigue cuando entre el producto y el cliente creamos el concepto, y ese concepto resulta atractivo para el cliente.

Las herramientas para una buena comunicación:

Promoción de ventas, publicidad, Relaciones públicas, Ventas personales, Marketing directo y Comunicación.

3.2.1.2. La claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar.

Para el lanzamiento de “Zero Stress by Colineal”, existieron varios intentos y campañas de publicidad sin resultados favorables, hasta el punto de dar el ultimátum a la empresa encargada de la campaña, de tal forma que la propaganda y publicidad se presentó seis horas antes al

departamento de mercadeo, el mismo que la observó y aprobó. Tuvo un gran éxito hasta que todos los actores involucrados comprendieron el alcance.

Se destaca la persistencia en lograr algo diferente, si bien corrieron un riesgo pero a la final se tornó satisfactorio, por lo que sería factible en las metas que pretenden ahora conseguir, tener más opciones y respaldos, desarrollar un plan estratégico de comunicación con el asesoramiento de un relacionado público.



Gráfico: Ilustración 20

Fuente: Colineal

Esta fue la campaña publicitaria ganadora del premio Cóndor de oro, se logró transmitir un mensaje, su slogan fue “pase lo que pase duermes....”

3.2.2. Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.

3.2.2.1. Los indicadores observables en la realidad que permitieron verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestionó.

Los indicadores más claros que mostraron el cambio en el negocio fue el hecho de que cuando tuvieron la campaña la ofertaron y cuando se lanzó, funcionó; este es el indicador observable que tuvieron, un indicador de top of mine o indicador de refuerzo de submarca, no lo han realizado, pues no creen que esta tiene esa fortaleza todavía como para hacer estudios

orientados a este punto, sin embargo “Zero Stress by Colineal”, permite saber si van a tener acogida, observan si el público va a aceptar la marca, si están interesados o si la recomiendan, todo esto a través de comunicación y campaña de publicidad y propaganda que se otorgue.



Gráfico: Ilustración 21

Fuente: Colineal

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

Con el análisis y resultado de las ventas se ha dado a conocer, que si bien no han podido subir los precios y obtener mayor margen de utilidad, han logrado vender en otro precio algo que se vendía más barato en el mercado y que a la vez es una marca asociada a “Colineal Corporation”. De acuerdo a información proporcionada por la compañía, al momento en unidades venden similarmente como en los años dos mil doce, dos mil trece. Cuando aplicaban la campaña se pudieron mejorar los precios, las cantidades se mantuvieron, teniendo un margen de utilidad a pesar de la elasticidad de la demanda. Esto es un indicador; no son una marca masiva con ese producto.

El objetivo a perseguir sería convertir a esta marca blanca en más famosa, para poder lograr más márgenes de utilidad, se entiende que están trabajando en ello, la comunicación que se otorgue al nuevo plan estratégico tiene que ser extraordinariamente una continuación con detalles especiales de llegada al público.

Industria:	Maderera y papel
Indicadores Financieros año 2014	
Ranking:	484
Ventas:	\$39.801.152
Utilidad:	\$3.548.019
Impuestos:	\$687.458

Cuadro Explicativo: Ilustración 22

Fuente: Revista Ekos

3.3. Fase operativa

3.3.1. Niveles y dispositivos de medición.

3.3.1.1. Diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa.

Existió un estudio de mercado acerca del producto “Zero Stress by Colineal”, ya que se estaba minimizando dos temas, el primero estaban generando publicidad a proveedores al no tener una marca propia de colchones y estar perdiendo espacio en el mercado para ofertar este producto y luego el posicionamiento de una sub marca; este entorno marcó la decisión de crear y vender colchones y sus accesorios.

3.3.1.2. Medir resultados, establecimiento de escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones.

En este programa, no se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones, este negocio se enfocó en cuanto ganar y si lo iban a poder hacer.

Es importante establecer escalas ya con que una acertada planeación se logra una posición estratégica, escenarios futuros, eliminación de riesgos, convertir las debilidades en fortalezas.

Hay que recordar la frase que afirma “La mejor estrategia para una compañía determinada es, en última instancia, una construcción única que refleja sus circunstancias particulares” (Porter)

3.3.1.3. Existencia de claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretendieron alcanzar.

No estaban planeadas las diferencias entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretendieron alcanzar, “fue un lanzamiento”; no se sabía el efecto que se iba a obtener, afirman que con esta campaña iban a vender un treinta por ciento más y subir los precios, sin embargo por ser un artículo donde la gente no tiene hábito de consumo es un poco arriesgado y relativo, fue algo novedoso para la empresa; se acota que las mismas grandes marcas en el Ecuador no han podido ni de lejos entrar a los mercados que ellos están incurriendo y han preferido mantener lo que han conseguido. Con un diagnóstico inicial se analiza el direccionamiento del programa, su área funcional, sus recursos financieros, el entorno económico externo.

Fue un lanzamiento de riesgo, pero efectivo, lo que a veces nos demuestra cuán eficiente puede ser una excelente estrategia de marca, sin embargo, nunca está demás tener un diagnóstico inicial.

3.3.1.4. Instrumentos que se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación.

Solo se midió el margen de utilidad, se realizó una medición de volúmenes, pero el volumen no reportó crecimiento, lo que se obtuvo es un adicional a la marca Colineal o sea la marca “Zero Stress” que hasta el momento el público reconoce y aprecia por su calidad y exclusividad.

Debieron ser planteados más objetivos de comunicación, sin embargo como esta marca blanca fue una innovación de esta empresa, se rigieron medir a través del margen de utilidad y con ello obtuvieron resultados, si bien no son totalmente ambiciosos, pero en realidad incrementaron productividad.

3.3.1.5. El procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación.

El procedimiento formal, fue básicamente el lanzamiento de una campaña publicitaria, que basada en el prestigio de la marca “Colineal” dio un pauta para que el público haga la prueba con este producto, se pudo observar a breves rasgos qué querían conseguir. Cuando se ofertó la publicidad cuyo objetivo se centró en llegar de una forma diferente a un público preferencial a través de una idea diferente, fijaron un presupuesto, seleccionaron el medio apropiado, sin embargo no se ejecutó el plan de medios y su impacto.

Es importante poseer un planteamiento formal para la ejecución del programa y conseguir un nivel necesario de confianza, como son:

1. Indicadores de impacto
2. Evolución de la cobertura de prensa (presencia e imagen) en el curso del tiempo
3. Deberán revisarse a intervalos periódicos
4. Permiten medir los impactos directo o indirecto de varias actividades de comunicación

3.3.1.6. Instancias o procedimientos al momento de ejecutar el programa de comunicación para medir los resultados durante y finalizada la acción.

La campaña “Zero Stress by Colineal” empezó de igual forma con la que suelen ofertar un producto nuevo, utilizando encuestas a clientes y su acogida. Sin embargo, como este programa no fue una gran inversión publicitaria, se indica que no se sintió un efecto matemático, más bien el efecto importante que se produjo es cuando el personal de ventas logró tener un espacio más a través de la venta de colchones y almohadas “Zero Stress by Colineal”; ya que en primer lugar podrían tener incentivos que les favorezcan, segundo era algo novedoso e interesante para ellos. Por ejemplo podemos citar los cursos de capacitación acerca de esta submarca, en donde el personal tiene conocimiento y por lo tanto se convierten en los mejores re-comendadores del

producto y este hecho ayuda a que el programa se demande, entonces el marketing de comunicación solo estaba apuntalando un poco lo que estaban haciendo adentro del merchandising.

Ha existido un análisis intermedio, es decir para que el producto salga se creó incentivos para el personal, lo cual es una muy buena estrategia que ayuda y complementa a la acción de comunicación.

De acuerdo a dato otorgado por Colineal esta año 2014 el Programa “Zero Stress by Colineal” mantuvo un 30% de utilidad.

3.3.2. Tratamiento de resultados.

3.3.2.1. Procesos de los datos obtenidos de las mediciones realizadas.

Poseen estadísticas de ventas y márgenes.

Ventas año 2014	3000 unidades (meta)
Utilidades año 2014	30% (meta)

3.3.2.2. Análisis de los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr.

Los datos importantes para ellos es saber cuántos colchones se venden en cada ciudad, qué tamaño, cual tipo de colchón prefieren, etc. Estos datos según fuente del departamento de mercadeo está en el sistema que manejan. No hay un análisis minucioso en cuanto a comunicación, solo se basan en los resultados de las ventas.

Es importante se comparen estos datos con los objetivos de comunicación y metas a lograr, de esta manera fluirán ideas para que la publicidad aumente el margen de utilidad.

3.3.2.3. Interpretación de los datos y análisis de los resultados obtenidos con la gestión de comunicación.

Los datos han podido ser interpretados por los resultados de las ventas obtenidos durante y después del lanzamiento del programa “Zero Stress by Colineal”. En los colchones indican que mantienen una estrategia plana, es decir se proyecta a vender 3000 unidades (2014), ese sería el plan estratégico, adicional observan y analizan por ejemplo la venta de dormitorios que van en relación con el producto colchones y almohadas. La demanda de un producto la establece el mercado quien decide que oferta, se basan en el sistema “RAM” que es reposición activada por el mercado, teoría de Goldratt. Las estadísticas las arroja el sistema y toma en consideración tiempos, niveles de inventario, tiempos de entrega, tiempos de fabricación, etc.

3.3.2.4. Resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados.

Se ha observado en la entrevista la existencia de una independencia entre departamentos, lo que fortalece el correcto funcionamiento, así como el desarrollo tanto profesional como interpersonal de sus miembros. Los mensajes que envían son claros, explícitos y con la información necesaria para el público por lo que son considerados como efectivos y emitidos a tiempo. En el caso específico del programa “Zero Stress by Colineal”

La campaña que se lanzó durante el año 2013 le hizo acreedor del premio Cóndor de Oro por su exclusividad y llegada al público.

3.3.3. Reportes e informes.

3.3.3.1. Informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas.

Los informes se elaboran con los datos y resultados de su sistema, tienen un plan anual de ventas y cada plan tiene una meta u objetivo, analizan las cantidades que deben y necesitan vender, para ello utilizan el método RAM (hace referencia al esfuerzo y tiempo requerido en reparar un proceso cuando se ha efectuado un fallo)

3.3.3..2. Recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futura planificación.

Esperan encontrar una compañía publicitaria que aporte nuevas ideas y mejoras a la campaña que se lanzó. Siempre están buscando crear la marca ese es el objetivo.

El programa de colchones “Zero Stress by Colineal”, cuyo slogan se basa en “un buen día comienza con una buena noche de sueño.....” , es un programa para venta exclusiva de colchones de la calidad de Colineal , la misma que se lanzó al mercado con una expectativa ambiciosa, con características propias, tecnología, espesor tejido, sistema de resortes pocket coil (independiente) que minimiza la transmisión de movimientos, telas que brindan ventilación, almohadillas aislantes, láminas de espuma, sistema de ventiladores plásticos y demás características.

Este programa logró que Colineal tenga su marca blanca “Zero Stress by Colineal” el objetivo que aún persigue la organización es lograr que la misma se poseione más en el mercado y afiance a Colineal su presencia en el mercado ecuatoriano e internacional

Se sugiere:

- El lanzamiento de una nueva campaña publicitaria “Zero Stress by Colineal” estableciendo como objetivo posesionar más fuertemente la submarca, creando intriga sobre el lanzamiento del producto y sus características, resaltando los principales beneficios y atributos Colchones, almohadas y accesorios.
- Persuadir, motivar y estimular la compra del producto a través de la creación del Dpto. de Relaciones Públicas y Comunicación, y de esta manera incrementar con esta publicidad agresiva las ventas, la afluencia del público en las tiendas, haciendo recordar la existencia del producto.
- Con la claridad en los objetivos publicitarios identificar el público específico, pues al ser “Zero Stress by Colineal” un producto ya conocido podemos necesitar diferentes medios y mensajes para cada tipo de público.
- Determinar un presupuesto claro y seleccionar medios o canales publicitarios (televisión, radio, prensa, internet, teléfono, correo directo, las ferias, los puestos de las tiendas, los instrumentos publicitarios como paneles, afiches, folletos, catálogos, etc.)

- Tener definido el mensaje publicitario destacando las características que presentan un mayor beneficio al público objetivo y permitan captar a los consumidores que busquen exclusivamente las características de “Zero Stress by Colineal”

- Lanzar la campaña y evaluar resultados a través de un plan estratégico de comunicación.

- Para lograr un mejor posicionamiento de la marca, la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias, por ello se sugiere esta vez con la nueva campaña penetrar en la mente del público y ser el primero, la manera de crear lealtad de una marca es el impacto que tiene a primera vista, antes que la competencia.

A continuación una estructura del informe:

F	Modelo de Gestión	Objetivos	Objetivos
A	Es un modelo	Organizacionales	Área de comunicación
S	Formal	Liderazgo en el mercado	Publicidad estratégica
E	Proyectos	Tener índices de reputación	para marca propia
	Variaciones en ventas	Innovación	Planificación estratégica
	Nuevos acuerdos	Rendimiento empleados	Creación Dpto. RR.PP.
	Organigrama	Efectiva y completa	Creación de nuevas
	General del Grupo	Coordinación	Campañas
E	La comunicación	entre los departamentos	Vender mayor
S	presente en	Recepción, comprensión, grado de	Comodidad
T	todos los niveles	Retención	Satisfacción
R			
A	Mejora de indicadores	Llegar al objetivo, alcanzar	Posición
T	de gestión	Metas	de imagen
E	Eficiencia de procesos y	Reducción de costos	en el mercado
G	Calidad	Reputación Corporativa	Índices de reputación
I	en informes	Obtención marca propia	Mejoras en niveles de calidad
C	De		cobertura y contenido
A	Publicidad		

F	Variables a	Dimensión de los	Fijación de
A	evaluar los objetivos	Objetivos	presupuestos
S	de resultados	de resultado	
E			
	Estudio y análisis del	Entrevistas utilizadas como	
T	nivel de ventas	herramientas en el proceso de	
A	en campaña publicitaria	medición de la comunicación	
C	Programa Zero Stress		
T		Estrategia de precios	
I	Indices de aceptación del		
C	programa datos	Análisis de promociones y	
A	que se obtienen del	publicidad	
	sistema	Ranking de posición mercado	

F	Niveles y	Tratamiento	Reportes
A	Dispositivos	de los	e informes
S	de medición	resultados	
E			
O	Estudio previo	Estadísticas de ventas	Mantienen un plan anual
P		y márgenes	
E	Margen de		
R	Utilidad	Control de ventas	Análisis de la utilidad
A			
T	Lanzamiento	Aplicación Ram	Reportes a través
I	de una nueva	Reposición activada	del sistema
V	marca	por el mercado	
A			Resultados de las entrevistas

Cuadro Explicativo: Ilustración 23

Fuente: El Autor

CONCLUSIONES

Se observa que la organización está bien definida y estructurada en cuanto a su nivel de comunicación, un ejemplo es el programa “Zero Stress by Colineal”, el cual a pesar de que no tuvo un estudio profundo en cuanto a comunicación, sino más bien se podría interpretar que confiaron en lo que la campaña publicitaria les brindó, fueron enfáticos el momento preciso para exigir una publicidad con una nueva estrategia de comunicación y eso es algo positivo; sin embargo para que no se quede en el olvido esta marca, debido a que el mercado al momento dispone de un sin fin de gamas en colchones y almohadas, se debe reactivar lo antes posible la misma y pretender no conformarse con lo que se ha logrado hasta hoy sino centrarse en el producto y sus cualidades. Por esta razón resulta fundamental crear el departamento de relaciones públicas independiente del departamento de mercadeo, ya que este particular contribuirá a un análisis en la comunicación más estratégica. La construcción de un escenario futuro utilizando esta nueva estrategia en comunicación permitirá a la empresa predecir rutas alternativas y elegir a lo que al criterio de Colineal resulte lo más beneficioso, queda por delante la importante tarea de gestionar este plan para lo cual será necesario el compromiso explícito de la gerencia y sus colaboradores para que las personas y los recursos alcancen los propósitos definidos, de tal manera que la planificación estratégica en comunicación será continua, no pretendiendo con ello sustituir el criterio de los directores sino con este conjunto de planes mantener un enfoque en el futuro y en el presente , reforzando lo adquirido en la misión, visión y estrategia, destacando los objetivos centrales y analizar de qué modo se puede contribuir para lograrlos.

RECOMENDACIONES

Como propuesta de mejora se detallan algunas sugerencias, las mismas que con seguridad contribuirán a no solo mantener la excelente imagen de Colineal y sus marcas sino además ser el líder en el mercado, tal como lo requieren.

Entre las cuales citamos:

- Creación de un Departamento de Publicidad y Comunicación (relaciones públicas) propia, con especialistas a nivel de la organización, para que con trabajo conjunto, lancen campañas innovadoras que sigan diferenciando a esta empresa, pues las relaciones públicas constituyen una función de staff, ya que son los relacionistas públicos los directores de línea, expertos en la comunicación, sus recomendaciones y aplicación de programas de comunicación llevarán a la práctica nuevas formas para esta organización y sus políticas.

- La incorporación de un relacionador público logrará que se afiance aún más y consolide el desarrollo humano y social de la empresa, él sabrá de acuerdo a los resultados que se vayan dando la consecuencia que hasta ese momento se va adquiriendo de los públicos a fin de asociar íntimamente sus relaciones en el campo específico y con las prácticas que se instrumenten, pues sabemos que para una empresa la calidad de las relaciones que establezca, determina su eficacia, y con la buena reputación que al momento tiene Colineal, aumentará aún más, pues este asesoramiento fijará la política general de la empresa , debiendo ubicarse en el organigrama institucional junto a la presidencia o gerencia general.

- Mayor análisis y estudio al lanzar un nuevo producto, no tomar riesgos, analizar y medir la comunicación. Implementar estrategias de ventas aún más eficientes que permitan incrementar el volumen de ventas en el producto no solo a nivel nacional sino internacionalmente con el fin de posicionar esta marca. Determinar el mensaje de la campaña; este aspecto con la creación del departamento de relaciones públicas estará bien organizado, además junto con la publicidad, otro determinante clave es considerar el tiempo de la misma y su presupuesto, el objetivo es elegir una combinación que requiera la menor cantidad en dólares de mercadotecnia, pero que permita el mayor retorno sobre la inversión.

- Incrementar en su sistema métodos cualitativos y cuantitativos de posicionamiento de marca basados en un análisis de comunicación no solo externa, sino interna.

- Mantener su publicidad con elegancia y distinción. Las nuevas comunicaciones avanzan a pasos agigantados, se debe tener cuidado y fusionar muy bien el internet y la velocidad de la

comunicaciones, es apropiado diseñar cualquier pieza comunicacional apuntada a un sector determinado, en este caso “Zero Stress”, programa que tuvo un buen lanzamiento, pero con riesgo, por lo cual se debe tener en cuenta las bases de la comunicación para que el mensaje llegue de forma clara y no contenga excesos de información para quien lo reciba , evitando así múltiples interpretaciones.

- Crear planes estratégicos de comunicación, que vayan de la mano con el plan estratégico de mercadeo. Se observa que tienen bien definido su plan de mercadeo anualmente, sería fabuloso si a ello se añade las comunicaciones integradas de mercadeo; es decir herramientas de mercadeo y comunicación como por ejemplo: publicidad masiva, mercado directo, ventas promocionales y relaciones públicas cuyo impacto comunicacional será mayor y que las poseen, sin embargo hay que renovarlas. Las comunicaciones integradas de mercadeo contribuyen al desarrollo de nuevas oportunidades del mercado, las relaciones públicas, las respuestas directas, los medios interactivos, la promoción de ventas, dejan de ser una simple publicidad y se convierten en una forma de comunicación más personal.

- En el caso particular de “Zero Stress”, otorgarle un nuevo giro a través de un plan estratégico de comunicación, se requiere expandir la marca por lo que se necesita nuevas ideas y estrategias, este punto se convertirá en un respaldo para la campaña (medición de escalas).

-Realizar un seguimiento a este producto para mantener fidelidad de los clientes a fin de que aumenten las buenas referencias y se haga más conocida, un análisis que el momento se ha visto en parte descuidado por dar prioridad a la gama de muebles.

-De los resultados vistos se visualiza que una de las imposibilidades es que la materia prima con la que se elaboran los colchones y almohadas no es nacional, lo cual dificulta de cierta manera la producción, por lo que sería muy importante tecnificar la maquinaria propia de Colineal para ser la confeccionadora de este producto, inversión que a largo plazo se convertirá en un ahorro en costos.

-Las estrategias de promoción deben incentivar a la compra e impulsar a las ventas, por lo que sería muy acertado una promoción publicitaria de “Zero Stress” por la prensa dedicada exclusivamente a la marca, una publicidad de fácil comprensión y entendimiento que logre acaparar el mayor porcentaje en el mercado versus las competencias, una que supere a la ganadora del premio Cóndor de oro y lo puede realizar a través de la medición y evaluación de la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Chiavetano, I. (Ed.). (2002). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá: Editorial McGraww-Hill Interamericana, S.A.

Defleur, M., Kearney, P., Plax, T. & Defleur, M., (2005). *Fundamentos de la comunicación humana*. México: Editorial Mcgraw-Hill Interamericana.

Garrido, M., (2004). *Comunicación estratégica*. España: Ediciones Gestión 2000.

Gruning, (2001). *The Public Relations Handbook*. England: Taylor & Francis Group

Guerrero, G. (Ed.). (2009). *Expresión Oral y Escrita*. Loja: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.

Kaplan, S. & Norton, P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. España. Ediciones Gestión 2000.

Robbins, S. (Ed.). (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Educación.

Rodriguez, M. (2006). *Gestión Organizacional*. México. Alfaomega grupo Editor.

Stephen, R. & Judge. (Ed.). (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México.

Xifra, J. (2011). *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. España: Paidos Ibérica

ONLINE

Alvarez, A. (2013). *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. Recuperado de: <http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013 actas/131 Nobell.pdf>.

Alvarez, A. (2010). *La Evaluación en Comunicación: Desarrollo histórico y principales antecedentes*. Recuperado de: http://www.ull.es/publicaciones/latina/10SLCS/actas_2010/alejandro_cordoba.pdf.

Alvarez A. , (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Recuperado de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>.

Alvarez, A., & Lesta, L., (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. España, Argentina: Universidad de Málaga, Universidad Empresarial. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012282852011000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=es.

ANEXO

Entrevista

Buenas tardes estoy con el economista Javier León quien va a contestar las preguntas acerca del plan estratégico de comunicación.

Como le decía hace un momento, lo principal que quisiera es conversar sobre estos puntos con usted y poderle cuestionar para que podamos darle las repuestas que sirvan a su objetivo de investigación, como vi yo en este cuestionario hay unas preguntas muy abiertas, para gente que tenemos información administrativa y económica, puede referirse a diferentes campos, por ejemplo si me pregunta qué modelo perfil gerencial predomina en Colineal como le dije tengo que preguntarle me está hablando de organización o me está hablando de estilos de vida de liderazgo o me está hablando de perfiles de reclutamiento de gente o de que me está hablando, para no desviarnos del tema, entonces ya bajando puntualmente a las preguntas que tiene usted aquí.

- ¿Qué características tiene Colineal en cuanto a su actividad, sector, misión y valores?

Colineal ha hecho algunas, generalmente ha venido actualizando sus planes estratégicos, primero con la asesoría de la Universidad Católica de Chile donde tenemos el director general de la escuela, un persona que nos ha ayudado bastante en la parte estratégica en la definición de la estrategia y esas estrategias siempre tienes planes a cinco años, cada cinco años son planes cualitativos y cuantitativos, es decir, que queremos ser y a que metas queremos llegar, no manejamos en esta compañía nada que no tenga también metas medicas como tal, entonces la anterior planificación económica preveía un crecimiento del veinte por ciento anual por 5 años y eso más o menos se ha cumplido en los últimos cinco años, este año debemos superar los cincuenta millones de dólares de venta en Ecuador, aquí tenemos aproximadamente veinticinco locales en Ecuador, tenemos locales fuera del Ecuador y eso si está dentro de la visión y misión de Colineal.

La misión de Colineal dice ser una empresa internacional de muebles que brinde calidad y buen servicio a los clientes, es lo más general para que los objetivos también sean sencillos de colocar, de manera rentable y con bienestar de sus empleados, eso es lo típico que tiene todo plan o toda misión, ese material está disponible, yo le puedo entregar, sobre todo esto de la visión

y misión, valores. Hay un eslogan de Colineal que es “muebles para toda la vida”, bueno ese eslogan tiene más o menos unos veinte años en Colineal, incluso en algún momento lo abandonamos pero lo retomamos ahora, básicamente tiene doble sentido por el un lado quiere decir que somos productos de larga duración, que tienen calidad, pero fundamentalmente está asociada a que Colineal está asociado a todos los momentos de la vida de la persona, es decir este momento tenemos, desde la cama para el niño de tres años, para el de ocho años, para el de quince años, para el de veinte, para el que se casa, para el que se queda viudo, todos, y estilo de vida clásico europeo, clásico americano, contemporáneo moderno, básicamente cuatro estilos, también tratando de abarcar los estilos de vida de la personas, cuando uno dice para toda la vida sobre todo estamos diciendo en cualquier momento de su vida usted puede tener los muebles de Colineal, somos en ese sentido, a diferencia del Ferrari que en un carro para después del divorcio, para los cuarenta años, como se orienta no, o si compra un Jeep que es para hacer deporte en la montaña, entonces a diferencia de eso nuestra estrategia está centrada más bien en el largo de la vida en las personas.

- ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en Colineal?

Le decía en este tema de la pregunta de la misión, visión y valores, creo que le puedo dar un documento para que usted pueda trabajar, en cuanto al modelo de perfil de gerencia que predomina en Colineal, hablando de comunicación, la comunicación es muy formal en Colineal, es decir, nosotros tenemos un organigrama general del grupo, porque el grupo lo conforman algunas empresas, entonces tenemos una presidencia, vicepresidencia y de ahí viene toda el área de fabricación y toda el área comercial, el área comercial tiene un gerente general, un gerente logístico, un gerente de mercadeo y ventas, dentro de la comunicación todos los estamentos de diferentes niveles se comunican a través de, formalmente de sus actividades de sus funciones, se comunican en la parte formal a través de memorándums ósea funciona totalmente como una organización, todas la personas tienen bien definida sus funciones, todas la personas son evaluadas, tenemos un sistema de evaluación que hacen los jefes y tenemos una que hacen diferentes personas de diferentes departamentos a una persona, es decir, no solamente hay en línea vertical la evaluación sino es multidepartamental, entonces por ejemplo al mercadeo le califican, a mí me califican mis empleados, la presidencia, la vicepresidencia ejecutiva, las gerencias de mí mismo nivel que son las de división financiera, división operativa, los gerentes

de ventas de las diferentes ciudades, entonces las diferentes opiniones de ellos son las que valoran mi trabajo, entonces formalizado, totalmente formal y a parte manejamos cosas más informales como por ejemplo, "Colinews" que es un periódico interno que lo manejamos a nivel de todos los empleados de la compañía, tenemos una pequeña red social, que ahorita está desactivada pero trabajamos, por ejemplo, a nivel de gerencia y ventas manejamos mucho los grupos de whats app para trabajar, ósea por ejemplo, nosotros todo el tiempo estamos comunicados, grupo de mercadeo todo el tiempo esta comunicado y así mismo y es que hay algo formal bajo un memorándum a todo el grupo de mercadeo, le doy un ejemplo como función mi departamento, cuando yo estoy haciendo una comunicación con las gerencias de ventas que trabajan para mí, les estoy comunicando alguna información que tiene que ver con productos o con comunicación igual esta copiado toda el área de mercadeo, entonces desde diseño, medios, redes sociales, todos están comunicados de lo que estamos haciendo, esto digamos si es que le mandamos un memorándum y cuando nos estamos comunicando internamente nuestro grupo de whats app por ejemplo, todos estamos enterados de cualquier inconveniente que hay dentro del departamento o cualquier cosa que esta de hacer que no es formal, ósea hay canales más formales y menos formales pero en general para resumirle nuestros canales son totalmente formales, existe una organización súper clara, hay procedimientos para todos los departamentos, el hecho mismo de utilizar ISO 90012000 y ahora vamos a utilizar ISO 90012008, nos obliga a tener todo este sistema de comunicación.

- ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de Colineal?

Como le decía esto es implícito, no está explícitamente dicho en el plan estratégico de Colineal, Colineal tendrá una comunicación con estas características laborales más bien está asociado a que Colineal quiere si es que da valor a los clientes a través del producto le da valor a través de los servicios y como es un retail que necesita cierto nivel de ventas necesita comunicar lo que está haciendo, necesita llegar a los clientes ya sea por las tiendas, ya sea por los canales de comunicación como los conocemos hoy en día, los tradicionales y los nuevos, pero anualmente nosotros vamos a evaluar, hacemos nuestros planes, nuestros planes están totalmente estructurados para un año, por ejemplo este rato ya estamos trabajando 2015 en nuestros planes porque ya estamos negociando medios todo y esos planes se cumplen rígidamente, con fechas , con todo, cuando hay alguna alteración de fechas aquí es medio

traumático, aquí cambiar una fecha, para que tenga que una idea, en este año en seis meses, no en siete meses, a menos en julio hicimos un cambio, cambiamos una liquidación de bodega que debía hacerse en junio-julio y eso nos implicó mover un evento que se llama días “fullhouse” del veinte a más o menos treinta y uno de julio, entonces todo esto ya fue un trauma para nosotros, tenemos negociados medios, como estábamos comprando mercadería en función de esos eventos, como estamos organizados y todo el mundo está comunicado cuando son los eventos un cambio nos traumatiza a menos que hubiera alguna situación política por decirle algo, generalmente en la épocas que hay elecciones, entonces decimos, hay dos fechas, entonces por ejemplo semana de compras va ser o la segunda semana de abril o la primera semana de mayo de que depende, digamos que hay elecciones, de que tan lejos están las elecciones, de tanto ruido se hacen , si hacen ruido, si va a ver cómo comunicar, si no va a haber cómo comunicar y ahí se toma la decisión, la decisión es esta y uno se va con esa decisión, pero en lo demás todo lo que estamos haciendo nosotros está planificado, está dentro de un plan.

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

Desde luego, ósea, digamos que la comunicación está presente en todos los niveles de la organización, porque si es que hoy en día sale la revista hogar, la revista hogar está aquí, está en el escritorio de la presidencia, vicepresidencia, está en el escritorio de la gerencia comercial, está en escritorio de las jefaturas de comunicación está en todos los niveles, pero no por el hecho de que conozcan lo que estamos haciendo sino porque muchas veces saca usted este anuncio y de la presidencia le llaman y le dicen , está bien el anuncio, está dentro de lo que hemos planificado y no pasa de eso, otra veces llaman y le dicen, oye parece que el fondo de la fotografía que hiciste tiene muchos elementos, entonces hay mucha retroalimentación, no lo tomamos tanto como una crítica sino no podríamos seguir, han habido momento críticos cuando se cambia de imagen , cuando se hacen cambios más extremos, como que el uno le gusta, al otro no le gusta, en general nosotros desde noviembre nos unimos revisamos toda la comunicación de año siguiente revisamos que vamos a hacer, revisamos como van a ser los anuncios y estamos de acuerdo y si bien eso es un secreto de la compañía, todos ya estamos trabajando con esa opinión.

- ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en Colineal? ¿Se emplean? ¿Con que rigurosidad, periodicidad?

Definitivamente, nosotros tenemos indicadores de gestión en todas la áreas, por ejemplo, al ser ya un retail estoy sujeto a estar medido por ventas por metro cuadrado, ventas por metro cuadro en tienda mediana , por metro cuadrado en tienda grande, estoy medido por rotación de inventarios, estoy medido por rotación de importaciones, estoy medido por márgenes generados, estoy medido por utilidades brutas, por gastos de publicidad versus ventas, sin embargo, con los sistemas que tenemos es instantáneo, en este momento puedo saber cómo está mi margen, como están mis ventas, quien está vendiendo, quien no está vendiendo, totalmente todo está en línea, entonces hay un control gerencial en tiempo real, a través de un sistema, nuestro sistema monitorea todo lo que estamos haciendo, para que usted tenga una idea, el fin de semana desde el jueves hasta el domingo hicimos una liquidación de bodega en Guayaquil, Ambato y Loja, aparte de que todos estábamos comunicados de los que estábamos haciendo, todos teníamos los reportes en tiempo real lo que estaba pasando, cuanto estábamos vendiendo, en qué porcentaje estaba cumplido el presupuesto en cada ciudad , que productos se estaban vendiendo, todo el tiempo, aparte el día domingo a las siete de la noche ya sabíamos exactamente como habíamos quedado, cuanto se había vendido con cada tarjeta, cuáles fueron los productos que se vendieron más, cuales nos sobraron, absolutamente todo, esta semana se están procesando las encuestas que se corrieron con la gente que asistió que nos da otra información cualitativa que no se puede sacar de una venta, cuantas personas llegaron, con que ropa llegaron, cuantos acompañantes tuvieron, porque vinieron, en que mes se enteraron, todo eso nosotros también recompilamos y con esa información nosotros retroalimentamos las operaciones, entonces es de consumo diario nosotros no nos reunimos hoy día, sabe que vamos a reunir el directorio para revisar las últimas estadísticas, no todo el tiempo estamos viendo las estadísticas, así funciona al momento, es una cultura aquí es una cultura que se ha venido implementando sobre todo porque estamos súper conscientes que nosotros no somos una mueblería, nosotros la típica mueblería dejamos de ser hace siete años nosotros somos un retail, entonces la gente que entiende que somos un retail, puede medirnos por lo que somos, somos una compañía retail, un retail como es Supermaxi, como es cualquiera de esas empresas que manejan una lógica completa en el negocio.

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

Desde luego, hoy día estaba revisando el informe de publicidad, gastada dinero a junio por partida por tipo de medio, por número de anuncios, tenemos una desviación aproximadamente de un dos por ciento, entonces esta medido totalmente, nosotros no nos podemos ir pasando lo que nosotros se nos antoje en día, absolutamente no y por el otro lado, por ejemplo, esta utilizamos Facebook, mucho para la comunicación de estos eventos, un informe completo de cuantas personas lo vieron, cuantas personas dieron like, todo eso está ya documentado, entonces estamos viendo que paso con el evento, entonces la comunicación se evalúa tanto en los resultados cuanto en analizar el consumo de quien vino a la compañía, si yo hice un evento de liquidación de bodega en Guayaquil y le encueste porque medio se enteró yo esta semana ya sé cuánto efecto me dio con los medios que yo pauté y para el siguiente evento yo ya sé si redistribuyo el presupuesto a otros medios, si me doy masa digital, si corto la publicidad formal, que hago, con esto defino esta medida.

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

Si, Colineal entre sus objetivos estratégicos esta mantenerse como una empresa líder en el mercado, y líder no solamente en volumen de ventas sino líder en aceptación , en imagen y hay medidas internas y medidas externas, entre las medidas internas esta estas evaluaciones de la gente que visita nuestras tiendas, con estudios que hacemos de mercado, estudios de segmentación, estudios de posicionamiento, y aparte están los mismos medios de comunicación, por ejemplo, esta revista gestión que salió antes de ayer, dice que Colineal tiene entre las empresas más prestigio en el país en el puesto número cincuenta y tres , entonces como se logra esto, fueron encuestadas tres mil personas , tres mil ejecutivos de diferentes empresas con diferentes pesos y en base a esto esta revista hizo un ranking que no es la primera vez que sumamos estamos constantemente sumando en los rankings, eso es porque existe definitivamente nuestra estrategia también lo que al parecer somos que se asocia mucho con comunicación.

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

Si definitivamente, al tener mercadeo y ventas juntos en esta compañía no la hemos dividido y si la dividimos entre mercadeo y ventas en un momento determinado porque hay una gerencia comercial que maneje las dos cosas pero esto nos permite hacer un buen link entre lo que está pasando en la tiendas, entre lo que estamos comunicando, entre el merchandising de las tiendas, entre el tema precios descuentos, todo está absolutamente junto este momento y se controla directamente desde un sitio, todo este sitio de aquí hace una inteligencia de mercadeo en todo Colineal , toda la gente que está en este piso de aquí.

- ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con los planes estratégicos de Colineal?

No escrito , por la sencilla razón, digamos que no es un plan de comunicación, lo que nosotros tenemos escrito es un plan estratégico de mercadeo , entendiéndose con el plan de mercadeo producto, precio, plaza y promoción, nosotros habilitamos con empresas externas, es decir, empresas de mercadeo externas, vienen nos auditan con confidencialidad nuestros planes de mercadeo con qué objetivo, con el objetivo de saber si hay coherencia y lógica en los planes, los que más hacemos nosotros, más que hacer un plan de comunicación, como le comento eso ya queda aprobado en noviembre con medios ,con imágenes. Hace 15 años Colineal no tenía un plan estratégico pero a partir de que comenzamos la planificación estratégica y nos formalizamos con la ISO, logramos salir de una crisis económica, hace más o menos trece o catorce años, nosotros nos formalizamos totalmente en esto, básicamente lo que hacemos es lo siguiente, nosotros tenemos un mapa donde nos dice que es lo que vamos a hacer, por ejemplo, dice estructura de mercadeo de actualización, estudios de posicionamiento , estudios de segmentación estudios de marca a hacemos actualizaciones permanentes, hacemos inteligencia del mercado a través de la competencia todo el tiempo, hacemos planes de mercadeo, estudios de proformas, por ejemplo, nosotros estudiamos todas las proformas más cerradas, porque no se vendió, es parte de la inteligencia del mercado, hacemos evaluar externamente el plan de mercadeo, hacemos visitas a ferias nacionales e internacionales, contactamos ferias

internacionales en Estados Unidos y en Europa, ese es el marketing estratégico hacemos un marketing mix, que es el marketing táctico en donde está, por ejemplo, nuevos canales, que nuevas tiendas vamos a tener este año, por ejemplo, dice tienda del bombero Guayaquil, esta tienda de la avenida del bombero estamos planificando, vamos a empezar a construir entre tres o cuatro meses en adelante, comprar terreno en Ambato, compramos hace tres meses, aprobar planos de compañía, estamos aprobando los planos de la compañía, todos estos canales nosotros ya tenemos totalmente definido como se va trabajar, en estructura logística, por ejemplo, des consolidación de contenedores de Panamá, eso quiere decir, que tenemos mercadería a precio barato y de ahí dividimos a diferentes países, sistema de control de inventarios, es un nuevo sistema que tenemos este rato de barras, sistema de montacargas nuevos, este rato ya tenemos todos los montacargas nuevos de las tiendas y así todo está planificado, producto, cual es el nuevo mapa del producto, cuantos artículos vamos a tener, cual es el mapa del producto real y el producto conceptual para saber en qué estilos vamos a estar, estrategia de crecimiento de tapizado, como vamos creer en la ventas de muebles tapizados, cual es nuestra estrategia de colchones edredones y almohadas, ahí entra lo de cero estrés, y hay mix por tamaño de empresas como van a estar exhibidas, que lanzamiento vamos a hacer, precios, cuales son los precios naciones, cual es la política de precios importados, como vamos a estudiar los precios de la competencia, cuales son los estudios de la competencia, a qué nivel de precio están, revisión de informaciones, control de márgenes y así, entonces aquí están desglosadas todas las promociones el plan anual de eventos, el plan de productos a vender, el plan de retail, el plan de tarjetas de crédito, todo está planificado, también hay un control de resultados, nivel de presupuesto, estados de ventas individuales, sistemas de salarios por resultados de satisfacción del cliente, cada uno de estos tienes su propia agregación, por ejemplo, modulación de clínicas, capacitación, por ejemplo, que es un modulación de clínicas, todas las semanas, todas las tiendas, todas las zonas tienen clínicas de venta, se reúnen todos los vendedores de la zona para la clínica, pero si en nueve ciudades cada quien estuviera hablando de lo que le da la gana no tendríamos un objetivo de comunicación en nosotros , entonces nosotros modulamos que se va a tratar en esas reuniones, el cincuenta por ciento de esas reuniones están planificadas para la capacitación y motivación, ese con ciento por ciento de reuniones están totalmente definidas que materiales van a haber de quien va a dirigir, básicamente sonde algunos vendedores , que tiempo lo van a dedicar, el otro cincuenta por ciento de reuniones de clínicas de ventas están organizadas para capacitar en producto para capacitar en políticas, para discutir de problemas de la organización, entonces está totalmente modulado las reuniones, usted no puede salir del esquema de reuniones que nosotros le damos,

para que cuando usted le atiendan en Quito, Guayaquil, Cuenca, sea la misma satisfacción, entonces todo eso está dentro del plan , el plan no se hizo en un día, ni en una semana, este plan ha ido creciendo cada año, cada año van entrando cosas nuevas, cuando una cosa ya está superada, hay veces cosas que duran años en ya consolidarse como estrategias de la compañía, por decirle algo, siempre soñamos con vender colchones, todos los años aparecía en el mercadeo, zona de colchones en las tiendas, pero simplemente no lo podíamos hacer, hasta que un momento determinado dijimos, que son así definimos las bases, cuales son los modelos de bases, conseguimos nuevos proveedores, abandonamos el uso de las marcas internacionales, pusimos nuestra propia marca se hizo todo un cambio pero, se vino trabajando un tiempo, dice marketing táctico, es marketing mix, que es precio, producto plaza y promoción, ese es el marketing táctico y dentro de promoción esta comunicación, todo esto adicional está en el negocio, ósea que tienda ubicarse, cuando comprar, que se va hacer, cuanto pisos va a tener, cual es el esquema de la tienda que publico atender, como va a ser la oferta, todo eso.

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

Si, planes operativos de comunicación si, definitivamente hay, por ejemplo, esta temporada estamos en temporada de comedores, que decía el plan, firmar un comercial nuevo, pautar en televisión, hacer fotografías nuevas, salir en los medios impresos, pautar el comercial en google, llegar a tener mínimo veinte mil visitas, hacer alguna promociones a través del Facebook para que se ve el comercial, ósea, todo eso tiene un plan, un plan que ya está noventa por ciento definido antes de empezar el año, es decir, la agencia, finales de noviembre llega con todas las propuestas que hemos pedido que se cambien, este año creemos que ya no funciona esta campaña, estos son los parámetros entonces denos nuevas campañas y ahí viene una serie de ideas entonces muchas veces la agencia funciona rápidamente otra veces no, pero eso ya está planificado y entra el esquema de cómo se va a planificar, y más allá de lo táctico hay algo más para abajo o ya no, ósea es la estratégica y el marketing mix, si, supongamos que estamos haciendo un análisis de una marca contraria, estamos haciendo de como los clientes consumen los muebles en ciclos de vida, aquí está un análisis de cómo lograr los objetivos, por ejemplo, esto está basado en un modelo de análisis de Goldratt, la teoría de las restricciones, nosotros trabajamos mucho con la teoría de las restricciones, Goldratt, murió hace poco, es un israelí

genio, que escribió el libro “ La Meta” , “No fue la suerte” y veinte miles más solo hablando de empresas, en el esquema de él, en el libro “No fue la suerte”, hay un esquema que analiza cómo fue la causalidad de la cosas, por decirle algo, dice desarrollar productos acordes a la tecnología de nuestra fabrica, dice mantener un cartera balanceada de productos, eso es un objetivo, eso en que influye, en tener buenos precios, porque estamos haciendo productos que pueden fabricar otra fábrica, significa cosas difíciles que mi fabrica no puede hacer, por tanto tengo buenos costos, tener buenos precios, si tengo buenos precios puedo potenciar a los clientes actuales, más clientes actuales pueden comprar porque tengo buenos precios, si tengo buenos precios puedo mejorar las ventas por metro cuadrado en la tienda, si mejoro la venta por metro cuadrado, puedo vender los cincuenta millones que están previstos, si vendo los cincuenta millones que están previstos, puedo ganar los millones que están previstos, y así, entonces cada uno de estos tiene un canal, por ejemplo aquí dice Inteligencia del mercado de Latinoamérica, es una acción que vamos a hacer, dice eso me permite prestar atención a la competencia en precios y ofertas del mercado, si presto atención a la competencia, en que precios venden y que ofrecen, yo también puedo tener buenos precios, si puedo tener buenos precios, puedo potenciar a mis clientes, vendo más por metro cuadrado, si vendo más por metro cuadrado, cumplo el presupuesto, si cumplo el presupuesto, tengo utilidades, y así se va viendo cada cosa, entonces nosotros esto todos los años nos reunimos, discutimos un par de horas y nos ayuda a mantener una estrategia lógica del mercadeo. Todo está definido, por ejemplo, aquí dice plan de productos, aquí es un análisis totalmente teórico de cómo manejar los productos, en que mercado se van a vender los productos nuevos, en que mercado se deben vender, todo eso es parte de la estrategia del mercadeo.

- ¿Colineal ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento establecido de los objetivos de la empresa propuestos?

Totalmente, por ejemplo, si usted me dice, ventas por metro cuadrado, tiene que ser ventas por metro cuadrado, en el mall, tiene que ser mínimo ciento ochenta dólares por metro cuadrado en un mes y eso tiene que cumplirse, entonces es un parámetro de medición, con lo que me estoy midiendo, no es con alguien que se inventó yo quiero que sea ciento ochenta, otro podía decir quinientos, otro cien, es con los estándares internacionales de nuestro negocio, hay estándares internacionales donde dicen, una empresa de este tipo, de este modelo, vende tanto

nosotros tenemos que cumplir de estar arriba de lo que tiene estratégicamente en el mundo, ese negocio.

- ¿Cuáles fueron los objetivos de comunicación definidos por el programa de colchones “Zero Stress”?

Esta es una pregunta buena porque no le hubiera podido contestar si no hubiera pasado tantos años como ha pasado de esto y esto casi tiene una historia, sobre el hecho de que vendíamos colchones de otras marcas, de que cada vez se enojaban con nosotros, nos abandonaban y nosotros quedábamos haciendo publicidad de otra marcas, quedaba la marca de ellos posicionada y nosotros no quedábamos con nada hasta que hicimos una marca “inhouse” que es una marca “Zero Stress”, pero cuando ya tuvimos “Zero Stress” vino la siguiente pregunta, como comunico “Zero Stress”, ósea como hago que sea una marca conocida, y que siendo Colineal, nosotros por el tema de dispersión de marca, no queríamos hacer colchones Colineal, a pesar de que la presidencia ha insistido todo el rato que hagamos colchones Colineal, no haremos colchones Colineal, hagamos una marca propia, para que no se diluya la marca que es Colineal a colchones cuando realmente es muebles, entonces buscamos una marca, que se llama la marca blanca, no hicimos una marca blanca que se llama Colineal, como hace Supermaxi, hace todos los productos internos se llama Supermaxi, esta marca blanca, nosotros no hacemos eso.

- ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación de “Zero Stress” corresponden a las necesidades de Colineal?

Si, entonces hagamos una marca propia que incluso podamos comercializar afuera, entonces que ahora definimos la marca como usted define la comunicación, realmente viendo los ejemplos de otras marcas , usted no tenía mucho que copiar, ósea si usted quería basarse en Simons de los Estados Unidos no le servía porque, si usted coge un revista de los Estados Unidos y busca la marca Simons pero todos anuncian los colchones de las mismas formas, ósea, le ponen un colchón blanco ahí, es un anuncio del colchón Certain , es un colchón blanco, bonito, una linda cama, una pareja riéndose, esa es la comunicación, y digamos que esta es una buena

comunicación, elegante, bonita, si usted con el debido respeto, coge otras marcas nacionales que no puedo mencionar, es vergonzosa la publicidad que hacen ellos, me acuerdo de una de las marcas, que traía un elefante pisando un colchón y todavía en su logotipo o en alguna parte aparece el elefante, pero fíjese, usted va a ver que lógica tiene que un elefante pise un colchón, otra marca saca el producto y muestra toda la estructura de alambres que tiene el colchón, ósea no encontrábamos una lógica, entonces dijimos nosotros invertiremos en la marca “Zero Stress” cuando tengamos una campaña que alguien nos desarrolle, no diga estoy vendiendo colchones y creo que eso más o menos lo manejamos en una tres agencias, incluso en un momento determinado que estábamos haciendo acercamientos con otras agencias para cambiarnos, tuvimos la oportunidad de trabajar con la facultad, que es una de las mejores agencias que hay en el Ecuador, ganadora de todos los premios del mundo y ellos nos ofrecieron, dijimos vera usted se gana la cuenta si hace la mejor campaña de colchones, se tardaron dos o tres meses en preparar en mostrarnos, pero era una campaña que nadie entendía, unos angelitos volando, que se suponía que si usted dormía se sentía como ángel, impresionante, pero un día determinado dentro de una crisis que tuvimos con la agencia nuestra que estábamos ya muy repetitivos dijimos a la agencia, vera tenemos dos opciones o ustedes se renuevan en ideas o nosotros nos renovamos de agencia, así de sencillo, entonces eso hablamos en Septiembre , dijimos si ustedes no están listos para octubre o noviembre, en enero ya estamos en otra agencia, entonces ellos tomaron la sencilla decisión a nuestro equipo creativo les pasaron a otro lado creativo totalmente nuevo del que teníamos mucha desconfianza de entrada, pero sucedió algo simpático que ellos prepararon una campaña y dijeron esta campaña vamos a lanzar y es más ustedes no van a pautar vamos a pautar nosotros primero y segundo va a ir a un concurso internacional de publicidad y ustedes van a ver el anuncio una vez que este publicado, nosotros dijimos es mucho riesgo, dijeron verán ok, ustedes van a ver la campaña seis horas antes de que se publique al medio, si usted dicen no va, no va, pero si ustedes dicen va, va, no tienen ni que gastar en el anuncio y de eso salió la campaña “Zero Stress”, esta campaña que salió la más ganadora del año dos mil doce a nivel nacional, pero decía la campaña pase lo que pase duermes, esa campaña cambio toda la campaña respecto a colchones, no sé si ha visto que esas empresas que le decía, están pensando en sueños, ya dejaron de hablar de alambres, de hablar de elefantes, cambiaron su comunicación, en la que se marcó una pauta de comunicación diferente, quienes calificaron estos artes, esta comunicación vieron principalmente que este era un paso renovador para la comunicación de la venta de colchones y entonces esa fue nuestra estrategia, nuestra estrategia no fue sacada de un libro, no fue de cincuenta reuniones de la agencia tampoco, ya pasamos, pero nunca llegaremos al resultados que quisimos, ya nos

reunimos con todos los creativos ya pasamos por tres agencias buscando alguien que de un anuncio y nadie nos dio el anuncio que sea diferente y de pronto nuestra misma agencia, con una estrategia totalmente diferente, le repito eran horas antes de que se vayan a los medios, teníamos que decir sí o no y la campaña estuvo tan bien hecha que dijimos si, pudimos haber dicho no, hay cosas que decimos que no, para algunos concursos nosotros decimos no, ah es que te voy a publicar en el periódico de ni se dónde, no, entonces si usted quiere el programa de colchones "Zero Stress", no nació de una planificación, porque la planificación no funciono, tratamos de hacer de una planificación, las agencias que contratamos y los planes que hicimos no funcionaron, pero una vez que nosotros tuvimos la comunicación correcta nosotros aprovechamos esa comunicación regamos por todas la principales revistas porque era básicamente de eso, sacamos en vía pública, para todo lo que fue desarrollado lo hicimos, sacamos folletos, no sacamos revistas institucionales, bueno fue un folleto de la marca, pero institucionales no hacíamos, pero si pautamos en algunos medios que estuvieron a la disposición el anuncio como tal y definitivamente esta campaña nos cambió el modelo del negocio porque nos pidieron hacer un salto en el negocio hasta antes de esta campaña, nosotros solo estábamos trabajando en introducción, en la mentalidad del cliente que gaste un buen colchón porque la gente está acostumbra a comparar de cien a doscientos dólares los colchones y creen que han hecho un hallazgo comprándose un colchón de doscientos dólares y realmente un colchón bueno cuesta entre quinientos y diez mil dólares, nosotros estamos en la gama de quinientos a mil quinientos dólares, ya es un tema de posición, un tema de objetivos de vida, un tema de salud como la gente cambie los colchones o como les cuesta gastar, si usted considera que un tercio de su vida pasa en el colchón porque así es, y usted se gasta dos mil dólares al año en ropa para usted y no se quiere gastar mil quinientos dolores en un colchón que le va a durar entre siete y diez año, en donde usted pasa un tercio de su vida, entonces la gente realmente no está educada a que hacer, entonces nosotros primerito, nos dedicamos a hacer que la gente entienda porque y para hacer eso lo que hacemos es venderles el colchón sin utilidad, ósea traemos los colchones, les damos el máximo descuento, de forma que la gente por recomendación, efecto primario, si sabes que estoy durmiendo menos si porque , porque descansas más, porque antes yo tenía que dormir ocho horas ahora yo duermo seis porque descanso lo mismo, es la primera reacción del cuerpo, ósea no es que la primera reacción del cuerpo no es que usted se eche en un colchón y duerma doce horas seguidas eso no es, la primera reacción del cuerpo es que lo que antes hacía en seis horas ahora hace en diez horas, y todo ese tiempo adicional le queda o para que este levantado o para que siga durmiendo, para un descanso extra, entonces ese fue nuestra plan real de introducción de producto, fue vía precios, cuando sacamos esta campaña

logramos hacer una cosa, logramos hacerle rentable al negocio, porque esta campaña nos dio la imagen y poder tener algo de margen de utilidad en el negocio, esa era el gran valor agregado de esta compañía, no vendo más colchones que cuando no tenía la campaña, pero gano plata que antes no ganaba, entonces ese es básicamente en este negocio es totalmente diferente a lo que uno podría suponer que pasa en los negocios formales, dice las ventas se multiplicaron por veinte y no sé qué, no, aquí tuve que dejar de educar a la gente porque ahí empiezan a entender el concepto vio la publicidad y por los comentarios de otras personas empezó a comprar, no me subió el número de personas porque subió el precio y yo no podía seguir subsidiando y regalando colchones, ya mi negocio no daba, pero con un pequeño ajuste de márgenes podía tener algo de rentabilidad que es lo que buscamos las empresas.

- ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos en “Zero Stress” los objetivos de la organización?

Si, vender comodidad, vender satisfacción, eso es la campaña y eso es lo que nosotros como organización buscamos, satisfacción de los clientes.

- ¿El programa “Zero Stress” by Colineal, definió objetivos de producción que verifican de manera continua en el cumplimiento?

En todos los aspectos de este negocio hay medidores, de pronto un objetivo medio ambicioso fue que con esta comunicación nosotros íbamos a mejorar el margen y las ventas pero no hay como pegarle a dos objetivos tan ambicioso, uno no puede subir los precios y vender más, lo más que logramos es vender a mejor precio lo que antes vendíamos y es un buen negocio, de aquí los nuevos planes que estamos trabajando con nuevos productos, con nuevos abastecimiento con una fábrica local que estamos yendo a poner nosotros, nos van a permitir tal vez mejorar los precios y vender un poco más y ahí también van de nuevo a hacer un plan de comunicación, yo diría hemos estado lo mismo que paso con la anterior ahora, ya nos damos cuenta que no es fácil comunicar colchones, ósea, no es fácil vender la idea de los colchones, los colchones se deberían vender como salud, pero sobre todo la mejor forma de vender colchones es la recomendación, si usted puede hacer que la gente le recomiende algo, es

impresionante como rápidamente la gente consume, hay artículos de nuestros productos en Colineal que no tienen publicidad y se venden y esos de alguna forma son secretos de nuestra compañía, porque no todo lo que publicitamos es lo más vendido, entonces aquí más o menos es lo mismo, queremos que la gente nos recomiende sin que necesitemos gastar más dinero porque si no tiene una campaña buena, no lo haga, eso es un poco nuestro punto de vista.

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

El objetivo era tener un margen de utilidad con los colchones y logro eso, entonces el área de comunicación participo en el diseño de la propuesta de esos objetivos, implícitamente sí, porque al decirles no quiero que me saquen y me digan colchón en uno noventa y nueve o dos noventa y nueve ellos no estaban orientados al precio estaban orientados a vender un mensaje visto así sí, porque lo que hicieron es hallar una comunicación que sea diferente y que la gente lo perciba como que es algo de valor, crear un valor a través de eso, que es lo que estamos insistiendo y parece que no lo logramos hacer entender a ninguna compañía de comunicación, cuando ellos hicieron esto se dieron cuenta que esto funcionaba y cuando todos nos dimos cuenta que esto iba a funcionar y funciono ese rato todos entendimos que ese era el plan y que eso era lo que habíamos estado buscando, le repito ahora estamos buscando un nuevo plan pero tiene que ser impactante, definitivamente diferente, no queremos salir con un anuncio, vedemos colchones, vendemos colchones tres por uno, ese no es nuestro objetivo, nunca hemos dicho campañas de precios, así hemos dado descuento, nosotros no hacemos campañas de descuento, del precio, ni nada sobre los colchones manejamos “inhouse” si, porque no estamos orientados al volumen, estamos orientados a que la gente se eduque en el uso de los colchones.

- ¿El programa “Zero Stress” by Colineal ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales, por ejemplo, variable presente en el objetivo organizacional: mejorar la productividad interna; programa de comunicación analizado: revista institucional?

Si, el programa “Zero Stress” es un programa, digamos unos de los programas pilotos de nuestra compañía, es uno de los programas donde nosotros estamos probando marcas nuestras, que tanto posicionamiento puede tener una marca nuestra, en esencia en los últimos diez años, sin mucha fuerza, pero nosotros hemos trabajado, en hacer lo que hacen las marcas de los autos, es decir, en tener submarcas, Toyota Lancruzer, Toyota FJ, todas esas marcas, si usted ve el tota Lancruzer debe tener sesenta años esa marca, si usted dice Lancruzer no necesita decir Toyota, yo le digo Lancruzer usted ya se imagina al carro y si le digo Lancruzer de los años sesenta-setenta ce el carro que es en su mente y si dice Lancruzer actual usted enseguida dibuja en su mente cual es, entonces nosotros trabajamos mucho lo que es eso aquí en que la submarcas tengan algo percibido por ejemplo, nosotros tenemos submarcas registradas, le dicen a usted sal toscana, la sal toscana tiene cinco años en Colineal y se va actualizando la versión de la sal toscana y sale la siguiente versión, es decir, la submarcas ayudan a posicionar un producto, poner en la mente del consumidor, lo mismo hacerlos colchones “Zero Stress”, es parte de un programa que es submarca dentro de la marca Colineal, cuando alguien le recomienda el colchón que usted diga “Zero Stress” tiene que saber que está relacionado con Colineal, ese es el objetivo, aunque falta, si , lo que queríamos nosotros, porque hicimos esto es para que no haya colchones Colineal, si mañana usted me dice que ha salido aviones Toyota, ha de decir ellos que están haciendo , que le pasa están en la misma línea, etc., entonces un poco la estrategia cuando usted maneja marcas es que no vaya a declinar su marca porque haga extensión de línea entonces para no hacer extensión de línea se utiliza esto, “Zero Stress” está dentro del paraguas Colineal, y en el paraguas Colineal, hay otras submarcas por ejemplo , las submarca toscana, toscana es un producto que es una sala que tiene cinco años y que ha ido evolucionando como producto que corresponde al Toyota Lancruzer, si, otro es como el Lexus, es una marca del grupo Toyota es de otra calidad otro rango, “Zero Stress” es una marca de colchones, cobijas, están en la categoría pero no es lo mismo.

- ¿Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance), están claras las variables de comunicación en el programa “Zero Stress” sobre las cuales se gestionó?

Sí, porque tantas veces hicimos el ejercicio no nos salió y todos sabían.

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

Yo diría que los indicadores más claros que mostraron el cambio en el negocio fue el hecho de que cuando tuvimos la campaña la sacamos y cuando la sacamos funciono ese es el indicador para nosotros más claro, si un indicador de top of mine, un indicador de refuerzo de marca no lo hemos hecho, no creemos que esa marca tiene esa fortaleza todavía como para hacer estudios orientados a eso, pero la variable que podríamos decir que ha vendido esto, es decir, pongo el anuncio viene o no viene la gente me pregunta, conoce o no conoce la marca, recomienda o no recomienda la marca, ya tiene un nivel de comunicación comparable con las grandes marcas ni de lejos porque es muy difícil.

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

Si, vendo en otro precio algo que vendía más barato porque esa era mi estrategia ese es el indicador, en unidades vendo lo mismo dos mil doce, dos mil trece, mientras aplicaba la campaña se puede mejorar los precios, las cantidades se mantuvieron, pero lo lógico de la economía dice yo subía veinte por ciento de los productos debían bajar los precios de acuerdo a la flexibilidad o a la elasticidad de la demanda, se podía bajar poco o mucho, debería bajar y lo que logramos es que no baje, y tener un margen de utilidad, eso es un indicador, no lo hemos medido a niveles como manejamos la otra marca que obtuve veinte en Guayaquil, que obtuve veinte en Quito, como está la recordación de marca, como es la segunda recordación, medirme con los otros, no he hecho eso, no somos una marca masiva con ese producto.

- ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos en “Zero Stress”?

Si, le estaba comentando todo el rato eso.

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

No, como le digo son resultados que esperamos que podían pasar pero no se pudieron medir con una escala, es decir, solo el cinco por ciento para ver pero no, dijimos esto necesitamos para pasar rentables y de ahí subimos con una medida si pero si es que no la es, no nos pusimos a graduar cuanto, si, dijimos en este negocio necesitamos ganar tanto y si vamos a poder ganar hacemos.

- ¿Se tuvo con claridad respecto a las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretendieron alcanzar?

No estaban planeadas, no estaba previsto, fue un lanzamiento, no se sabía el efecto que se iba a obtener, todos decíamos ojala con esta campaña vamos a vender treinta por ciento más y vamos a subir los precios eso es medio ilusión, yo en otros productos si cuando lanzo, digo esta sala sale en ciento noventa y nueve y voy a vender quinientas, seguramente vendo cuatrocientas cincuenta y me desvió el diez por ciento si se para dónde me voy, que ya haya aprobado, que ya conozco los precios y todo, pero en un artículo donde la gente no tiene hábito de consumo es un poco arriesgado, ósea, uno debe ponerse una meta ilusoria de lo que uno piensa y decir no cumplió mis expectativas o si cumplió pero es muy relativo, es una cosa nueva para nosotros, las mismas grandes marcas, que se creen grandes marcas en el Ecuador son grandes marcas por masivas no han podido ni de lejos entrar a los mercados que estamos entrando nosotros, han venido a decir acá, yo te vendo, yo te hago el producto, nosotros hemos preferido mantener con las tecnologías que nosotros hemos conseguido.

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

Da lo mismo con lo de arriba.

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

Que instrumentos, solo margen de utilidad, ya no hubo como medir más, muy bien, medimos volúmenes, pero el volumen no creció, se quedó ahí mismo, ósea si usamos pero no creció.

- ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa “Zero Stress”?

No, no hubo ningún dispositivo, ninguna cosa formal.

- ¿Se tuvieron en cuenta, al momento de ejecutar el programa “Zero Stress”, instancias y procedimiento para medir los resultados durante y finalizada la acción?

Digamos que cuando se empezó la campaña de publicidad, como todas las campañas que nosotros hacemos si encuestamos algunos clientes, si vienen por la marca, si han oído, si han visto, pero realmente como no fue una gran inversión publicitaria no se sintió un efecto matemático, cuanto invierto y cuanta gente viene, sin embargo eso solo creo que reforzó lo que la gente de venta estaba haciendo en la tienda, ósea la gente de ventas tenía un espacio más al que tenía que vender, podía ganar dinero y dijo tengo que vender, dos era novedoso entonces era interesante para ellos, tres tenían incentivos puntuales, los vendedores más bien asociados a que accedan a su producto más que decir, te voy a dar cien dólares, no, no era económico más bien un producto, por ejemplo, cuando lanzamos almohadas el año pasado fue un producto, ósea vendedor que vende veinte almohadas ya tiene el dos almohadas, entonces que es lo que hacíamos le hacemos al mismo vendedor lanzamiento, todos los vendedores pueden comprar en lanzamiento de almohadas por ejemplo, todos los vendedores pueden comprar tres almohadas para su casa con el cincuenta por ciento de descuento, es contable en tres meses el rol, entonces el ochenta por ciento de los vendedores lleva las almohadas y empiezan a ver si realmente funciona lo que les dijeron en la capacitación, entonces ellos al probar las almohadas son los mejores recomen dados de lo que sirve y no sirve, entonces por ejemplo eso si ayuda

a vender y después dicen por veinte almohadas le voy a dar dos entonces si ellos tienen dos hijos y solo tuvieron tres que compraron aquí si necesitan más almohadas, entonces el marketing de comunicación solo estaba apuntalando un poco lo que estábamos haciendo adentro del merchandising.

- ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas? ¿Hay algún resumen de resultados del programa?

Estadísticas de ventas es lo que tenemos y márgenes.

- ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación indicadores e metas a lograr? ¿Establecidos en el programa?

Los datos que le comento para nosotros son todo el análisis que tenemos y no necesitamos más en este momento en este negocio, sabemos cuántos colchones se venden por tamaño, claramente, sabemos cuántos colchones se vende en cada ciudad, claramente, sabemos de qué tipo se venden, todo eso tenemos claramente en este momento.

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

Como le digo, todos los datos que tenemos son totalmente procesados, todo el tiempo procesados, es decir, si hoy día estoy preparando una promoción que va a salir en noviembre, ya nosotros estamos analizando que artículos van a ser, como van a ser, como van a estar los precios, lo mismo hacemos para todos los productos, por ejemplo, “Zero Stress”, en los colchones mantenemos un estrategia plana, por ejemplo, voy a vender cinco mil colchones este año, ese es mi plan y dice en temporada de dormitorios cualquiera que sea el promedio mensual en temporada tengo que tener el doble, quiere decir que debo vender como cuatrocientos al mes, en la temporada de dormitorios tengo vender ochocientos al mes, porque tiene que asociarse a

la cama esa es toda la macro programación que hicimos con ese productos, después como se compra con boopers, trabajamos con un sistemas activados por el mercado, es decir, que también dice la teoría de Goldratt, cuando se compra, como se compra el producto, eso está activado por la demanda, la demanda dice que es lo que debemos comprar, no hay un señor que se siente y diga, traigamos este modelo, traigamos este tamaño, no el mercado es quien decide que traigo, eso se llama "RAM" que es reposición activada por el mercado que se basa en la teoría de Goldratt. Es de acuerdo a la demanda de lo que necesite la gente, a base de estadísticas tenemos una programación hecha por el sistema, que tome en cuenta tiempos niveles de inventario, tiempos de entrega, tiempos de fabricación y en base a eso el sistema nos dice, siempre utilizan todos los retails.

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

Le comente.

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

Si.

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

Como le digo esto está en el sistema, todo el rato usted puede valorar esto en el sistema, si se han hecho, como usted tiene un plan anual de ventas y si le digo el plan anual de ventas es ganar cinco mil colchones la demanda nos dice cuáles son esos cinco mil colchones y usted está viendo todo el tiempo en la pantalla cuales van, de qué tamaño de qué color, todo, pero usted ya no esta compra más de esto compra más del otro, cuando nosotros empezamos ese negocio si lo hacíamos, es más generalmente la primera compra, si usted va a una feria dice quiero esto y usted piensa las cantidades necesarias que puede vender, llega a su bodega y total termina con un modelo con la mitad que no ha vendido, estimo mal las compras, entonces el segundo pedido

dice, cómprame cero de ese pero todo del otro que me faltó entonces hasta que llegue el nuevo contenedor ya se acabó lo que había quedado porque solo tenía ese, entonces ahora le llegó el otro modelo, entonces empieza a vender el otro modelo y dice me faltó el anterior, entonces ahora trae solo el que me faltó la otra vez, ese método de compra es un método totalmente arcaico no se usa ya en ninguna parte, se utiliza el “RAM”.

- ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para otra futura planificación en otro programa?

Si, el rato que veamos una mejor compañía lo mejoramos, es toda nuestra recomendación este rato, si digo, señores quiero una propuesta que supere la otra y mañana me traen y se desgasta porque no es fácil comunicar colchones, si quiere cae en lo típico, haga lo típico, el anuncio, pero nosotros estamos en creación de marca, no estamos interesados en esto, cuando yo esté interesado en volumen yo me iré y no me importa. Este momento nuestro objetivo es crear una marca y que esta tenga valor.

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

Le comente.