



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGISTER EN GESTION EMPRESARIAL

“Propuesta de Plan de Comunicación Integral para el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como Institución Financiera Pública”

TRABAJO DE TITULACION

AUTOR: Samaniego Portilla, Robert Joaquín

DIRECTORA: Arias López, Diana Elizabeth

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION

Magister

Arias López, Diana Elizabeth

DIRECTORA DE LA TESIS

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Propuesta de Plan de Comunicación Integral para el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como Institución Financiera Pública” realizado por Robert Joaquín Samaniego Portilla, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo 2015

f)

DIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Robert Joaquín Samaniego Portilla, declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: “Propuesta de Plan de Comunicación Integral para el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como Institución Financiera Pública” de la titulación Magister en Gestión Empresarial siendo Arias López, Diana Elizabeth directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, mayo 2015

f).....

ROBERT JOAQUIN SAMANIEGO PORTILLA

C.I. 0910309004

DEDICATORIA

Esta Tesis se la dedicó a mi esposa y a mis hijos, quienes más tuvieron que sacrificarse por el tiempo que le dediqué a este proyecto.

AGRADECIMIENTO

A Dios, en primer lugar, por darme la oportunidad, los recursos y la vida para poder llegar a este momento de mi vida.

A mis padres, por ser el modelo a seguir e impulsarme siempre a continuar estudiando.

A Hugo Villacrés, Presidente del IESS / BIESS, por su amistad y la oportunidad de ser parte de su equipo de trabajo.

A mi amigo Christian, Director de Comunicación del BIESS, por toda la información que me facilitó sin la cual hubiera estado en la oscuridad.

A Diana, mi tutora, por la paciencia de revisar tantas veces y corregir mis errores.

A todos aquellos que en el transcurso de mi vida profesional fueron construyendo, con sus aportes, al profesional que hoy soy.

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES.....	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	8
1.5. ALCANCE.....	8
CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA.....	9
CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO.....	12
CAPÍTULO 4 SECTOR FINANCIERO Y EL BIESS.....	16
4.1. INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS.....	17
4.2. INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS.....	19
4.3. SITUACION ACTUAL DEL BIESS.....	22
4.3.1. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	25
4.3.2. ACTORES Y STAKEHOLDERS.....	31
4.3.3. POSICIONAMIENTO Y MAPAS CONCEPTUALES.....	34
4.3.4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	43
4.3.5. ANÁLISIS FODA.....	45

CAPÍTULO 5 PROPUESTA PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN.....	48
5.1. CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDAD DE MARCA.....	49
5.1.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	49
5.1.2. CONSTRUCCIÓN DE MARCA.....	51
5.2. ESTRATEGIA CREATIVA.....	60
5.2.1. PLAN DE MEDIOS.....	64
5.2.2. TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN.....	68
5.2.3. PRESUPUESTO DE LA CAMPAÑA.....	70
5.3. PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.....	72
5.3.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE CRISIS.....	74
5.3.2. TIPOLOGÍA E IDENTIFICACIÓN DE LA CRISIS.....	74
5.3.3. COMITÉ DE GESTIÓN DE CRISIS.....	76
5.3.4. DESARROLLO DEL PLAN DE CRISIS.....	78
5.3.5. HERRAMIENTAS DEL MANUAL.....	81
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	86
ANEXOS.....	87

RESUMEN

El Banco del IESS es una institución financiera pública que se creó para administrar el fondo de pensiones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Esta institución potencializó los préstamos quirografarios que mantenía el IESS y generó un producto para créditos hipotecarios con mejores condiciones de las que ofrecía la banca privada; los cuales, si bien ubicaron al BIESS como la principal institución financiera en colocar recursos en este sector, generaron una carga administrativa muy por encima de las capacidades de la institución. En 2014 logra superar los problemas operativos y eso da una ventaja para posicionar una nueva imagen.

Para la elaboración del Plan Integral de Comunicación se realiza un estudio de mercado que nos permita definir la posición de la marca en la mente de los clientes, y, a partir de esto, construir una marca sólida bajo la metodología de Andrew Haley Wright de Mind Maps, lo que nos lleva a definir el espíritu del BIESS.

Sobre esta base, construimos una estrategia comunicacional que se materializa en una campaña publicitaria para sensibilizar al cliente y poder recuperar su confianza.

PALABRAS CLAVES: BIESS, IESS, Banco, Comunicación, Plan, Marca.

ABSTRACT

The Bank of the Ecuadorian Social Security Institute BIESS is a public financial institution that was created to manage the pension fund belonging to the Ecuadorian Social Security Institute IESS. This institution potentiated personal loans and created a product for mortgage loans with better conditions offered by private banks; which, although they ranked the BIESS as the leading financial institution in place resources in this sector, generated an administrative burden well above the capabilities of the institution; which turned into a bureaucratic and inefficient institution.

For the preparation of Integral Communication Plan was necessary a market study that allows us to define the position of the brand in the minds of potential or existing customers, and, from this, build a strong brand under the methodology of Andrew Haley Wright from Mind-Maps, which leads us to define the spirit that should potentiate the BIESS brand.

From this, we build a communication strategy that is embodied in an advertising campaign to raise customer and to regain their confidence.

KEYWORD: BIESS, IESS, Bank, Communication, Planning, Mark.

INTRODUCCION

El presente trabajo consiste en la elaboración de un Plan Integral de Comunicación para el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, construido en base a la imagen actual que tiene la institución, obtenida de un focus group con personas que son o pueden ser clientes de la misma.

Entiéndase que este Plan Integral de Comunicación va más allá de la simple elaboración de una propuesta publicitaria y parte de una construcción de marca, en base a una moderna metodología de branding, que nos va a dar el pilar fundamental para poder desarrollar una estrategia y sus correspondientes acciones y tácticas comunicacionales.

En el primer capítulo se describe el anteproyecto que justifica este trabajo, los objetivos que se persiguen y el alcance que va a tener considerando que estudiamos una de las mayores instituciones financieras del país.

El segundo capítulo detalla la metodología que se va a seguir, principalmente en cuanto al levantamiento de la información para tener una perspectiva válida e imparcial de la imagen actual de la institución.

En tercer lugar se resume el marco teórico que guiará este estudio tanto en conceptos comunicacionales como norma jurídica que sirvió como respaldo de este trabajo.

El cuarto capítulo nos detalla los antecedentes necesarios para construir el Plan Integral de Comunicación, tanto a lo interno de la institución como las demás instituciones financieras públicas y privadas y otros stakeholders relacionados a la marca.

El quinto capítulo es el desarrollo de la propuesta, como ya se mencionó, desde la construcción de marca hasta su correcta ejecución.

El documento muestra al final las conclusiones y recomendaciones que se hacen como resultado de las experiencias obtenidas en la elaboración de este trabajo.

Debe mencionarse que en el año 2014, bajo una nueva Presidencia, el BIESS logra superar los problemas operativos y vuelve a poder servir a sus clientes con efectividad, pero la imagen estaba demasiado dañada; por lo que la creación de un Plan Integral de Comunicación que parte desde la construcción de una identidad de marca, bajo metodologías actuales de branding, hasta la construcción de una campaña que socialice y posicione este concepto de eficiencia y eficacia en el servicio es indispensable.

Por lo que, el Plan, como propuesta final del trabajo, podrá ser una herramienta importante para que la Dirección de Comunicación del BIESS pueda implementarla y obtener resultados positivos para la imagen y, como objetivo último, un incremento en la colocación de préstamos hipotecarios.

Vale destacar que durante el último año se trabajó cercanamente con la DIRCOM del BIESS, y algunos de los elementos que se plasman en el presente estudio fueron aplicados con éxito por la institución, aun sin haber sido formalmente estructurados como una Plan, lo que certifica su eficacia.

Capítulo 1 ANTECEDENTES

1.1. Planteamiento del Problema

Las Instituciones Financieras Públicas presentan características propias que no le permiten seguir las estrategias publicitarias tradicionales de la banca privada, ni ajustarse a los lineamientos de comunicación política que rigen a las entidades adscritas al poder ejecutivo; en este sentido, deben contar con un plan integral que les permita ofertar y promocionar sus servicios y productos financieros y, al mismo tiempo, difundir las líneas argumentales que se emitan desde el gobierno central para proyectar su gestión como un aporte al régimen en funciones.

Con estas características, el mapa de actores, que en un principio puede resultar similar entre el sector financiero privado y el público, considerando que en ambos casos atienen a la ciudadanía, en la práctica tienen niveles de influencia distintas que deben analizarse dentro de este marco y deben diseñarse acciones comunicacionales específicas para cada uno de ellos.

Considerando esta doble dimensión de las instituciones financieras del sector público, sus decisiones no obedecen exclusivamente a un factor técnico, sino que deben incluir una alineación a las estrategias que se imparten desde el gobierno central; lo que, finalmente, las puede exponer a crisis comunicacionales de carácter político para lo cual deberán estar preparadas.

El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – BIESS empieza sus operaciones en el año 2010 con la función de administrar los fondos previsionales públicos y las inversiones que hasta ese momento realizaba el IESS; como una opción más eficiente que permitía mejorar la rentabilidad de esos fondos y poder ofrecer un nuevo beneficio a los millones de afiliados a la Seguridad Social ecuatoriana.

Así nace la institución que ha llegado a manejar la cartera más grande del sector financiero nacional, el mayor número de cuentahabientes y la mayor parte del mercado de créditos hipotecarios en el país. Estos indicadores se convierten en un gran reto comunicacional para su Dirección de Comunicación.

1.2. Justificación

Lo anteriormente expuesto nos marca la necesidad de contar con una planificación articulada entre las diferentes áreas de la institución; y, a través de un Plan Estratégico Institucional, se cuente con los lineamientos que nos permita generar flujos de comunicación interna y externa para el correcto funcionamiento de la institución, así como su proyección hacia sus afiliados.

Comunicacionalmente, la imagen del BIESS se ha deteriorado producto de la mala atención que sufrieron los clientes, quienes tuvieron que esperar hasta un año para poder ver concretada la operación financiera a la que habían aplicado. Eso sumado al impacto político que se recibe al ser una institución pública, tanto por su relación con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como del Gobierno Central en si.

Todos estos aspectos negativos merman en la actualidad bajo un nuevo modelo denominado la “Fábrica de Operaciones” que ha permitido poner al día las operaciones retrasadas y las nuevas que han ingresado, con una rapidez que lega a sobrepasar a la banca privada. Este es el argumento más sólido para que sea necesaria una nueva estrategia de comunicación que reposicione a la institución.

Es así que el presente estudio se justifica al no contar en el BIESS con una estrategia de comunicación que guíe sus acciones en este campo, así como un plan integral de comunicación que contenga las actividades planificadas de información, promoción y publicidad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Comunicación Integral que incorpore una estrategia creativa y sus correspondientes acciones comunicacionales, las cuales permitan influenciar positivamente en el posicionamiento del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social BIESS.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la imagen y posicionamiento del BIESS.
- Identificar y segmentar a los actores que en mayor o menor grado puedan afectar o sean afectados por las acciones y decisiones que tome la institución.
- Construir una imagen de marca consistente con la razón de ser de la institución y que sea sostenible en el tiempo.
- Diseñar una estrategia creativa y un plan de medios que permita impactar positivamente a la ciudadanía.
- Redactar un Manual de Gestión de Crisis, como una herramienta comunicacional, dentro del Plan de Comunicación Integral.

1.4. Hipótesis de trabajo

“Un plan de comunicación integral permitirá identificar a todos los actores del entorno de la institución y preparar una táctica comunicacional para ellos, mejorando la percepción que tengan sobre el BIESS, detectando y previniendo posibles crisis comunicacionales que se generen por no tener un correcto manejo de estos públicos”

1.5. Alcance

Se diseñará un plan integral de comunicación para el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que considere todos los actores relacionados con la institución.

Este documento considera la ejecución de una campaña de comunicación institucional para ser ejecutada en el presente año; sin dejar de mencionar que la misma se construye bajo una estrategia comunicacional lo suficientemente sólida para ser permanente en el tiempo, brindando una guía para futuras campañas dentro de la institución, así como para otras entidades que reúnan, en términos generales, las características de las instituciones financieras públicas en Latinoamérica.

Capítulo 2 METODOLOGIA

Para el presente estudio se utilizaron los siguientes métodos:

Deductivo; recopilando la información existente sobre planes de comunicación que se demuestren en casos de éxito se pudo deducir un modelo para el caso del BIESS en particular.

Inductivo; el plan establecido para el BIESS pudo ampliarse como un modelo general para otras instituciones financieras públicas.

Para lograr la profundidad deseada en este proyecto, se aplicó las dos técnicas principales de investigación: Documental y de Campo.

Se aplicó un estudio bibliográfico y documental de los siguientes aspectos:

- Teorías sobre el Posicionamiento y motivaciones del consumidor.
- Teorías de diseño, color y lenguaje audio visual.
- Estrategias de comunicación aplicadas en otros países.
- Funcionamiento de Medios Tradicionales y alternativos.

Igualmente se hizo una investigación de campo con entrevistas a nuestro mercado objetivo sobre:

- Imagen de las instituciones financieras públicas.
- Preferencias de medios.
- Motivaciones Internas.

Para esta actividad se definió una población de aproximadamente 4 millones de afiliados al IESS que, por esta condición, pueden acceder a los productos financieros que ofrece el BIESS, adicionalmente existen otros 4 millones de conyugues e hijos en relación de dependencia con los afiliados; es decir, más de 8 millones de beneficiarios.

Con fines académicos, se enfocó el estudio en la ciudad de Quito en las distintas zonas de la ciudad; pero considerando tanto a los afiliados como a sus conyugues ya que ambos son beneficiarios directos de los productos del BIESS; es decir, cerca de 800.000 personas. Para definir la muestra se estimó una desviación estándar de 0,5; un 90% de nivel de confianza; y, un 7% como error muestral aceptable; es decir, una muestra de 139 personas; de estas se aplicó una encuesta a profundidad a 49 personas. (Anexo 1)

Adicionalmente se realizaron entrevistas a reconocidas personalidades relacionadas a los temas que envuelven este proyecto: Instituciones financieras públicas, publicidad, comunicación de crisis, etc.

Capítulo 3 MARCO TEORICO

Funcionalismo

Para el desarrollo del presente estudio seguiremos la corriente del funcionalismo. Esta teoría, básicamente sociológica, la trasladamos al ámbito de la comunicación, bajo los siguientes conceptos:

- a) Funciones e Instituciones: Toda estructura social, desempeña funciones sociales indispensables. Por esto, necesita de un conjunto de instituciones para satisfacerlas. La comunicación es una necesidad social y existen instituciones para satisfacerlas.
- b) Conflicto: La sociedad busca siempre el equilibrio y autorregulación. Sus disfunciones le ayudan a cambiar, se busca mejorar. Este conflicto no es exclusivo de los hombres, sino por el contrario de los medios que le afecten.
- c) Historia: No es necesario un estudio histórico general, debemos tomar en cuenta que la sociedad se ha desarrollado sincrónicamente. No hay que buscar el por qué histórico sino la interrelación con la funcionalidad.
- d) Estructura Social: La sociedad humana es un organismo vivo, cuyos elementos forman estructuras donde cada uno se ve afectado por los demás elementos. El sistema social es un conjunto de variables causantes y causadas.

Aplicando esta teoría a nuestro estudio, encontramos que:

- El sistema financiero es un conjunto de instituciones indispensables para el desarrollo de la sociedad. Los miembros de ésta, tienen que finalmente autorregular su disfunción confiando en los elementos más sólidos de este sistema.
- Estamos ante una sociedad consumista donde el sistema financiero hace circular efectivamente el capital de cada miembro de ésta para que obtengan sus bienes y servicios aspiracionales.
- Los gobiernos han descubierto que la banca pública dinamiza la economía y permite realizar proyectos de inversión en los diferentes niveles de la sociedad.
- Es una obligación, para la autorregulación del sistema, que estas empresas se comuniquen con la sociedad como gestor de la confianza de la ciudadanía.
- Esta comunicación debe ser expuesta en un lenguaje claro para la sociedad a la cual se dirige y al mismo tiempo que exprese las necesidades del consumidor.

Motivación y expectativa

El ser humano se mueve bajo la motivación, que no es un fenómeno que se pueda observar de forma directa pero sí puede inferirse del comportamiento resultado de la experiencia y que se refleja en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades.

Una de las principales teorías de la motivación es la desarrollada por Abraham Maslow (1987) denominada Teoría de la Jerarquía de Necesidades en la que determina que existen ciertas necesidades que generan motivación. Por ejemplo, las necesidades biológicas que caracterizan a los seres humanos e influyen de manera inconsciente en el comportamiento humano. Una vez que se satisface una necesidad surge otra, lo que genera un sin fin en la búsqueda para satisfacerlas.

Maslow propone cinco tipos de necesidades que aparecen a lo largo de la vida del hombre: las fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y las de autorrealización. Los bienes y servicios a los que puede acceder a través de un crédito bancario puede satisfacer varias de ellas.

Complementando las motivaciones y acciones del ser humano, se debe mencionar la teoría de las expectativas de Vroom (1964). Esta teoría considera que toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas. Por ejemplo, cuando hablamos del trámite necesario para acceder a un crédito.

Modelo de comunicación

La comunicación, por su parte, ha sido abundantemente investigada como un acto natural del ser humano; es tan básico como el respirar, es el fundamento de la sociedad. Es una palabra derivada del latino “communicare”, que significa “compartir, participar en algo, poner en camino”. A través de la comunicación se comparte información haciendo del acto de comunicar una actividad esencial para la vida en la sociedad como una herramienta de integración, de educación, de intercambio, y de desarrollo.

Antonio Pasquali afirma que donde no hay comunicación no puede existir sociedad, este comunicador social italiano nacionalizado como venezolano afirma que “la relación comunitaria humana consiste en la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ellos un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asumen la sociabilidad del hombre”. Pasquali es un convencido de que la comunicación debe enfocarse a la interrelación humana.

Es indispensable, al hablar de comunicación, el diagramar y describir los elementos que comprenden el modelo básico de comunicación, el cual fue introducido por Shanon y Weaver “La teoría de la información considera que toda actividad comunicacional se procesa a través de la interacción de una fuente, con un receptor, mediante un canal. Este proceso es perturbado por el ruido, que transforma la interacción entre la fuente y el receptor

de un proceso determinístico en un proceso aleatorio...”(Katz, Doria y Costa, 1989) y consta de los siguientes elementos:

- a) Emisor: Es quien inicia el proceso de comunicación, bajo este se identifican 3 procesos básicos; la selección o identificación de la idea; la codificación, o combinación de elementos en palabras, gráficos o símbolos que sean reconocibles por los actores involucrados; y, finalmente la transmisión del mensaje.
- b) Mensaje: Consiste en la información que se desea transmitir; son la expresión de las ideas.
- c) Canal: Es el medio por el cual se transmite el mensaje. La disponibilidad de un canal define incluso el código que selecciona el emisor,
- d) Receptor: Es quien recibe el mensaje, y tiene a su cargo, al igual que el emisor, de un conjunto de subprocesos; la recepción del mensaje por uno de los sentidos con los que cuenta el ser humano; la decodificación, la cual depende de que se haya codificado en elementos reconocibles; y, la aceptación del mensaje.
- e) Retroalimentación: Es la reacción que produce el mensaje. Este nuevo proceso de comunicación informa al emisor sobre el éxito o fracaso de su esfuerzo.

Con este modelo podemos afirmar que la comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra; y para esto debe existir un código con elementos que sean comprendidos claramente por los actores involucrados; su correcta articulación resultará en una comunicación efectiva.

Comunicación Institucional

Toda institución debe de contar con una comunicación institucional, como el conjunto de las relaciones, los mensajes y la información que dirigen hacia sus diversos públicos, de manera integrada a su visión y objetivos. De esta forma va mas allá de la venta de un producto a un cambio en el comportamiento y la actitud de un grupo objetivo.

El surgimiento de la comunicación institucional pone de manifiesto un fenómeno importante, un cambio primordial en la conciencia que las empresas tienen de ellas mismas, transformándose de sujetos pasivos a emisores en el modelo de comunicación, a través de la utilización de herramientas estratégicas como el diseño de la imagen institucional, la cultura organizacional y la política de comunicación; así como de todas las técnicas, instrumentos y medios de comunicación disponibles para su eficaz desempeño, como el diseño grafico, la publicidad, el “branding”, las relaciones publicas, y los nuevos medios on line.

El objetivo principal de la comunicación institucional es dar a conocer la voluntad de la

empresa y suscitar la adhesión a su proyecto: consigue asegurar a la empresa una unidad y una continuidad, más allá de la pura y simple promoción de sus productos y marcas.

Imagen y Marca

El concepto de “Imagen” se refiere a que es una figura, representación, semejanza y apariencia de una cosa, lo que está fuertemente ligado a lo visual. Una imagen puede modificar la realidad, para bien o para mal.

Esta Imagen, relacionada con una experiencia influye en las preferencias y por lo tanto en las decisiones del ser humano. Esta experiencia es la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. Esto puede interpretarse como el recuerdo que queda después de una experiencia de cualquier clase y que evocaremos cada vez que nos refiramos a lo que pasó.

En este sentido, la imagen pública es la percepción compartida que provoca una respuesta colectiva unificada.

La siguiente ecuación tiene por fin explicar cómo se forma la reputación de una institución, puesto que la imagen es percepción que se convierte en la identidad y con el tiempo en la reputación.

$$\begin{array}{rcll} & \text{Estímulo} & & \\ & + \text{Receptor} & & \\ \hline & = \text{Percepción} & + \text{Mente} = & \text{Imagen} \\ & & + \text{Opinión} & \\ & & \hline & = \text{Identidad} + \text{Tiempo} = & \text{Reputación} \end{array}$$

La comunicación corporativa se basa en las percepciones que tengan sus públicos; ya que es uno de los elementos de mayor importancia, ya que de ello depende las actitudes que tomarán, lo cual puede repercutir en la respuesta o aceptación al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Por lo que la reputación en si “Es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, y el reconocimiento que los mismos dan a una compañía respecto de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general”. (Gutiérrez, 2007)

La reputación corporativa está compuesta o integrada por una diversidad de elementos como: la ética, la responsabilidad social, la identidad corporativa, la misión, entre otros. La unión o integración de estos elementos genera una buena reputación. Pero para conseguirlo debe de mantener una coherencia a lo largo del tiempo en todo lo que la compañía o empresa realiza, dice y ofrece.

Existe un listado de axiomas de la imagen que no deben quedar de lado, para recordar en todo momento que la institución que se cree se basará primeramente en la creación de su imagen sin olvidar conjuntamente su calidad y servicio:

1. Es inevitable tener una imagen.
2. El 83% de las decisiones las hacemos por los ojos.
3. El proceso cerebral que decodifica los estímulos toma unos cuantos segundos.
4. La mente decide mayoritariamente basada en sentimientos.
5. La imagen es dinámica.
6. La creación de una imagen debe respetar la esencia del emisor.
7. La imagen siempre es relativa.
8. El proceso de creación de una imagen es racional por lo que requiere de una metodología.
9. La eficiencia de una imagen irá en relación directa a la coherencia de los estímulos que causen.
10. Siempre tomará más tiempo y será más difícil reconstruir una imagen que construirla desde el origen.
11. A mejor imagen mayor poder de influencia.
12. La imagen de la titularidad permanece en la institución.
13. La imagen de la institución permea en sus miembros

La Marca, por su parte, es la presentación de un producto o cosas. Una marca es todo signo o medio que sirve para individualizar productos y servicios en el mercado; es un signo estímulo porque estimula al receptor, ingresa en un sistema psicológico de asociaciones de ideas. También es un signo de sustitución, porque el símbolo se convierte en un concepto que representa hacia el receptor.

Comunicación Integral y su Plan

Para que las empresas sean realmente eficientes, las actividades de comunicación tanto internas como externas deben plantearse con base en estrategias corporativas, es decir, deben integrarse necesidades de la empresa, la posición que esta tiene en el mercado y las ventajas competitivas, establecer metas y objetivos, definiendo de manera clara la función de cada una de las acciones que conforman el plan de comunicación.

El plan de comunicación es un instrumento de administración estratégica que persigue implicar a las personas de la organización en la misión de la misma y dialogar con los públicos externos para conseguir el desarrollo de los objetivos institucionales y para facilitar su redefinición futura.

El término Plan tiene su origen en el latín “Planus” traducido literalmente como Plano; es así que puede considerarse un modelo sistemático que detalla una serie de pasos para conseguir un objetivo. Normalmente se cristaliza en un documento que plasma las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas que se deben seguir, así como las herramientas instrumentos, mecanismos y acciones que se usarían.

Los tipos de plan pueden ser: estratégico, proyectado al logro de los objetivos institucionales y establece guías generales de acción; táctico, en las principales actividades de la empresa para un empleo más efectivo de los recursos; operativo, que incluye una asignación previa de tareas específicas que deben realizar las personas; de uso único, se aplica una sola vez de acuerdo con las necesidades de una situación única; direccional, se establece en términos generales y brinda un enfoque a la dirección; y, permanente, para las actividades repetitivas de la organización y es de carácter continuo. (Robbins y Coulter, 2000)

Entre las característica principales que debe tener un plan están: abierto en lo relacionado al tiempo de su permanencia; ambicioso en su alcance de los factores a incorporar; breve y conciso en la extensión de páginas; dinámico en su adaptabilidad para los cambios que se requieran en el tiempo; práctico en sus objetivos; participativo al incluir a todos los actores involucrados; y, finalmente, sencillo, como herramienta al alcance de equipo técnico de diferentes niveles y perfiles. (Robbins y Coulter, 2000)

Sus principales componentes son:

- Situación
- Objetivos
- Públicos
- Estrategia
- Mensajes
- Tácticas
- Calendario
- Presupuesto

Desde un punto general podemos decir que la integralidad comprende todas las partes necesarias para estar completo.

Al enfocarnos en la comunicación integral, debemos tener la premisa que la comunicación es el sistema nervioso de toda organización porque de una u otra manera atraviesa todo el conjunto de relaciones que se entablan dentro y fuera de la organización.

Gracias a la comunicación integral se puede acercar al mercado la imagen que se quiere tener de la empresa, organización o fundación; lo que va a permitir posicionar a dicha institución de forma cada vez más competitiva.

La Comunicación Integrada de Marketing (C.I.M), según Klotler, esta compuesta por: un conjunto de herramientas de comunicación, cuyo propósito es la de crear una imagen sólida y duradera de la empresa y del producto. Su importancia recae en que posee las diversas herramientas que nos ofrece el marketing, teniendo un componente en común que es: el mensaje que queremos transmitir al público, el cual nos va a posicionar y a diferenciarnos de la competencia.

Para ello se debe de crear, elegir, manejar y desarrollar un buen mensaje, el cual es fundamental para que la estrategia de comunicación sea efectiva.

Instituciones Financieras

Finalmente debemos definir lo que es una institución financiera pública, las cuales, si consideramos al Banco del Estado, Banco Ecuatoriano de Vivienda, Banco Nacional de Fomento y Corporación Financiera Nacional, fueron creadas para atender sectores prioritarios del país, que no tenían un fácil acceso a recursos del sistema financiero privado. Estas instituciones se abastecían de fondos públicos y en el transcurso de la historia con autogestión; el origen de estos fondos les da su calidad de públicos y los enmarca en la normativa correspondiente.

Adicionalmente, debemos considerar como marco normativo a la legislación ecuatoriana, tomando como principales documentos: Constitución de la República; Plan Nacional del Buen Vivir; Ley del BIESS; Ley de Seguridad Social; Ley de Comunicación; Reglamento de la Ley de Instituciones Financieras; y, las Regulaciones y Reglamentos internos del BIESS; de los cuales se mencionaran los artículos pertinentes así como su contenido en el transcurso del documento final.

Capítulo 4 SECTOR FINANCIERO - BIESS

El Sistema Financiero se caracteriza por canalizar el ahorro y la inversión de diferentes sectores a otros que lo necesitan en ese momento y poder dinamizar la economía. Las instituciones financieras se encargan de realizar esta actividad como intermediarios, captando los ahorros de sus clientes y entregándolos en operaciones de crédito e inversión.

4.1. Instituciones Financieras Públicas

El sector financiero público está compuesto por aquellas empresas que cuentan con recursos públicos, considerando a estos como el dinero y bienes con los que cuenta el Estado para realizar la función pública.

El Sistema Financiero Ecuatoriano está constituido por las siguientes instituciones:

Banco del Estado

El Banco del Estado inicia el 6 de agosto de 1979, fecha desde la cual comienza su funcionamiento como persona jurídica autónoma de derecho privado con finalidad social y pública denominándose Banco Ecuatoriano de Desarrollo – BEDE. En una época en que nuestro país establece una serie de instituciones públicas que tenían como objetivo propiciar el desarrollo nacional.

Esta orientación desarrollista del Estado puede ser claramente observada en el artículo segundo de la Ley Estatutaria del Banco de Desarrollo del Ecuador S.A., expedida en 1979, la cual establece que ***“El objetivo del BEDE es financiar programas, proyectos, obras y servicios del sector público, tales como Ministerios, Municipios, Consejos Provinciales, etc., que se relacionen con el desarrollo económico nacional”***. (<http://www.bancoestado.com>)

El Banco del Estado ofrece productos financieros para los Gobiernos Autónomos Descentralizados – GAD; bajo una serie de programas como son Prosaneamiento, Prohabitat, Equipamiento Urbano y Comercial, entre otros.

Adicionalmente, y como una fuerte herramienta de gestión para los GAD, incorporó en los últimos años el servicio de Asistencia Técnica, con la cual apoya a los cantones más necesitados de personal especializado con un fuerte contingente propio de la institución para que estas entidades puedan desarrollar proyectos sostenibles y sustentables para acceder a las líneas de financiamiento del Banco del Estado.

Banco Ecuatoriano de la Vivienda

Si bien esta institución se encuentra en proceso de desaparecer, no se puede negar su impacto en la economía de los ecuatorianos desde su creación en mayo de 1961

cumpliendo su finalidad de atender el déficit de la demanda habitacional en el país.

La cartera de esta institución ha sido absorbida por el Banco del Estado y el Banco del Pacífico.

Banco Nacional de Fomento

En el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, el 27 de enero de 1928 se crea el Banco Hipotecario del Ecuador; hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial; y, finalmente, el 28 de marzo de 1974, se expide la nueva Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento con la cual adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

De acuerdo a las últimas reformas a esta Ley, se establece que el crédito se ampliará a los sectores acuicultor, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y micro crédito.

Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas

En el año 1973 empieza a funcionar el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas(IECE), como entidad de derecho público, adscrita a la Junta de Planificación y Coordinación Económica, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio y fondos propios, con sede en Quito.

La trayectoria del IECE ha hecho que esta institución sea la única en el país en la adjudicación de Créditos Educativos y administración de Becas, beneficiando a millones de ecuatorianos a convertirse en profesionales, cursando sus estudios dentro y fuera del país.

El principal producto del IECE como institución financiera es un crédito educativo dirigido a los ciudadanos ecuatorianos o extranjeros residentes, que deseen realizar estudios de tercer nivel, cuarto nivel, capacitación, perfeccionamiento, entrenamiento profesional e investigación en el país o en el exterior.

Corporación Financiera Nacional

La CFN durante su trayectoria institucional, ha consolidado su actividad crediticia, reiterando el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo con especial atención a la micro y pequeña empresa apoyándoles adicionalmente en programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento productivo buscando mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo. (<http://www.cfn.fin.ec>)

Entre sus productos encontramos:

- Programa Bienvenido a Casa
- CFN banking
- Crédito forestal
- Desarrollo al turismo
- Crédito automotriz
- Financiamiento productivo
- Entre otros...

4.2. Instituciones Financieras Privadas

El Sistema Financiero está compuesto principalmente por Banca Privada, Banca Pública, Cooperativas, Mutualista, Sociedades Financieras y Tarjetas de Crédito; todas ellas controladas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, a excepción de las Cooperativas, las cuales a partir de enero 2013 pasaron a ser controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Actualmente, y bajo el registro de esta entidad de control, se cuenta con los siguientes bancos privados: Bp Amazonas, Bp Austro, Bp Bancodesarrollo, Bp Bolivariano, Bp Capital, Bp Citibank, Bp Cofiec, Bp Delbank, Bp General Rumiñahui, Bp Guayaquil, Bp Internacional, Bp Litoral, Bp Loja, Bp Machala, Bp Pacifico, Bp Pichincha, Bp Procredit, Bp Produbanco y Solidario.

Adicionalmente se cuenta con cuatro Mutualistas: Ambato, Azuay, Imbabura y Pichincha.

Para el presente análisis obviaremos a las Cooperativas, si bien son un importante aporte a la economía personal con los prestamos personales, nos enfocaremos en las entidades que manejan las cifras más representativas.

Tabla 1. Estructura de la Cartera Bruta

A DICIEMBRE 2014
(en miles de dólares)

INSTITUCIONES	VIVIENDA	PARTICIPACION	CONSUMO	PARTICIPACION
BANCOS				
BP AMAZONAS	736,43	0,03%	66.148,92	0,75%
BP AUSTRO	8.233,49	0,34%	565.488,58	6,39%
BP BANCODESARROLLO	7.375,52	0,31%	23.187,41	0,26%
BP BOLIVARIANO	90.212,92	3,75%	268.753,06	3,04%
BP CAPITAL	141,99	0,01%	72.534,67	0,82%
BP CITIBANK	20,93	0,00%		
BP COFIEC	248,69	0,01%	20,53	0,00%
BP COMERCIAL DE MANABI			6.185,38	0,07%
BP COOPNACIONAL			442,26	0,00%
BP DELBANK	3.394,93	0,14%	5.856,59	0,07%
BP D-MIRO			56,39	0,00%
BP FINCA			7,70	0,00%
BP GENERAL RUMIÑAHUI	62.274,65	2,59%	270.011,95	3,05%
BP GUAYAQUIL	160.597,51	6,67%	960.541,16	10,85%
BP INTERNACIONAL	70.705,34	2,94%	253.148,80	2,86%
BP LITORAL	424,31	0,02%	9.525,13	0,11%
BP LOJA	38.648,12	1,61%	105.031,87	1,19%
BP MACHALA	12.610,58	0,52%	167.031,77	1,89%
BP PACIFICO	279.211,20	11,60%	1.104.970,97	12,48%
BP PICHINCHA	7.893,35	0,33%	2.287.506,16	25,84%
BP PROCREDIT	7.893,35	0,33%	1.447,61	0,02%
BP PRODUBANCO	196.776,38	8,18%	479.349,47	5,42%
BP SOLIDARIO	2.397,13	0,10%	277.034,77	3,13%
	949.796,84	39,47%	6.924.281,15	78,23%
PUBLICO				
BANCO DEL IESE	1.261.000,00	52,40%	1.793.000,00	20,26%
	1.261.000,00	52,40%	1.793.000,00	20,26%
MUTUALISTAS				
AMBATO	5.316,75	0,22%	2.928,59	0,03%
AZUAY	83.214,31	3,46%	14.054,50	0,16%
IMBABURA	16.190,08	0,67%	9.955,66	0,11%
PICHINCHA	90.808,81	3,77%	107.410,30	1,21%
	195.529,95	8,13%	134.349,05	1,52%
TOTAL CARTERA BRUTA	2.406.326,79	100%	8.851.630,19	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

De acuerdo con esta tabla, en relación al crédito de consumo, se puede observar que el Banco del Pichincha ocupa el primer lugar con una participación del 25,84% con el doble de participación del siguiente en la lista de la Banca Privada que es el Banco del Pacífico con el 12,48% y del tercero que es el Banco de Guayaquil con el 10,85%.

Pero este liderazgo no es tan significativo frente al BIESS, el cual tiene una participación del 20,26% con sus préstamos quirografarios lo que lo convierte en la segunda entidad más grande en préstamos de consumo. Sin embargo, a nivel global, el sector de bancos privados dominan con el 78% el mercado.

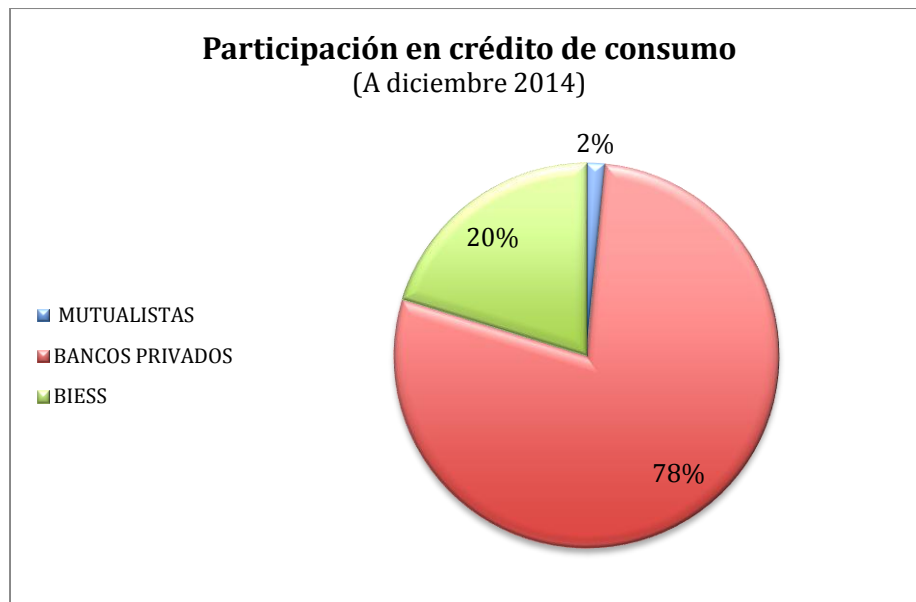


Figura 1. Participación en crédito de consumo
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

En esta gráfica se muestra la participación de mercado mayoritaria por parte de la Banca Privada; pero si se considera que son 23 instituciones contra 1, la diferencia no es tan notable. Como se pudo ver en el cuadro detallado, en préstamos de consumo, el BIESS ocupa un destacado segundo lugar en este producto financiero.

En el mercado inmobiliario, los números se invierten dramáticamente y colocan al Banco del IESS como el líder absoluto con una participación del 52,40% frente a un Banco del Pacífico, que de paso vale recordar que le pertenece al Estado, con una participación del 11,60% y en tercer lugar el Produbanco con el 8,18%.

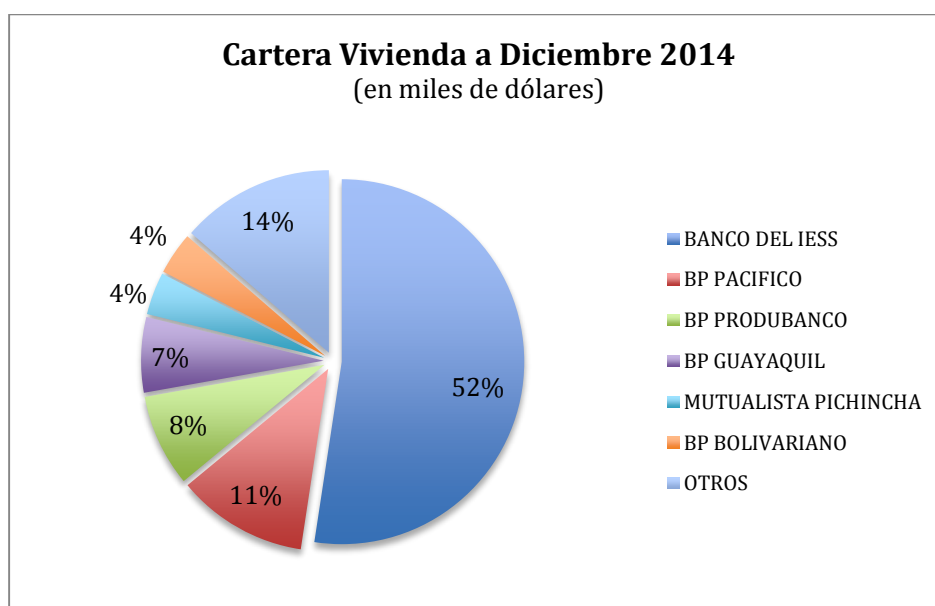


Figura 2. Cartera de Vivienda
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

En este punto es importante incorporar a las Mutualistas, quienes son un importante actor en el préstamo hipotecario; es así que la Mutualista Pichincha ya cuenta con una participación del 3,77% y el grupo de las Mutualistas acaparan el 8,13%.

En este gráfico se muestra el porcentaje de cada Banco que mantiene una significativa participación en el mercado; principalmente para marcar la diferencia o predominancia del BIESS, además de abarcar más del 50% de la totalidad de la cartera crediticia de vivienda como se ve en el siguiente gráfico.

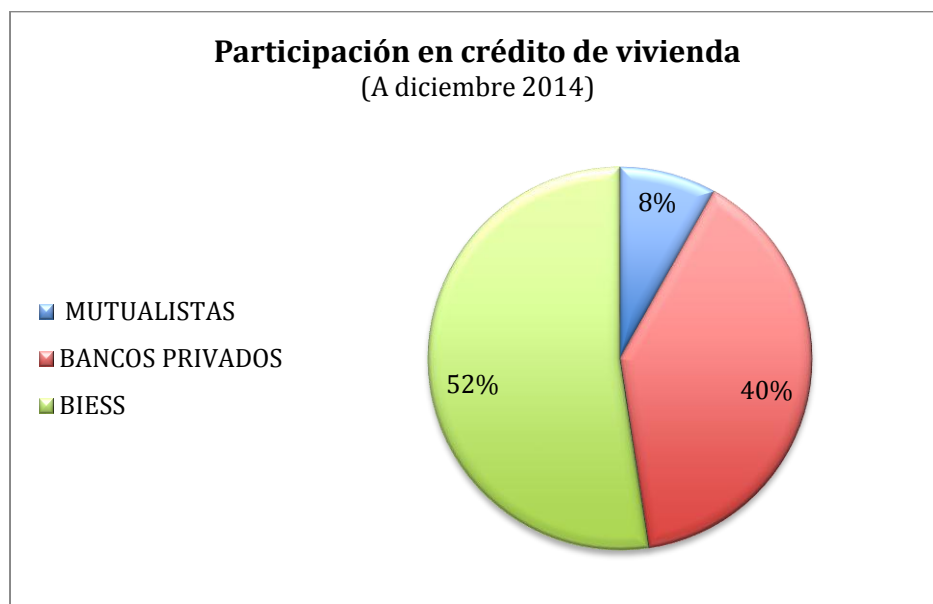


Figura 3. Participación en crédito de vivienda
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

4.3. SITUACION ACTUAL DEL BIESS

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 372, establece que:

“Los fondos y reservas del seguro universal obligatorio serán propios y distintos de los del fisco, y servirán para cumplir de forma adecuada los fines de su creación y sus funciones. Ninguna institución del Estado podrá intervenir o disponer de sus fondos y reservas, ni menoscabar su patrimonio.

Los fondos provisionales (sic) públicos y sus inversiones se canalizarán a través de una institución financiera de propiedad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; su gestión se sujetará a los principios de seguridad, solvencia, eficiencia, rentabilidad y al control del órgano competente.”

Es por esta razón que, en el Suplemento de Registro Oficial No. 587, de 11 de mayo de 2009, se aprobó la creación del Banco del Instituto de Seguridad Social BIESS. Esta es una

institución pública con autonomía administrativa, técnica y financiera, con finalidad social y de servicio público y domicilio principal en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano.

Con esta Institución se buscó canalizar el ahorro de los afiliados al IESS con un objetivo enfocado en dinamizar la economía del país a través de la generación del ahorro y la reinversión de ese capital dentro del país.

Al iniciar sus operaciones, el BIESS buscó es convertirse en la Institución Financiera más grande del país e involucrarse en proyectos de inversión en los sectores productivos y estratégicos de la economía ecuatoriana que redunde en generación de empleos.

Acorde a la Ley del BIESS, sus funciones más preponderantes serán, entre otras, brindar los distintos servicios financieros como créditos hipotecarios, prendarios y quirografarios, así como también, operaciones de redescuento de cartera hipotecaria de instituciones financieras y otros servicios financieros a favor de los afiliados y jubilados del IESS, mediante operaciones directas o a través del sistema financiero nacional. Otras funciones del Banco son las inversiones, que se encaminarán a través de los instrumentos que ofrece el mercado de valores para el financiamiento a largo plazo de proyectos públicos y privados, productivos y de infraestructura que generen rentabilidad financiera, valor agregado y nuevas fuentes de empleo, así como también inversiones en títulos de renta fija o variable a través del mercado primario y secundario.

El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social inicia oficialmente sus funciones el 18 de octubre del año 2011.

El BIESS está encabezado por un Directorio; el cual, a la fecha, y de acuerdo a las Disposiciones Reformatorias y Derogatorias del Código Orgánico Monetario y Financiero está conformado de la siguiente manera:

“Artículo 8.- Del directorio.- El Directorio del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, estará conformado por cuatro (4) miembros: como delegado permanente del Presidente de la República estará el Presidente del Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social quien lo presidirá y tendrá voto dirimente, el titular de la secretaría de Estado a cargo de la política económica o su delegado, un (1) delegado de los afiliados activos y un (1) delegado de los jubilados o sus suplentes; estos dos últimos elegidos por concurso público de oposición y méritos con la dirección y vigilancia del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, quienes durarán 4 años en sus funciones desde la fecha de su posesión.”

Bajo este órgano colegiado, se establece una estructura organizacional (Anexo 2) encabezada por el Directorio Institucional como máximo órgano rector con sus respectivas

unidades asesoras.

A continuación viene el Gerente General, representante legal, judicial y extrajudicial del Banco, y máxima autoridad administrativa, sobre quien recaen las decisiones para el correcto funcionamiento del BIESS; y quien se encuentra apoyado por el Subgerente General.

Entre sus principales atribuciones y responsabilidades están:

- Proponer al Directorio del BIESS, políticas generales del Banco y la ejecución de planes y programas de corto, mediano y largo plazo;
- Proponer las políticas de administración de los portafolios de inversión y de la cartera de créditos, desinversión, liquidez, riesgos y control interno del Banco;
- Adquisición de bienes inmuebles y contratación de obras, así como responsable de la gestión administrativa, técnica y de control del Banco;
- Autorizar la realización de acuerdos, contratos y convenios;
- Nombrar, contratar y remover a los funcionarios y empleados del Banco;
- Presentar ante el Directorio el informe anual de actividades y los estados financieros de la institución;
- Cumplir y hacer cumplir la ley, estatutos, reglamentos y las resoluciones; entre otros.

Una de sus áreas de apoyo es la Dirección de Comunicación y Mercadeo, la cual tiene entre sus funciones:

- Elaborar el Plan de Comunicaciones, de Relaciones Públicas y de Imagen Corporativa.
- Proponer e implantar las plataformas, sistemas, canales, medios, y recursos de comunicación más idóneos para optimizar la gestión de la imagen de la institución.
- Dirigir, ejecutar, supervisar y controlar la publicidad, difusión y promoción del Banco.
- Desarrollar, coordinar y promocionar los eventos institucionales.

Adicional a las áreas de apoyo administrativa ordinarias en cualquier institución, el BIESS cuenta con tres gerencias, principalmente agregadoras de valor, que son las que se encargan de gestionar el negocio del Banco:

- Gerencia de Crédito
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Inversiones

Al aplicar el concepto de planificación al campo de la comunicación social, la podemos concebir como "el arte de conducir un proceso comunicativo diseñado de acuerdo con un fin ideal y con resultados o productos reales transformadores". (Gallegos,1999).

Una concepción holística (integral) de la planificación de la comunicación, concibe la misma con perspectiva de largo plazo, como recurso social, económico, político y cultural que puede y debe ser planificado, más allá de los medios informativos y de las telecomunicaciones, para incluir una amplia serie de formas de comunicación interpersonal. (Middleton y Lin, 1975)

Para establecer la estrategia evaluaremos a profundidad la situación actual del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, sus productos y servicios, sus grupos o actores de influencia, la competencia, la imagen actual que tiene frente a la ciudadanía y cuales deben ser los objetivos comunicacionales que persigue.

4.3.1. Productos y Servicios

La Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social manifiesta que **“Art.2 Objeto Social** .- *El objeto social del Banco será la prestación de servicios financieros bajo criterios de banca de inversión, para la administración de los fondos previsionales públicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS; y, la prestación de servicios financieros, para atender los requerimientos de sus afiliados activos y jubilados.”*

Los principales productos y servicios que ofrece el BIESS son los siguientes:

- Inversiones a través de instrumentos que ofrece el mercado de valores
- Inversiones en el mercado de valores en títulos de renta fija y variable
- Estructuración, impulso y promoción de proyectos de inversión
- Concesión de créditos hipotecarios, quirografarios y prendarios
- Servicios financieros a favor de los afiliados y jubilados del IESS
- Redescuento de cartera hipotecaria de Instituciones financieras

Mejora continua en el servicio

El principal problema con el que se topó la administración que ingresó en el 2014 eran relacionados con la atención a los afiliados – clientes del BIESS, y es por esto que se tomó acciones inmediatas para solucionarlo. Las más importantes son:

- a) *Implementación de turneros y reducción de tiempos de espera*
- b) *Firma de convenios inmobiliarios y alianzas estratégicas*
- c) *Implementación de Fábrica de Operaciones*

En el año 2014 como parte de la mejora continua en el servicio al usuario, en el mes de abril se implementó el servicio de entrega de turnos a través del cual se puede medir los tiempos de espera que se manejan en los principales puntos de atención del BIESS a nivel nacional, lo cual nos permitió conocer que al mes de abril se atendían 47.382 usuarios con un tiempo promedio de espera de 40 minutos. Gracias a las acciones implementadas, en cada punto de atención, al mes de diciembre se incremento el número de usuarios atendidos y el tiempo de espera se redujo a 9 minutos. Cabe señalar además que en el mes de Octubre se alcanzó un pico de 77.711 usuarios atendidos con un tiempo de espera de 10:45.

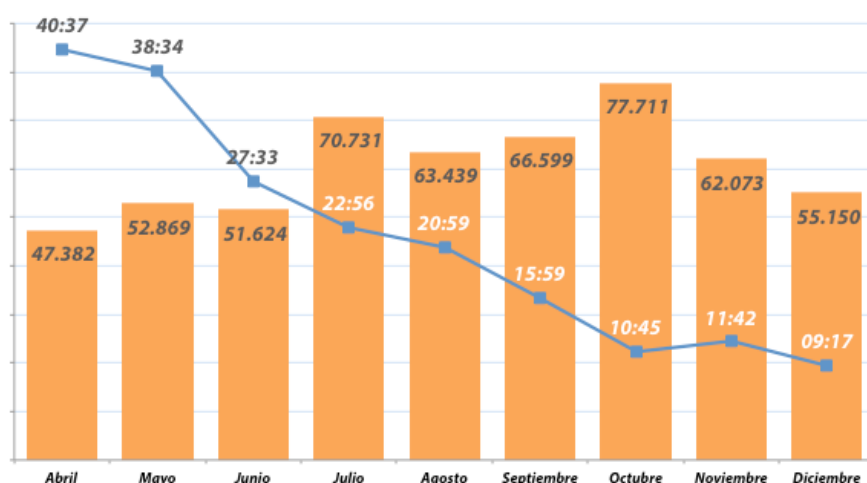


Figura 4. Tiempo de espera y número de usuarios por mes 2014
Fuente: Dirección de Comunicación BIESS

Otro cuello de botella en la gestión de prestamos hipotecarios corresponde al tiempo que se esperaba para que la Notarias y el Registrador de la Propiedad emitieran los documentos y certificaciones necesarias para continuar con el proceso de la generación del préstamo; en este sentido, la administración del BIESS decidió firmar convenios con las inmobiliarias interesadas para que ellos mismos puedan gestionar con estos actores y puedan, bajo sus propios métodos y recursos, agilizar los trámites.

Como resultado de estos convenios y de una implementación de procesos más ágiles y técnicos se obtuvo en el último año un incremento de 28.733 operaciones crediticias a 29.420; y en una proporción superior el monto financiado, el cual creció en casi un 10% en comparación con el año 2013, pasando de \$1.150 millones de dólares en el 2013 a \$1.261 millones en el 2014.

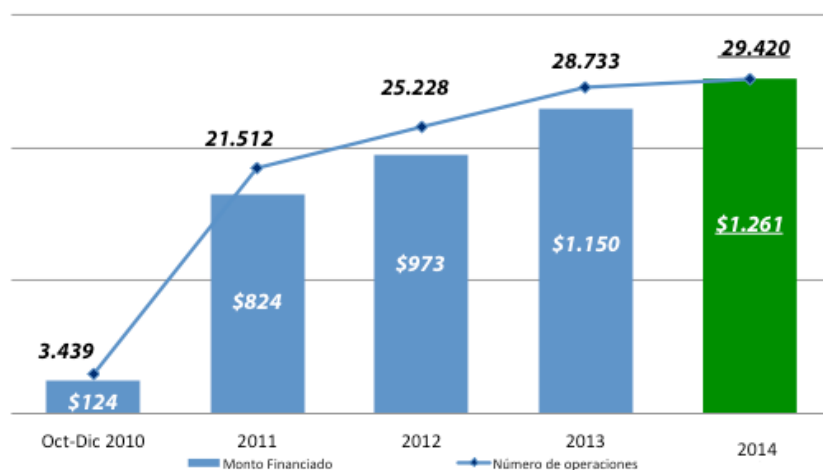


Figura 5. Monto financiado y número de operaciones por año
Fuente: Dirección de Comunicación BIESS

Finalmente, y el concepto más innovador de esta administración, fue la creación de la Fábrica de Operaciones; todo un equipo de técnicos, que bajo un modelo de gestión innovador logran agilizar el proceso completo para la generación de un préstamo hipotecario reduciendo dramáticamente el tiempo desde que se entregan los papeles hasta el desembolso del dinero.

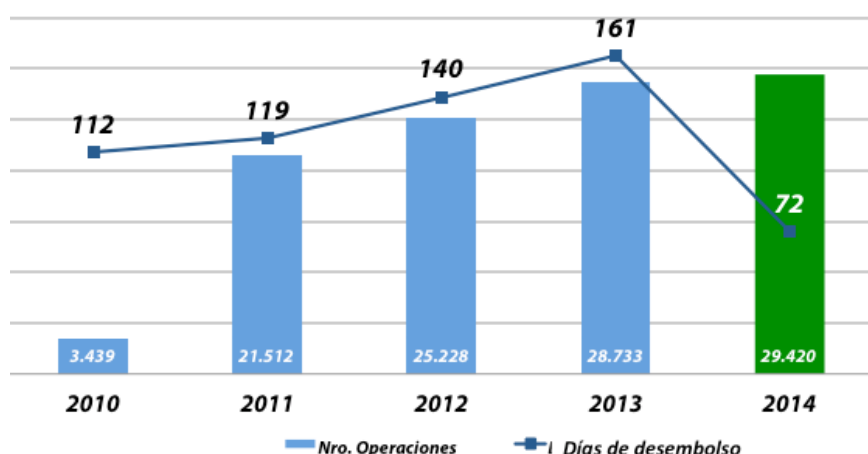


Figura 6. Numero de operación y días promedio de desembolso por año
Fuente: Dirección de Comunicación BIESS

No debe dejar de mencionarse lo relacionado a los préstamos quirografarios, que es un producto vital, no sólo para la sana eficiencia financiera de la institución, sino como una solución efectiva a la solvencia de los ecuatorianos.

En el año 2014 este producto tuvo un incremento del 28% en comparación del 2013, pasando de 1'316.618 operaciones por un monto de \$1.414 millones a 1'679.549 operaciones por un monto total de \$1.793 millones.

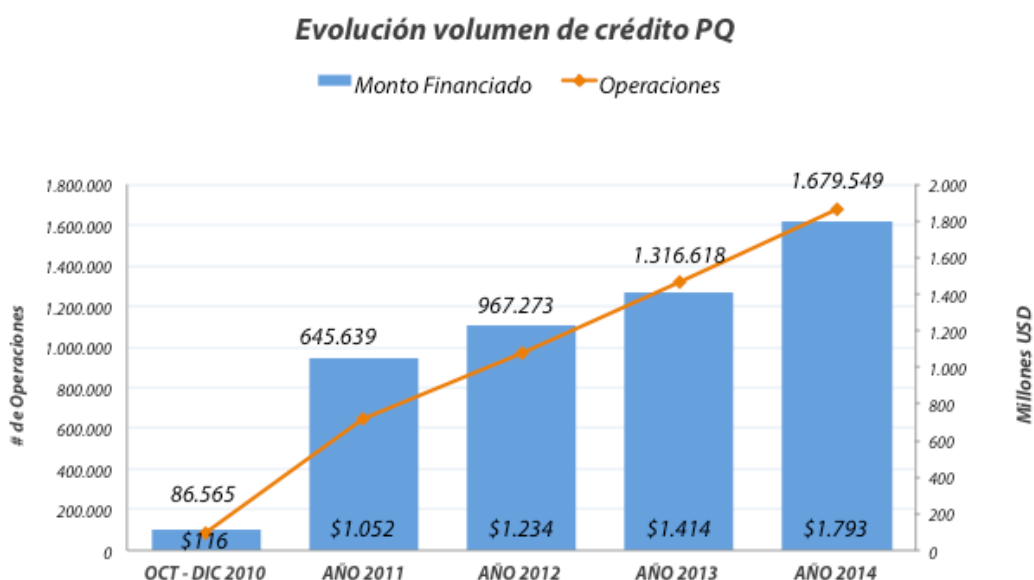


Figura 7. Evolución del Préstamo Quirografario
Fuente: Dirección de Comunicación BIESS

En resumen, las inversiones del BIESS fueron colocadas en un 70% dentro de sus mismos afiliados con una rentabilidad cercana al 8%, al contrario de lo que sucedía hasta antes de su creación donde ese dinero se encontraba en bancos internacionales ganando una rentabilidad inferior al 2%

Tabla 2. Inversiones del BIESS

INVERSIONES PRIVATIVAS	AÑO 2013	AÑO 2014	% VARIACIÓN
PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS	1.150.377.479	1.261.152.478	10%
PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS	1.413.681.874	1.793.344.166	27%
PRÉSTAMOS PRENDARIOS	104.189.996	111.897.047	7%
TOTALES	2.668.249.349	3.166.393.691	19%

INVERSIONES NO PRIVATIVAS	AÑO 2013	AÑO 2014	% VARIACIÓN
RENTA VARIABLE SECTOR PRIVADO	7.426.300	10.655.125	43%
RENTA FIJA SECTOR PRIVADO	195.094.772	173.254.271	-11%
RENTA FIJA SECTOR PÚBLICO	925.262.468	1.182.400.000	28%
1. INVERSIONES	1.127.783.540	1.366.309.396	21%

Fuente: Dirección de Comunicación BIESS

Proyectos BIESS (Fideicomisos)

Otro de los productos claves de negocio del BIESS son los fideicomisos. Un fideicomiso es un contrato o convenio mediante el cual una persona (natural o jurídica) transmite bienes, dinero o derechos (presentes o futuros) de su propiedad a otra persona para que sean administrados o invertidos, en resumen es un encargo de confianza.

Durante el año 2014 la administración decidió implementar las siguientes acciones encaminadas a retomar los proyectos relacionados a fideicomisos y los cuales se encontraban detenidos:

- d) *Acoger observaciones de entes de control*
- e) *Revisión legal y operativa de contratos*
- f) *Actualización de presupuestos y corridas financieras*
- g) *Reestructuración de proyectos*
- h) *Reactivación de fideicomisos*

Los principales proyectos sobre los cuales se tomaron acciones en este periodo, los mismos que serán entregados durante el 2015, son los siguientes:

Proyectos Inmobiliarios	1403 unidades de vivienda
	Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta, Latacunga, Guaranda e Ibarra
Proyectos de Salud	140 consultorios
	Quito, Santo Domingo, Azogues y Quevedo
Gerontológicos	2 centros
	Santo Domingo y Azogues
Proyectos Estratégicos	1 Hidroeléctrica
	Bolívar / 10 MW de generación eléctrica
Proyectos de Oficinas y Locales Comerciales	166 unidades
	Quito y Cuenca

Estos proyectos en detalle son:

Tabla 3. Proyectos de inversión del BIESS

Nro.	Nombre	Cantidad	Tipo
1	Central Hidroeléctrica Hidrotambo	10 Mega Watts	Estratégico
2	Conjunto Florencia (Quito)	25 unidades de vivienda	Inmobiliario
3	Conjunto Platinum Plaza (Quito)	212 unidades de vivienda	Inmobiliario
4	Conjunto Rieles de Monay (Cuenca)	174 unidades de vivienda	Inmobiliario
5	Conjunto Rumipamba (Latacunga)	44 unidades de vivienda	Inmobiliario
6	Conjunto Cañaribamba I y II (Cuenca)	125 unidades de vivienda / 8 locales	Inmobiliario
7	Conjunto IESS El Ejido, Manzana 5 (Quito)	101 oficinas / 57 locales	Inmobiliario
8	Conjunto Trigales (Guaranda)	45 unidades de vivienda	Inmobiliario
9	Conjunto Los Esteros (Manta)	275 unidades de vivienda	Inmobiliario
10	Conjunto Manta Boulevard (Manta)	110 unidades de vivienda	Inmobiliario
11	Conjunto Portal de Mallorca (Ibarra)	43 unidades de vivienda	Inmobiliario
12	Oporto, Vía la Costa (Guayaquil)	150 unidades de vivienda	Inmobiliario
13	Otros inmobiliarios	200 unidades de vivienda	Inmobiliario
14	Otros oficinas y locales comerciales	101 oficinas / locales	Inmobiliario
15	Centro de especialidades Comité del Pueblo (Quito)	140 consultorios	Salud
16	Centro Gerontológico Santo Domingo	Centro especializado	Salud
17	Centro Gerontológico Azogues	Centro especializado	Salud
18	Hospital Quevedo	75 camas	Salud

Fuente: Dirección de Comunicación BIESS

Innovación de Productos y Servicios

Si bien los servicios mencionados son la base de la gestión financiera de la institución, es decir su *core bussiness*, la innovación es vital para la permanencia en el tiempo; es en este sentido que para el 2014 se tomaron las siguientes acciones.

- a) *Renovación de productos*
- b) *Apoyo a la matriz productiva*
- c) *Ampliación de canales de atención*

En cuanto a los nuevos productos que se implementaron en el 2014 se pueden mencionar los siguientes:

Pensiones Alimenticias:

- Permite a los padres que se encuentran en situación de apremio y privados de libertad, acceder a un préstamo quirografario. Producto crediticio asegura el destino de los fondos ya que la transferencia se la realiza al ciudadano con patria potestad.

Ferrocarriles del Ecuador:

- Fomenta el uso de un icóno de la historia ecuatoriana, fomentando el desarrollo económico de las comunidades por la cuales atraviesa el Tren Crucero.
- Aporte a la cadena de valor.
- Permite a afiliados y jubilados contar con una nueva alternativa y facilidad de pago.
- Beneficio exclusivo para afiliados y jubilados que adquieran su paquete turístico a través de un préstamo quirografario: Pasaje de retorno en avión gratuito.

Creditur:

- Producto impulsará el desarrollo del turismo interno.
- Apoyo a la industria turística nacional.
- Formarán parte del programa operadoras turísticas calificadas por el Ministerio de Turismo.
- Producto entrará en funcionamiento el primer semestre de 2015.

Aplicativo Móvil:

- Lanzamiento: 5 de febrero.
- Aplicativo gratuito.
- Características: Consulta de requisitos y estados de crédito. Permite realizar simulación crediticios y descarga de tablas de amortización.

Producto Ahorro Programado:

- Permitirá a los usuarios contar con una opción de ahorro programado cuyo destino tiene como finalidad el apalancamiento de préstamos hipotecarios o de contar con recursos para educación.

Es importante mencionar que, si bien el BIESS mantiene presencia en las 24 provincias mediante la Dirección Provincial del IESS; durante el 2014 se descentralizó la gestión de los prestamos hipotecarios, instalando las fábricas de operación en Guayaquil y Cuenca, con lo que incluso se puede lograr tiempo record en el proceso de prestamos hipotecarios de hasta 30 días.

4.3.2. Actores y stakeholders

Martín Gutiérrez (2013), al hablar sobre redes sociales, considera que se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras que se presentan en diferentes formas de relaciones entre los diferentes actores sociales, sean estos actores, grupos, organizaciones, clases o individuos. Estas estructuras que van conformando una red de relaciones sociales, según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

Los roles y poderes de los actores se podrán identificar al evaluar esta red; en esto se sustenta la importancia de hacer un correcto mapeo de actores. Con estos antecedentes sería un error asumir que todos los actores dentro de una categoría son homogéneos en sus acciones o percepciones; por lo que cada actor debe ser considerado sin prejuicios para evitar tomar posiciones inadecuadas que fracturen las futuras relaciones.

El mapeo de actores va mas allá de un simple listado de quienes participan en estas relaciones sino conocer sus acciones y cuales son los objetivos que persiguen. El también llamado mapa tipológico de públicos (Anexo 3) ayuda a representar la realidad social en la cual se desenvolverá la institución y nos presenta un panorama general de las fuerzas que podrán influir en la misma: alianzas, conflictos, portavoces, y permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir determinado momento.(Garrido, 2004)

- a. **Directorio:** El máximo órgano regulador y fiscalizador del Banco es su Directorio. Sus decisiones marcan las políticas bajo las cuales se guía el BIESS.
- b. **Empleados:** El público interno del BIESS, son quienes hacen posible que funcione este engranaje financiero y deben tener una especial atención en las actividades comunicacionales.
- c. **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** El IESS es la razón de ser de su Banco; es quien le inyecta permanentemente recursos económicos para que sean reinvertidos en los diferentes productos del BIESS y generen una utilidad lo suficientemente rentable y segura para garantizar que el fondo de jubilación de los afiliados crezca y sea sustentable en el tiempo.
- d. **Afiliados:** Los afiliados activos del IESS son los principales clientes y beneficiarios de los servicios que brinda el Banco. Al funcionar tanto el IESS como el BIESS con los aportes que realizan los afiliados, los mismos se consideran dueños de la institución, y por lo tanto reclaman si el servicio no es óptimo.
- e. **Jubilados:** Si bien el Banco es de reciente creación; los jubilados si pueden acceder a determinados servicios que está generando el Banco. Principalmente aquellos que se derivan de los Prestamos Quirografarios.
- f. **Inmobiliarias:** Estos prestadores de bienes inmuebles se han convertido en actores de vital importancia para el BIESS, sobre todo a partir de que en el año 2013 se vino una situación crítica relacionada con el desembolso de dinero posterior a la aprobación de los créditos hipotecarios. Los mismos que llegaban a demorarse hasta 10 meses.

- g. Registrador de la Propiedad:** Dentro del proceso de los préstamos hipotecarios; los cuales son claves como giro de negocio del Banco, obtener los documentos del Registrador de la Propiedad se había vuelto un proceso interminable que afectaba la imagen de la institución. Hay que considerar que estas entidades responden a los Municipios, y por lo tanto pueden intervenir intereses políticos.
- h. Notarias:** Es importante considerar que es en este punto donde se suele crear un cuello de botella al retrasarse la legalización de documentos; es por esto que es importante reconocer este actor dentro de los actores claves.
- i. Ministerio Coordinador de la Política Económica:** Este stakeholder fue desde el inicio de la creación del Banco un actor importante, ya que como regulador de la política económica nacional intervenía principalmente en establecer los límites para la entrega de créditos, con la finalidad de evitar un desproporcionado flujo de recursos en el mercado financiero. Pero, a raíz de la nueva Ley, la máxima autoridad del MCPE se convierte en parte del Directorio Institucional, por lo que tiene injerencia directa en las decisiones que se tomen para el funcionamiento del mismo.
- j. Ministerio de Finanzas:** El MEF también tiene un rol de gran importancia en relación al BIESS considerando, por una parte, que debe entregar los recursos que llegase a necesitar el IESS para asegurar las jubilaciones; que si bien antes eran del 40% fijo, actualmente dependen del desenvolvimiento de dicho fondo; y, por otra parte, que es uno de los principales receptores de las inversiones que realiza el Banco en Bonos el Estado.
- k. Asamblea Nacional:** Si bien no se considera a la Asamblea como un actor que participe activamente en la gestión del BIESS, sus decisiones pueden afectar radicalmente el funcionamiento del mismo; por ejemplo, con el nuevo Código Orgánico Monetario y Financiero se reestructuro el Directorio, principal órgano regulador del Banco.
- l. Presidente de la República:** Es innegable la participación del actual Presidente en todas las instituciones del Estado; incluso en aquellas que gozan de cierta autonomía como lo es el IESS o el BdE. Es por esto que se lo debe considerar como uno de los principales públicos a los cuales nos dirigiremos.
- m. Superintendencia de Bancos y Seguros:** Esta es la principal entidad de control a la cual está sujeta el BIESS, así como el resto de instituciones financieras públicas y privadas. Si bien no se le determina como un público objetivo, si es un stakeholder de gran influencia para la institución.

- n. Sistema Financiero Público:** Este sistema ya fue analizado oportunamente, pero debe señalárselo en este punto como un aliado estratégico para varias ciertas actividades comunicacionales.
- o. Sistema Financiero Privado:** Cada Banco, Cooperativa y Mutualista manejan un nicho de mercado propio que les permite manejar carteras de crédito de acuerdo a su capacidad y tolerancia al riesgo. Pero no se puede negar que la incursión del BIESS al mercado financiero vino a romper el acostumbrado funcionamiento de este sector; cuando las tasas estaban por el 15%, llegó una institución que se mantenía por debajo del 10% en sus créditos y hasta un 100% del monto solicitado. Esto marcó unas nuevas reglas del juego; cientos de personas transfirieron sus deudas al BIESS y miles de personas vieron posible acceder a estos créditos. En ese esquema siempre se generan enemigos.
- p. Medios de Comunicación:** Los mass media siempre deberán ser considerados en un mapeo de actores; sobretodo considerando que la objetividad se ha vuelto un tema subjetivo; y los mismos toman una posición a favor o en contra del Gobierno, y, por lo tanto, puede involucrar al Banco del IESS. Hay que considerar que, si bien ya existe una ley que lo prohíbe, los medios han sido históricamente controlados por grupos económicos que usualmente tienen participación tanto en el sector financiero como en los medios de comunicación; lo que vuelve a indicarnos un posible conflicto de intereses y un control mermado de la información.
- q. Líderes de opinión:** En general los líderes de opinión se los considera a aquellos que tienen espacios en los medios de comunicación; pero ante la parcialidad y reconocimiento de la gran mayoría de ellos como afines o contrarios al gobierno; se debe mapear un gran grupo de líderes, ya sean relacionados específicamente al tema económico, o incluso en términos generales a la influencia con la ciudadanía, quienes pueden generar información relacionada al Banco.

Todos estos actores se los puede colocar en una Matriz de Poder que nos permita identificar cuales son sus fortalezas, sus debilidades, pero, sobre todo, sus intereses. (Anexo 4)

4.3.3. Posicionamiento y Mapas conceptuales

Vivimos en una nueva configuración social que valora la imagen como el resumen de la apariencia reconstruida por parte del sujeto, respecto de un objeto cualesquiera que capte su atención dentro de su entorno corriente y que será más permanente en su mente (positiva o negativamente) con relación a su coherencia o congruencia con la realidad. (Garrido, 2004)

En un primer diagnóstico, con respecto a la comunicación con el público interno del BIESS, se encuentran varios puntos críticos señalados por los funcionarios y que se resumen a continuación:

- No existen canales de comunicación suficientes que faciliten el proceso de transmisión de información y que garanticen la calidad en los mensajes.
- Los canales de comunicación existentes carecen de la adecuada estructuración y diseño de contenidos, lo que produce apatía y desinterés por parte de los empleados a la hora de tener contacto con estos.
- Se hace poco uso de la comunicación interna lo que logra el surgimiento de la incertidumbre.
- Los mensajes de comunicación interna que se transmiten no inciden al mejoramiento de las relaciones laborales.
- La falta de estructura en la comunicación interna genera retrasos en la comunicación.

Para construir la imagen en base a la imagen real que tiene la población sobre la institución se realizó un estudio de opinión enfocados en la satisfacción y percepción de la ciudadanía respecto al BIESS. En este estudio se recogen datos estadísticos sobre la opinión de la población de las principales ciudades, frente a la coyuntura de temas relacionados a los servicios prestados por la institución, su percepción, niveles de satisfacción y expectativas futuras.

Los objetivos que se persiguen en este estudio son:

- Conocer la evaluación de la gestión, el grado de conocimiento y la imagen que proyecta el BIESS.
- Identificar niveles de satisfacción, expectativas, usos y hábitos de la ciudadanía.
- Profundizar en el ánimo de la población, lo que permitirá calibrar el mensaje y el tono de la comunicación.
- Utilizar la información para mejoramiento de la estrategia y gestión institucional a nivel interno y externo a través de documentos estratégicos mensuales.

Segmento analizado en el estudio		
Grupo de análisis	Numero de entrevistas a profundidad	
	Quito	Guayaquil
Adultos mixto <u>afiliados</u> al IESS, hasta 40 años de edad	8	8
Adultos mixto <u>afiliados</u> al IESS, mayores de 50 años de edad	5	5
Adultos mayores mixto <u>jubilados</u> del IESS	7	6
Adultos mixto <u>NO afiliados</u> al IESS	5	5
Total entrevistas realizadas	25	24

Para cumplir este objetivo realizaremos un mapa mental de constructos, entendiendo al mismo como la forma en la que se relacionan e interactúan los constructos en un grupo de personas, los mismos que llegan a tener múltiples facetas dependiendo de las interacciones. (Zaltman, 2010)

Desarrollaremos dos mapas mentales de constructos, considerando que construimos progresivamente una construcción del mundo en un mapa de la realidad en función del cual actuamos (Cudidio 2012); el primero específicamente para obtener la imagen y personalidad que se encuentra posicionada sobre el Banco del IESS (Anexo 5); y, en segundo lugar, un mapa mental sobre la percepción de los servicios que brinda a la ciudadanía (Anexo 6).

Den un primer sondeo rápido sobre cosas positivas del BIESS, los entrevistados hablan de que les permite realizar su sueño de casa propia de forma rápida sin importar la condición del empleado; unos pocos manifiestan que son quienes cuidan la plata del IESS y sus afiliados.

Como menciones negativas hablan del trámite engorroso y llegan a manifestar también preocupación por lo que pasa con el dinero del IESS.

Al pedir la opinión que tienen de la institución nos encontramos con que piensan que el servicio sin duda ha mejorado, que la atención es más amable y paciente principalmente

para la gente mayor y que da una impresión de orden y limpieza. También resaltan el hecho de que se siente una administración joven de gente profesional y honesta frente a antiguas prácticas de corrupción y mal servicio que se oía en las noticias.

Profundizando en los elementos positivos del BIESS concuerdan con que existe mejor organización y que están preocupados por servir a la gente de forma ágil para que obtengan su propia casa.

Por otra parte también marcan las deficiencias como los problemas que se presentan ocasionalmente, largas colas, problemas con los turnos y fallas en el sistema, así como una tramitología pesada y burocrática para obtener el crédito.

Al Hablar de los elementos negativos reclaman que la información no siempre es completa y les toca volver. Todavía existe la sensación de que los créditos se tardan demasiado, pero se contrarresta al manifestar que han oído que ahora son rápidos.

Al entrar a personalizar a la marca se inicia con una descripción funcional de la institución, en este caso todo es positivo, ya que la consideran como indispensable en el funcionamiento de la sociedad, principalmente por que hacen posible tener casa propia, como si no existiera otra opción. También hablan de la rapidez con la que pueden acceder al préstamo quirografario para tener dinero de forma rápida para situaciones importantes como la colegiatura de los hijos.

En ciertas personas se manifiesta la importancia de que sea una institución técnica, que sea manejada como tal por personal técnico y profesional.

Finalmente se llega a una personalización del BIESS empezando por como lo visualizarían si fuera una persona, lo que se llama la antropomorfización de la Marca es decir, imaginarlas como personas, con cualidades y defectos, con virtudes y fallas. En ese marco, tenemos mayor afinidad con unas que con otras. Cuando esa afinidad se vuelve muy fuerte, llegamos a lo que se le conoce como una Lovemark o una marca a la que el consumidor sigue más allá de los parámetros más razonables.

En el caso del BIESS lo ven como un hombre alto, de edad madura con tendencia a la piel blanca; de excelente presencia, con un traje formal y los accesorios mínimos de un caballero. Pero a pesar de ser de tan alto nivel lo ven como alguien generoso, preocupado por ayudar a la gente; un tipo filántropo. Expresan también que esta visión externa es por que es un caballero de gran importancia, reconocido por su posición y sobre todo por su experiencia y preparación.

Para concluir con este ejercicio se les presenta los 12 arquetipos de Carl Gustav Jung quien creó una de las teorías que hoy se utilizan para dotar de contenido a las marcas y segmentar los mercados. Esta teoría parte de la idea que *“De una manera u otra somos partes de una sola mente que todo lo abarca, un único gran hombre”* (C.G. Jung), es decir existen ideas y patrones de conducta que son universales y están presentes en toda la humanidad, más allá del sexo, cultura, edad o religión, ya que pertenecen a la psique humana.

Estos arquetipos se detallan a continuación:

1. El Inocente

- **Lema:** Libertad para ser tú mismo
- **Deseo básico:** Llegar al paraíso
- **Objetivo:** Ser feliz
- **Mayor temor:** Ser castigado por hacer algo incorrecto
- **Estrategia:** Hacer las cosas bien
- **Debilidad:** Aburrido
- **Talento:** La fe y el optimismo

El inocente es también conocido como utópico, tradicionalista, ingenuo, místico, santo, romántico, soñador. **Marcas:** Coca Cola, Disney, McDonald

2. El Hombre Corriente

- **Lema:** Todos los hombres y mujeres son creados iguales
- **Deseo básico:** La conexión con otros
- **Objetivo:** Pertenencia a un grupo
- **Mayor temor:** ser dejados de lado
- **Estrategia:** El sentido común
- **Debilidad:** perder la personalidad propia
- **Talento:** el realismo, la empatía, la falta de pretensión

También se conoce como el realista, el ciudadano, el buen vecino. **Marcas:** Ikea

3. El Explorador

- **Lema:** No me encierres
- **Deseo básico:** la libertad para descubrir
- **Objetivo:** experimentar un mundo mejor, más auténtico, la vida más plena
- **Mayor temor:** el vacío de quedar atrapado, conformidad

- **Estrategia:** viajar y experimentar cosas nuevas, escapar del aburrimiento.
- **Debilidad:** vagar sin rumbo, convertirse en un inadaptado
- **Talento:** autonomía, ambición, ser fiel a su propia alma

También se conoce como “el que busca”, iconoclasta, vagabundo, individualista, peregrino.

Marcas: Virgin, Nike, Amazon, Jeep, Red Bull

4. El Sabio

- **Lema:** La verdad os hará libres
- **Deseo básico:** encontrar la verdad
- **Objetivo:** utilizar la inteligencia y análisis para entender el mundo
- **Mayor temor:** ser engañados o la ignorancia
- **Estrategia:** la búsqueda de información y conocimiento, la auto-reflexión y la comprensión de los procesos del pensamiento
- **Debilidad:** puede analizar los detalles, pero no llegar a actuar nunca
- **Talento:** sabiduría, inteligencia

También se conoce como el experto, investigador, detective, consejero, pensador, filósofo, académico, planificador, maestro. **Marcas:** Vega Sicilia, HP, Google, Philips, CNN

5. El Héroe

- **Lema:** Donde hay voluntad, hay camino
- **Deseo básico:** Demostrar la propia valía a través de actos valientes
- **Objetivo:** Superarse a si mismo y mejorar el mundo con sus actos
- **Mayor temor:** la debilidad, la vulnerabilidad, ser un cobarde
- **Estrategia:** ser tan fuerte y competente posible
- **Debilidad:** arrogancia, siempre necesita otra batalla para luchar
- **Talento:** la competencia y la valentía

También se conoce como el guerrero, paladín, socorrista, super héroe, soldado, cazador de dragones. **Marcas:** Nike, Marines, Tag Heuer, Hummer

6. El Forajido (fuera de la Ley)

- **Lema:** Las reglas se hicieron para romperse
- **Deseo básico:** la venganza o la revolución
- **Objetivo:** derrocar lo que no funciona
- **Mayor temor:** ser impotente o ineficaz
- **Estrategia:** interrumpir, destruir o llamar la atención

- **Debilidad:** cruzar al lado oscuro, el crimen
- **Talento:** extravagancia, la libertad radical

También se conoce como el rebelde, el hombre revolucionario, salvaje, inadaptado. **Marcas:** Diesel, Harley-Davidson

7. El Mago

- **Lema:** Puedo hacer que las cosas sucedan (o como diría Gandalf: “un mago nunca llega tarde ni pronto llega exactamente cuando se lo propone”)
- **Deseo básico:** la comprensión de las leyes fundamentales del Universo.
- **Objetivo:** hacer que los sueños se hagan realidad
- **Mayor temor:** consecuencias negativas no deseadas
- **Estrategia:** desarrollar una visión y vivir por ella
- **Debilidad:** convertirse en manipuladores
- **Talento:** la búsqueda de soluciones

También se conoce como El Visionario, Catalizador, Inventor, líder carismático, hechicero. **Marcas:** Axe, Absolut Vodka, Steve Jobs

8. El Amante

- **Lema:** Tú eres el elegido
- **Deseo básico:** la intimidad y la experiencia
- **Objetivo:** estar en relación con personas, trabajo y el entorno que les gusta
- **Mayor temor:** la soledad, no ser amado
- **Estrategia:** llegar a ser cada vez más atractivo física y emocionalmente.
- **Debilidad:** perderse en los placeres o convertirse en una marioneta en manos de otros
- **Talento:** la pasión, gratitud, compromiso

También se conoce como La pareja, amigo íntimo, apasionado, sensual. **Marcas:** Martini, Alfa Romeo, L’Oreal, Häagen-Dazs

9. El Bufón

- **Lema:** Sólo se vive una vez
- **Deseo básico:** disfrutar el momento al máximo
- **Objetivo:** pasar un buen rato
- **Mayor temor:** ser un aburrido más
- **Estrategia:** Jugar, hacer bromas, ser gracioso
- **Debilidad:** frivolidad, perder el tiempo

- **Talento:** alegría

También se conoce como El tonto, embaucador, joker, bromista o cómico. **Marcas:** Fanta, Ben & Jerry, 7UP

10. El Cuidador

- **Lema:** Amarás a tu prójimo como a ti mismo
- **Deseo básico:** Proteger y cuidar a los demás
- **Objetivo:** Ayudar a los demás
- **Mayor temor:** el egoísmo y la ingratitud
- **Estrategia:** hacer cosas por los demás
- **Debilidad:** el martirio y ser explotados
- **Talento:** la compasión, la generosidad

También se conoce como El padre santo, altruista, ayudante. **Marcas:** Volvo, Flora, Actimel, Nestlé

11. El Creador

- **Lema:** Si lo puedes imaginar, se puede hacer
- **Deseo básico:** crear cosas que permanezcan en el tiempo
- **Objetivo:** realizar una visión
- **Mayor temor:** la visión o la ejecución mediocre
- **Estrategia:** desarrollar habilidades artísticas
- **Debilidad:** perfeccionismo, malas soluciones
- **Talento:** la creatividad y la ejecución

También se conoce como El artista, inventor, innovador, músico, escritor o soñador. **Marcas:** Apple, Lego, Sony, Swatch

12. El Gobernante

- **Lema:** El poder no lo es todo, es lo único
- **Deseo básico:** control
- **Objetivo:** crear una familia o comunidad próspera y exitosa
- **Mayor temor:** el caos, ser derrocado
- **Estrategia:** el ejercicio del poder
- **Debilidad:** ser autoritario, incapaz de delegar
- **Talento:** la responsabilidad, el liderazgo

También se conoce como El jefe, el soberano, aristócrata, rey, reina, político, modelo, gerente o administrador. **Marcas:** Mercedes-Benz, IBM, American Express

Para el caso del BIESS, los entrevistados lo personificaron bajo los siguientes arquetipos:

- a) **Mago:** Ya que convierte los sueños realidad; también la ven como alguien que convierte lo poco que uno tiene en mucho (una casa).
- b) **Cuidador:** Unos mencionaban que cuidaba a sus clientes, que se preocupaba por ellos y por el dinero que estaba invertido ahí, que al final de cuentas era dinero de los mismos afiliados. A través de los créditos quirografarios también los saca de un apuro.
- c) **Sabio:** Siempre la banca va relacionada con tecnología, experiencia y conocimiento técnico; no cualquiera sabe de eso, por lo que entra en esta categoría.
- d) **Creador:** Permite cumplir una visión a largo plazo que es el de ser dueño de tu propia casa.

En este ejercicio se vio la variedad de percepciones que se puede tener sobre una misma institución.

Un grupo importante lo señaló como el Mago, principalmente por que permite volver realidad los sueños a través de sus créditos, principalmente el hipotecario, con lo que se denota que una de las mayores ambiciones personales es poseer vivienda propia.

Otro grupo de similares proporciones lo relacionó con el arquetipo del Cuidador principalmente por que cuida el dinero de los afiliados y al mismo tiempo se preocupa por ellos al brindarles una mano cuando lo necesiten.

En menor proporción lo relacionaron con el sabio, principalmente por que consideran que el negocio del banquero es complicado y consideran que el BIESS tiene una buena herramienta informática. Y, de igual forma, con el Creador ya que ha creado oportunidades que no existían para que cualquiera pueda adquirir su casa.

En el segundo ejercicio para contruir el mapa mental relacionado con los servicios que ofrece el Banco en primer lugar se les preguntó cuales eran estos servicios; la gran mayoría identificó los prestamos hipotecarios y los quirografarios; unos cuantos mencionaron los prendarios, aunque no tenían claro quien daba estos créditos si el IESS o el BIESS.

Un grupo menor con un mayor nivel cultural mencionó lo relacionado a administración de fondos y negocios fiduciarios aunque no positivamente.

Se buscó establecer una prioridad a los servicios que ofrece la institución, donde marcaron una clara diferencia los préstamos hipotecarios, incluso por parte de aquellos que no lo han solicitado, reiterando la importancia de contar con vivienda propia y la estabilidad que estos brindan.

En segundo lugar estuvieron los préstamos quirografarios, en este punto se mencionaron varios casos en los cuales estos préstamos habían sido “salvadores” en casos de urgencias económicas.

Finalmente quedaron los préstamos prendarios, principalmente por que no existía en el grupo ningún beneficiario de este producto. Los otros servicios del BIESS no fueron mencionados para esta clasificación.

Para concluir con el ejercicio se les fue consultando sobre cada uno de los productos principales que ofrecía el BIES y las consideraciones que tenían sobre ellos.

Sobre los préstamos hipotecarios todos tuvieron en claro que servía para obtener casa propia, consideraban que era la mejor opción por tener el interés más bajo y un plazo cómodo; también mencionaron que se podía iniciar el proceso de una manera muy fácil a través de internet.

Los préstamos quirografarios fueron los más elogiados; la rapidez y la facilidad para obtenerlo fue lo que más se mencionó; que se obtenía rápidamente por internet y que le depositaban inmediatamente. Nadie supo decir cual era la tasa de interés pero coincidieron en que era muy bajo. De igual manera mencionaron que no tenían que preocuparse de nada por que se los descontaban directo del rol de pagos. Si hubo alguna objeción fue relacionada con que les gustaría que el monto fuera mayor.

Sobre los préstamos prendarios fue más en relación a lo que habían escuchado, que eran rápidos, cómodos y que las prendas estaban aseguradas.

Al mencionar a la institución como administradora de fondos no existían buenas referencias, la mayoría mencionó que lo que hacía el BIESS era darle la plata al Gobierno.

4.3.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Si analizamos el mercado Bancario de Ecuador observamos que existen aproximadamente 25 instituciones bancarias, lo que demuestra un escenario complejo y de alta competitividad ya que ofrecen productos y servicios muy similares para un país tan pequeño, y es muy difícil especializarse en un nicho del mercado para obtener una ventaja competitiva a través de variables como su infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano.

La amenaza de productos sustitutos nace cuando las empresas compiten cerca de industrias que fabrican productos que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades que nuestros productos. La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un tope en los precios que se cobran antes de que los consumidores empiecen a cambiarse a un producto sustituto.

En el caso de los préstamos quirografarios y prendarios no existen sustitutos, pero sí puede existir varias presentaciones del mismo producto financiero, y sus condiciones son las que van a determinar la preferencia del cliente.

Existen vendedores, llámense estos inmobiliarios o de cualquier otro tipo de producto o servicio que se puede adquirir recurriendo al préstamo de consumo, quienes pueden generar sus propias líneas de crédito, a pesar de no ser una institución financiera como tal.

Amenaza de los nuevos competidores; esto tiene que ver con las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales al mercado. Si consideramos algunos de los factores que definen esta fuerza están las barreras de entrada, las economías de escala, las diferencias de productos, el valor de la marca, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, los costos del cambio, las ventajas absolutas en costo, nivel de diferenciación en los productos existentes entre otros.

En el caso del sistema financiero bancario no creo que exista la amenaza de ingreso de nuevos competidores ya que existe controles muy complejos y una tendencia a quebrar los pequeños bancos que surgen en el país. Por otro lado una de las barreras más fuerte es la de establecer y posicionar un banco; esto puede llevar años para ganar la credibilidad, sin embargo puede suceder que otros bancos extranjeros grandes opten por la compra de bancos que ya cuentan con cierta posición.

El poder de los proveedores existe cuando una empresa o institución cuenta únicamente con un proveedor o un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento.

En el país existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, ya que los servicios o productos que estos requiere para su funcionamiento tiene una gran oferta en el país, dentro de estos proveedores podemos mencionar, servicio de mensajería, de seguridad, empresas de aseo proveedores de insumos de oficina entre otros.

Podemos decir que existe poder de los clientes cuando están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de ventas totales del vendedor y su cambio de preferencia puede impactar drásticamente al negocio.

Si vemos esto en la banca nacional nos podemos dar cuenta que el poder de negociación de los clientes es bastante bajo ya que todo se encuentra regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y el afectar las tasas no es tan sencillo. Sin embargo, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga las necesidades que ellos tengan; una tendencia fuerte puede realmente afectar a la institución.

Finalmente, la competencia es el principal riesgo en este negocio; si bien existe una sostenibilidad financiera por parte del BIESS para mantener tasas competitivas que se dificulta para la competencia, la innovación en productos puede generar una migración de clientes.



Figura 8. 5 fuerzas de Porter

4.3.5. Análisis FODA

El análisis SWOT (Strenght, Weekness, Opportunities and Treats) o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) nos permite ubicar rápidamente cual es el diagnóstico de la institución y qué acciones inmediatas se deben tomar.

Dentro de las fortalezas podemos destacar que existe una buena disposición del personal hacia la institución; cuenta con un alto nivel profesional y con vocación de servicio.

Recordemos que es una institución relativamente nueva, lo que permite trabajar en una

imagen fresca y la cantidad de empleados e infraestructura permite implementar acciones relacionadas a la imagen institucional de forma rápida.

También es positivo el contar con apertura por parte de las autoridades para implementar flujos de información y estrategias de comunicación que involucre a toda la institución. Todo esto en una plataforma tecnológica óptima con interconexión al internet.

Pero debe destacarse la solvencia financiera con la que cuenta el BIESS, lo que permite considerarla la institución financiera más grande del país.

En cuanto a las Oportunidades, existe un buen nivel de aceptación de la institución con un buen porcentaje de credibilidad ante la opinión pública. Eso es posible y se puede potenciar, gracias a que existe apertura por parte de la prensa para difundir las actividades del BIESS.

Otra oportunidad que se tiene es la alta demanda de los servicios que ofrece la institución y un mercado meta cautivo al ser nuestros clientes todos los afiliados al IESS.

Entre las Debilidades internas que se pueden detectar se encuentra que no existe una asignación de recursos suficiente para actividades de comunicación; junto a que esta Unidad cuenta con personal escaso para cubrir sus responsabilidades.

Estructuralmente, otra debilidad es que no existe un plan de comunicación estratégico. A lo que se suma que nadie se pone la camiseta por que no existe una identificación plena ni con el IESS ni con la propia institución.

A nivel externo las amenazas a considerar son que la imagen del gobierno nacional y del IESS influye en la percepción de la ciudadanía sobre el Banco.

Otra amenaza es la Banca Privada quienes pueden capitalizar imagen desacreditando la transparencia del BIESS.



Figura 9. Matriz FODA

Capítulo 5 PROPUESTA PLAN INTEGRAL DE COMUNICACION

“You like people who are interesting. People who are helpful. People who are witty. People who don’t take themselves too seriously. You dislike pompous, self important people and show offs. You like friendly people. Funny people. People who are characters. People who have character.

Remember that brands are people too.”

ALEX KROL

5.1. Construcción de Identidad de Marca

El objetivo de contar con una sólida estrategia de comunicación es lograr la aceptación y preferencia por parte del mercado objetivo. Esta estrategia servirá como paraguas para cualquier actividad comunicacional que quiera desarrollarse, y el mismo deberá ser retroalimentado y reformado de acuerdo a las variables que afecten a la institución.

“El contar con una adecuada estrategia nos permite eliminar o minimizar el azar de nuestra comunicación.” (Bonin, 1992) Es la base sobre la cual la competencia va a preferirnos y emerge directamente del producto o servicio y de las necesidades del consumidor.

Para tener una línea base sobre la cual construir nuestra estrategia debemos conocer la Misión y la Visión institucional:

Misión

Administrar, de manera eficiente, los recursos previsionales de los asegurados generando operaciones financieras con retorno social y económico adecuado, que contribuyan a impulsar la producción, creen valor agregado y garanticen nuevas fuentes de empleo.

Visión

Ser la institución Financiera Pública reconocida por la excelencia en la generación de rendimientos y servicios financieros para beneficio de los asegurados del IESS, la integridad de su gente y su contribución al desarrollo nacional.

5.1.1. Objetivos Estratégicos

Del análisis FODA y una vez que se cuenta con toda un diagnóstico de la imagen de la institución podemos definir los objetivos estratégicos que buscamos cumplir y en base a esos objetivos poder elaborar un plan de comunicación.

- Incrementar la apropiación de marca del personal con el BIESS a través de la difusión de los valores, éxitos, programas y productos de la institución.
- Lograr un posicionamiento positivo del BIESS mediante la sensibilización de la opinión pública sobre la marca.

- Aumentar la participación del mercado mediante la difusión de los servicios y productos del BIESS.
- Generar una buena relación con los medios de comunicación públicos y privados a través de una política de puertas abiertas de cooperación.
- Fortalecer la Dirección Nacional de Comunicación mediante la incorporación de personal técnico capacitado para la administración de redes sociales y la producción de material audiovisual informativo.

Si bien se realizó un completo análisis de los actores que tienen relación e influencia sobre el BIESS, debemos recordar cual es el grupo objetivo al cual se debe enfocar principalmente nuestra comunicación; y eso sería a los afiliados del Instituto Ecuatoriano del Seguro Social, hombres y mujeres mayores de 18 años y menores de 65, económicamente activos con relación de dependencia con una empresa, y, por lo tanto, con cierta estabilidad laboral.

Los mensajes claves que manejaremos para este grupo deben estar basados en los propios principios de la institución. Son aquellos que demuestran nuestros valores y nuestro compromiso, y que desde un punto de vista de una comunicación social, son los primeros que llegan al público en general, poniendo en contexto para qué estamos trabajando.

Valores

- Compromiso institucional.
- Vocación de servicio a los asegurados.
- Integridad.
- Liderazgo de los mandos medios.
- Orientación a resultados.
- Mejoramiento continuo.

Administrar por valores no sólo permite educar a los miembros de la institución, sino que este comportamiento ético genera beneficios económicos. (Ocampo 2011)

Un modelo basado en conceptos de Comunicación como el que se quiere impulsar con este plan, debe incorporar necesariamente la dimensión de sensibilización de las instituciones.

5.1.2. Construcción de Marca

Para construir la identidad de marca adecuada para el BIESS debemos de partir por reconocer que no nos debemos enfocar en lo que hacemos, sino en cómo lo hacemos.

Para construir la marca adecuada para el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social utilizaremos la guía planteada por Andrew Haley Wright para construir Mindmarks y Arquetipos. Haley fue Director de Estrategias Globales en Young & Rubicam una de las agencias publicitarias más importantes del mundo y actual es el presidente de MindMark inc.

Haley tiene más de 25 años de experiencia en construir marcas como AT&T, Colgate, Ford, Sony y United Airlines entre cientos de otras más.

Partimos del concepto de que una Mindmark es una marca que ha cimentado una idea en la mente del consumidor. Esta idea sirve para la construcción de Imagen de marca y nos ayuda a determinar cómo queremos posicionarla en los consumidores. Esta idea que tiene el consumidor con respecto a una marca surge de la combinación perfecta entre el posicionamiento de mercado, la personalidad de la marca y el perfil del target.

Es decir que la nueva Trinidad en la construcción de marcas es Mercado, Marca y Grupo objetivo.

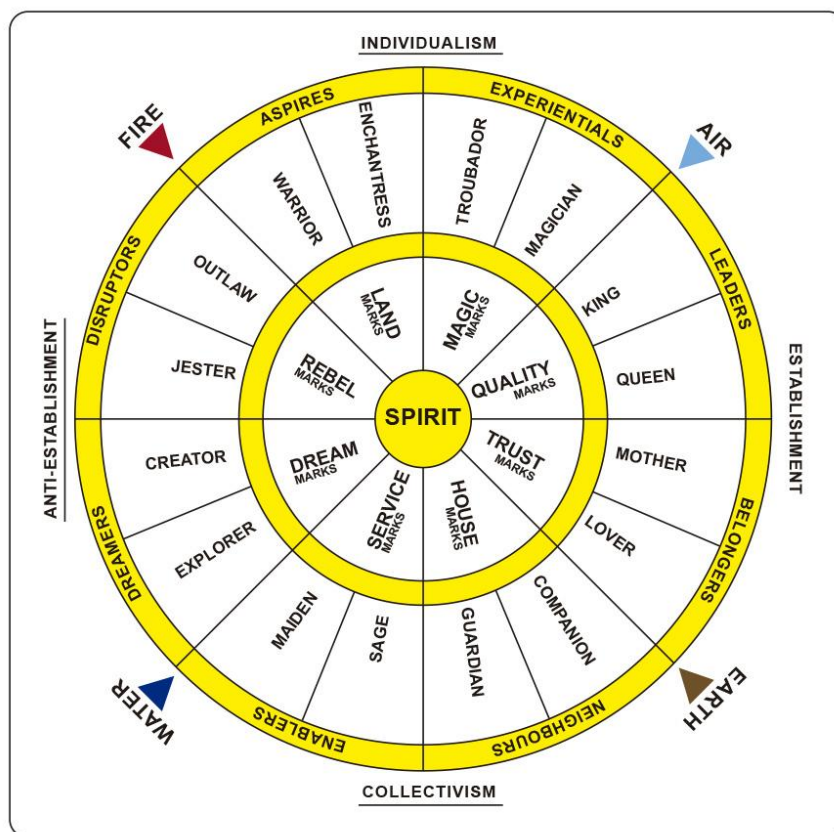
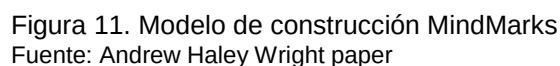


Figura 10. Modelo de construcción MindMarks
Fuente: Andrew Haley Wright paper

Al momento de elaborar la estrategia, se debe considerar la dificultad que representa cambiar el pensamiento humano. De esta afirmación parte la filosofía de que sólo las ideas diferentes y relevantes en la promesa de comunicación tienen el potencial de cambiar formas de pensar.

Para determinar el espacio en el cual se ubica o podemos lograr que se ubique la marca utilizamos el primer nivel de la matriz de Haley.



57

Y la segunda, denominada relevancia, hace referencia al alcance de mi producto dentro de dicho mercado.

La primera etapa de selección se basa en el tipo de empresas que frecuentemente ocupan cada casillero:

REBELmarks: Se asocia con los “pecados” como bebidas alcoholicas o deportes extremos.

LANDmarks: Marcas relacionadas con la moda y productos de diseñador.

MAGICmarks: Principalmente con el entretenimiento como cines, parques o marcas omnipresentes como el internet o las colas.

QUALITYmarks: Buscan ganar mercado mostrando una autovaloración superior, son joyas y electrodomésticos.

TRUSTmarks: Son marcas que nos acompañan en el día a día y buscan relaciones de larga duración, como la salud.

HOUSEmarks: Se enmarca en marcas que denotan que son mejores a menor precio. Por ejemplo herramientas o supermercados.

SERVICEmarks: Se perciben como grandes empresas como bancos o aerolíneas; son negocios que impresionan por su tamaño.

DREAMmarks: Estan relacionadas con la belleza y los lujos; como cosméticos y turismo.

El BIESS puede enmarcarse en dos de estas categorías; las TRUSTmarks, como una marca que a través de sus créditos está en nuestra vida diaria y busca la construcción de relaciones duraderas principalmente buscando satisfacer las necesidades humanas; y, por otra parte, es una SERVICEmarks por su giro de negocio, tamaño y alcance.

La siguiente etapa es definir que la posición seleccionada explote las competencias y la cultura de la organización.

En el caso de las TRUSTmarks, estas creen en que el cliente es lo más importante, y lo demuestran mediante una innovación y mejora continua en sus servicios y productos.

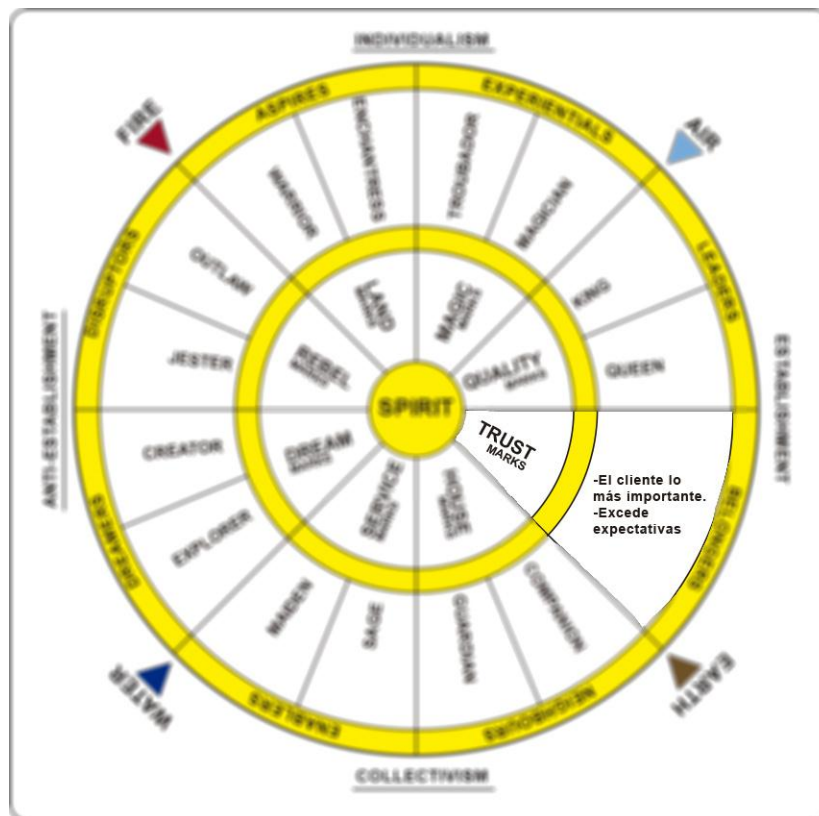


Figura 11. Modelo de construcción MindMarks
Fuente: Andrew Haley Wright paper

Las SERVICEmarks buscan una gran respuesta y afinidad de sus clientes, mediante la delegación o empoderamiento de su equipo de Servicio al Cliente para que pueda hacer sentir satisfecho a los mismos.

En este punto el BIESS debe inclinarse por convertirse en una TRUSTmark, principalmente por que existe un diferenciación más fuerte al resto del mercado que si fuera cualquier otra institución financiera que debiera colocarse dentro de las SERVICEmarks. Adicionalmente, el Servicio al Cliente se está convirtiendo en un modelo muy fácil de repetir, mientras que la innovación puede generar ventajas competitivas inmediatas.

b) Personalidad de la marca

Los arquetipos establecidos por Carol Pearson y Carl Gustav Jung nos permiten darle una personalidad a las marcas, es poder visualizarlo de una forma que podamos entender y querer a la marca como si fuera un personaje.

Pero estas marcas deben contar una historia, y esa es la que los convierte en el personaje; por ejemplo Nike es una historia de coraje, de creer en uno mismo y la excitación de ganar o perder; Victoria Secret es una historia de atracción fatal y placer irresistible; o, Dove que nos

habla de una mujer real, que es feliz con lo que es. De acuerdo al Mind Marks Maps de Haleys, los cuales difieren poco de los arquetipos de Pearson y Jung:

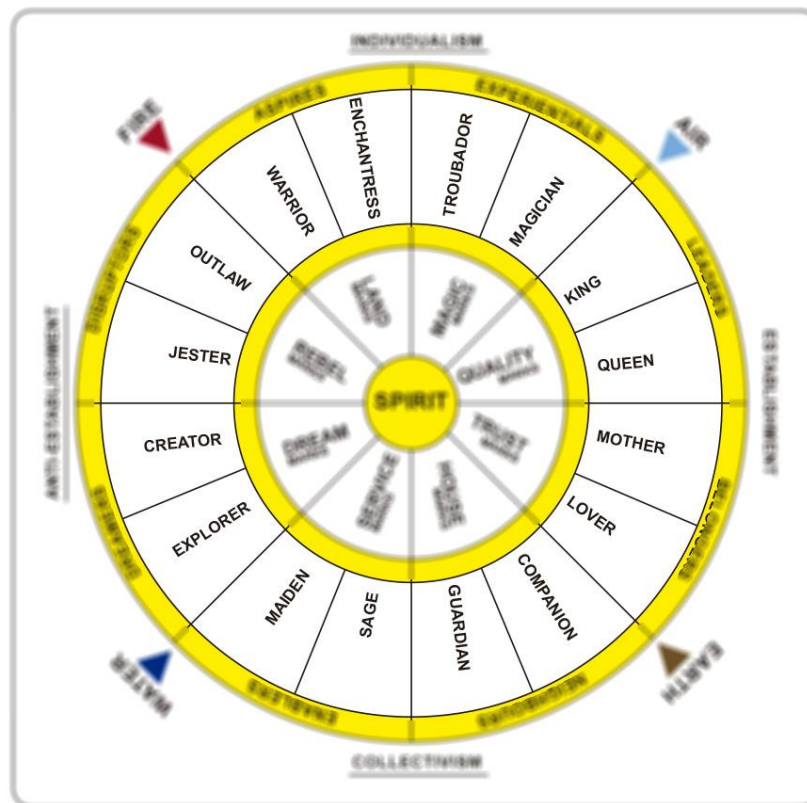


Figura 12. Modelo de construcción MindMarks
Fuente: Andrew Haley Wright paper

Los relacionados a las TRUSTmarks son:

Madre: Que nos cuenta una historia de abundancia, protección y crianza.

Amante: Una historia de compromiso, pasión y romance.

Este arquetipo madre, el cual es un simil al Cuidador de Jung, es uno de los identificados al construir los mapas mentales, por lo que puede construirse en base a este la personalidad del BIESS.



Figura 13. Modelo de construcción MindMarks
Fuente: Andrew Haley Wright paper

Recordemos que los valores relacionados con el Cuidador son:

- **Deseo básico:** Proteger y cuidar a los demás
- **Objetivo:** Ayudar a los demás
- **Mayor temor:** el egoísmo y la ingratitud
- **Estrategia:** hacer cosas por los demás
- **Debilidad:** el martirio y ser explotados
- **Talento:** la compasión, la generosidad

c) Motivación del Grupo Objetivo

Antes de seguir aplicando la metodología de Haley debemos revisar las características que afectan al consumidor. (Kotler y Armstrong, 2012)

En primer lugar los Factores Culturales entre los que están la Cultura que es la base de los deseos y el comportamiento de una persona ya que se aprende dentro de su círculo más cercano como es la familia, considerando que la sociedad ecuatoriana tiene profundos valores familiares; la Subcultura en el que intervienen los factores religiosos y étnicos que en

el país son principalmente católicos/cristianos y de raza mestiza. Y las Clases Sociales, que para nuestro grupo objetivo son principalmente de clase media.

En segundo lugar los Factores Sociales; que comprende la clasificación por los Grupos Sociales, la Familia y el Rol o Status; es decir aquellos a los que se pertenece o de referencia, en este caso hablamos nos enfocaremos en quien ocupa el cargo de cabeza de familia, quien provee al hogar.

A continuación vienen los Factores Personales; iniciando por la edad, la cual hemos definido entre los 25 y los 45 años prioritariamente, aunque también debe reflejarse, de acuerdo al factor de Ocupación en todos los trabajadores que aportan periódicamente al IESS.

Siguen los Factores Psicológicos; donde el principal factor es la Motivación, para lo cual nos enfocaremos en los “VALS” de Mitchel.

Hay que considerar que si bien Platón empezó a estudiar la racionalidad humana, Freud es el verdadero padre del estudio de la Psique individual. Pero fue su discípulo Jung quien se dedicó a estudiar la Psique colectiva.

Con estos antecedentes, en 1923, Daniel Starch logra identificar los mega motivadores del ser humano: hambre, amor, seguridad, hogar, salud, ambición, aprobación, apariencias, descanso, economía, cooperación, competencia, la distinción social y la creencia a una deidad.

A raíz de este estudio fue que Maslow, en 1954 pudo crear su famosa jerarquía de las necesidades que han sido el modelo generalmente seguido para conocer y entender al individuo y su colectividad.

A finales de 1970 Mitchell desarrolla el estudio de Marlow y crea su modelo de los valores y estilos de vida o también denominados “VALS”.

De acuerdo a Andrew Haley los VALS relacionados a las TRUSTmarks son; la estabilidad, la armonía y la afiliación. Con estos parámetros podemos definir en el mismo mapa de Haley, cuales con las motivaciones que realmente van a mover a nuestro grupo objetivo.

Para una TRUSTmarks, su grupo objetivo son los denominados “Belongers” o “Pertenechientes”; para este grupo su mayor valor es la estabilidad y la seguridad. Son la columna vertebral de la sociedad por que brindan seguridad al ecosistema. Es la generación del “nosotros”, convencionales y conservadores. Independiente de su rol en la sociedad son seguidores de un líder superior y se inspiran en él.

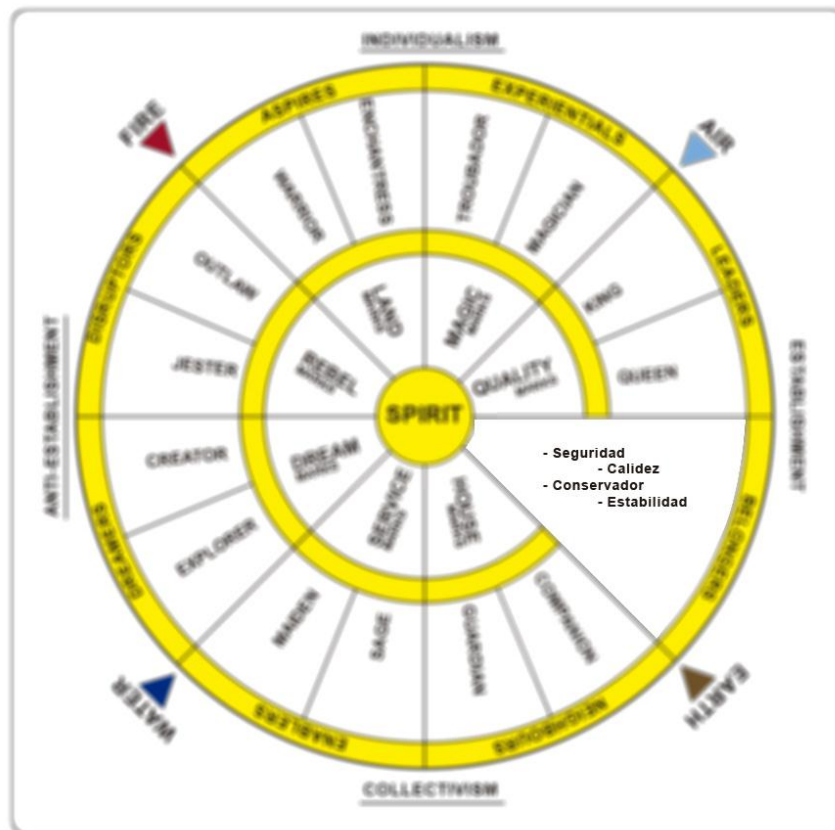


Figura 14. Modelo de construcción MindMarks
Fuente: Andrew Haley Wright paper

Cuando se cuenta con esta trilogía de elementos se debe consolidar para definir el espíritu de la institución, es darle vida con un concepto estratégico que nos lleve a donde queremos ir; fuera de cualquier plan de comunicación puntual, este espíritu podrá acompañarnos por el resto de la vida institucional.

Es en este punto donde se cristaliza el espíritu de la institución; por lo que hacemos la analogía con el cuidador, la madre, el padre y evaluamos que es lo que hacen ellos que los hace tan grandes, y es lo que hacemos todos por nuestros hijos cada día; dar la vida por ellos... el Biess da la vida por su gente... el BIESS la vida por Ecuador.



Figura 15. Modelo de construcción MindMarks
Fuente: Andrew Haley Wright paper

“El corazón tiene razones que la razón no entiende” , frase del filósofo y escritor francés Blaise Pascal que resume su pensamiento respecto a la relación entre la razón y el corazón, entendiendo a la razón como experiencias, deducciones y análisis que se logran demostrar a través del conocimiento directo mientras que al corazón como sentimientos, intuiciones e instintos. Esta frase podría usarse para explicar la diferencia entre Top of Mind, una Love Mark y la relación entre ellas.

Se es una Love Mark cuando el posicionamiento de la marca va más allá de la razón (top of mind), llega a la mente y al corazón, generando una conexión, un vínculo de afinidad tan grande, que logra que los consumidores tengan una lealtad incondicional hacia ella. Esto permite que las grandes marcas sobrevivan en el tiempo. Si el amor es alto y el respeto es alto, es un lovemark, a esto apuntamos con la marca del BIESS.

5.2. Estrategia Creativa

No podemos dejar de comunicarnos; aunque nuestro interés fuera cerrar las vías de comunicación, o tomarnos un año sabático comunicacionalmente hablando, esto es imposible; por ejemplo, constituye una parte integral del dilema esquizofrénico. Si la conducta esquizofrénica se observa dejando de lado las consideraciones etiológicas, parecería que el esquizofrénico trata de no comunicarse. Pero, puesto que incluso el sinsentido, el silencio, el retraimiento, la inmovilidad o cualquier otra forma de negación constituyen en si mismo una comunicación, el esquizofrénico enfrenta la tarea imposible de negar que se está comunicando; en este sentido, es mejor comunicar lo que a nosotros nos interesa que sepan nuestros grupos de interés. (Watzlawick, Beavin y Jackson, 1989)

Es importante entender que la estrategia creativa debe ser a largo plazo y que proporciona la guía y dirección para la construcción de la campaña publicitaria. (Bonin, 1993) Debe ser clara y comprensible para todo el mundo.

Analizando un poco cómo se entiende la comunicación de los otros bancos podemos detectar que, todos se están liberando de los clisés que predominaron en el siglo XX. Que las grandes pretensiones y presunciones han perdido su sustentación. Que los temas de grandes edificios, grandes cifras, agencias y demás, no son índice de nada. Con todos esos argumentos cayeron a finales del siglo pasado, uno a uno, los bancos “más sólidos”. Pero pese a todo, para la banca tradicional es difícil escaparse de esos estereotipos, para nuestra conveniencia.

El mercado.

El grupo objetivo del BIESS es tan grande como la familia de los afiliados al IESS, es decir alrededor de 2 millones de personas; todos ellos, sin importar la etapa de su vida, son potenciales clientes para el Banco.

Son hombres y mujeres desde los 18 y los 65 años, viven en todo el país y su nivel socioeconómico oscila entre el medio bajo y el alto. Es decir demasiados para establecer una estrategia sólida, es por eso que nos vamos a enfocar, principalmente, en todos aquellos que por opción o imposibilidad no han sido recibidos por la banca tradicional. Son aquellos que por sus mismas características sociales, económicas y sicográficas no han podido acceder a la vivienda de sus sueños. Por esto mismo es un cliente menos exigente y menos activo.

¿Cuál debe ser la misión?

Demostrar a todos que el BIESS está para ellos; que no importa la edad, el sexo o la condición económica, siempre el BIESS estará ahí para apoyarlos y servirlos, en los momentos más importantes.

Son personas que igual que tienen sueños que aún no saben cómo convertirlos en realidad, también sufren de imprevistos, y se sienten desamparados para afrontarlos.

¿Pero cómo poder llegar a ellos?

Existen dos caminos: El primero vía productos y servicios; el segundo, vía emocional.

De acuerdo a la construcción de Mind Mark que se ha construido el camino adecuado para el BIESS es el segundo. Llegaremos de una forma sensible al potencial beneficiario

¿Cómo nos diferenciamos en la fase productos y servicios?

Siendo consecuentes con la visión y el territorio de marca. A diferencia de la categoría, los productos tienen que lucir como que nacen del consumidor, de su vida, de sus necesidades, de su drama.

No son piezas de mercadeo únicamente. Son las soluciones que necesitan los afiliados para su proyecto de vida.

Esta es nuestra visión de marca; ser el facilitador de todos los proyectos de vida de miles de ecuatorianos a lo largo y ancho del mapa nacional.

El Logotipo de BIESS.

Además de esto surgió la pregunta de cómo atacar todos los sentidos de nuestro mercado bajo un mismo mensaje y sin los millones de dólares que invierte la competencia?

Así nacen las primeras guías para elaborar la campaña:

- Un símbolo visual
- Una sola identificación de color en todos los medios
- Un tono de comunicación fresco y memorable.
- Un estilo nuevo y contemporáneo.
- Una identificación total con el mercado.
- Un mensaje sensibilizador.

Si bien el BIESS como nombre es de fácil recordación, ninguno de los entrevistados supo

recordar cómo era su logotipo, y si mencionaban el color amarillo azul y rojo fue de pura casualidad considerando que todos los isotipos gubernamentales usan esa cromática.



Figura 16. Logotipo actual Banco del IESS

Fuente: Dirección de Comunicación BIESS

Incluso unos cuantos mencionaban las manos, isotipo del IESS, como imagen relacionada con su Banco.

Recordemos que uno de los pilares fundamentales para toda comunicación es el apellido de la empresa. Ese nombre de un producto o de una empresa que, dibujado de tal o cual manera, reúne forma y fondo en un solo concepto. (Bonin, 1993)

Es por esto que la primera propuesta es una reforma estructural de la imagen corporativa, la cual no tiene ninguna recordación, relevancia o simbolismo para la marca.

Por un momento nos involucraremos con la marca IESS, la cual es compleja en su percepción como compleja es su estructura; es decir que las personas pueden quejarse mil veces por una mala atención, hospitales abarrotados, problemas en la jubilación, etc; pero, en ningún momento, cambiarían su hospital del IESS por uno del MSP; o dejarían de agradecer por su jubilación; o, incluso, que el Gobierno o cualquier otra persona tocara SU IESS. Es decir que existe una apropiación de marca bastante fuerte.



Figura 17. Logotipo actual del IESS
Fuente: Dirección de Comunicación IESS

Pero, sobre todo, existe una identificación muy clara de su isotipo, principalmente de las manos que lo han representado por medio siglo. Este es un punto a analizar, sobretodo si consideramos que las manos simbolizan la protección que queremos posicionar.

Por otra parte, la gráfica debe darnos un tono de comunicación de contemporaneidad, y que generen compromisos tangibles frente al consumidor. Se debe generar una modernización del logotipo, con expectativas tecnológicas con las que cuenta la Institución.



Figura 18. Logotipo propuesto para el BIESS

Las historias.

Uno busca en toda campaña publicitaria llegar claramente a la mente del consumidor, e incluso llegar a este puesto a través de sus percepciones.

La decisión fue afectar estas percepciones en los clientes del BIESS, se quiso que todos y cada uno de sus sentimientos fluyera en cada pieza creada, que riera, se enojara, llorara, que se volviera a reír, pero sobre todo que soñara al verse reflejado en estas piezas.

El medio tradicional y el más efectivo para lograr esta sensibilización era obviamente la televisión, pero cómo lograr esta sensibilización del consumidor. Llevamos el análisis al cine y descubrimos cómo en una película el director lleva de la risa al llanto y de éste al odio y finalmente desborda la alegría a través de situaciones y música, pero era imposible de lograr con el tradicional comercial de 30 segundos. La alternativa era romper con ese esquema, por eso se busca construir historias en un comercial de 45 segundos. (ANEXOS 16 Y 17)

Para esto encontraremos los “Insight’s” o motivaciones internas de nuestro público. Se tuvo que descubrir qué situaciones y/o personajes llegaban a tocar las fibras sensibles de los ecuatorianos, con cuales situaciones se podrían identificar y provocar las reacciones que se buscan.

En este comercial de 45 segundos se mostrarán partes importantes de una misma persona, que demuestre que el BIESS está en todas las etapas de la vida.

Los mensajes

Dentro de la estrategia de medios, y de acuerdo al limitado presupuesto, se define que la radio tiene que ser una de las piezas claves de comunicación, pero igual que en la televisión el mensaje tiene que ser distinto y positivo. Hay que romper con la ola de música, jingles y sobre todo el estruendo del tráfico de la ciudad.

Para esto se buscó un formato que rompiera con el stress del vehículo y que llamara la atención a los oficinistas.

En esta producción no contaremos una historia, sino que nos mostraremos como el guía, el protector, el amigo que nos escucha y nos aconseja.

Este anuncio no les vende nada, rompe con el esquema tradicional del Banco que pide que les den dinero, así consolidamos una imagen positiva que se reafirmará por todos los medios día con día. (ANEXO 15)

5.2.1. Plan de Medios

Un general en el campo de batalla realiza una estrategia para el enfrentamiento del día siguiente, la cual debe tener un conjunto de acciones para lograr un fin. Pero el secreto de la estrategia no es únicamente el plan, si no que cada miembro involucrado sepa exactamente cuál es su función y estar perfectamente coordinados para el éxito de la batalla; si uno de los escuadrones se atrasa 1 minuto en estar en su posición la estrategia puede resultar en fracaso.

Claro que esto tiene poca importancia cuando nuestro ejercito es de 10.000 hombres frente a un enemigo de 1.000, en ese caso es muy difícil perder, pero qué pasa si es al contrario, qué pasa si nuestro presupuesto para toda la campaña es mínima frente la inversión que realiza el resto de la banca privada.

En estas circunstancias cada paso tiene que ser calculado y el impacto que produzcamos tiene que ser mucho más profundo. Para lograr esto decidimos no basarnos únicamente en la creatividad de la campaña sino involucrar a todos los medios de comunicación para el “Gran Día D”¹ una coordinación estratégica para un impacto total el día designado.

El objetivo de este día será realizar el lanzamiento de la campaña con todos los medios de comunicación sincronizados. Es decir que cualquier ciudadano, de nuestro mercado objetivo, fuera expuesto a cada una de las piezas y los medios de comunicación seleccionados para la campaña.

Si bien las tarifas y la programación pueden variar, se ha elaborado un plan de medios para un mes tipo.

¹ Referencia al Desembarco en Normadía de la Segunda Guerra Mundial

Tabla 5. Presupuesto de medios

		MARZO					NRO	TOTAL	%
		1	8	15	22	29	CS		
PRODUCTO: IESS									
TV ABIERTA 46" y 30"		Spot de 46 segundos							
	Inversión x mes \$	87.606,04						87.606,04	30%
1 TC	Nro. Spots	135					135		
2 RTS									
3 GAMA									
4 CANAL UNO									
5 ECUADOR TV									
6 ETV TELERAMA									
7 CABLEVISION									
TV LOCAL UHF		Spot de 46 segundos							
	Inversión x mes \$	10.000,00						10.000,00	3%
TELEVISION MANABITA / UNIMAX	Nro. Spots	89					89		
TV COLOR/ MALL									
NORTVISION/ DIN									
UV TV/ DIN									
TELEMAR/ MALL									
LA TELE									
ECUAVISIÓN MALL									
RADIO		Cuña 20 segundos							
	Inversión \$	25.995,50						25.995,50	9%
	No. Cuñas	2.368					2368		
CINES - SUPERCINES		Spot 46 segundos							
	Inversión \$	16.666,67						16.666,67	6%
	No. Spots	1.213					1213		
PRENSA									
	Inversión \$	62.280,06						62.280,06	22%
	No. Avisos	20					20		
OHH / VÍA PÚBLICA									
VALLAS Nivel Nacional	Inversión \$	56.700						56.700,00	20%
	No. Vallas	7					7		
PARADAS DE BUSES (Solo Quito)	Inversión \$	29.700						29.700,00	10%
	No. Paradas	20					20		
TOTAL INVERSION								288.948,26	100%

Fuente: TBWA\Ecuador

Para la pauta en televisión nacional (Anexo 6) se ha establecido la siguiente pauta propuesta:

- TC Televisión: En los noticieros Bien informado y El Noticiero dominical.
- RTS: Entre semana con los programas Copa y La Noticia en la Comunidad; y, los fines de semana, con las películas al final de la tarde.

- GAMA TV: El informativo GAMATV y Gamadeportes de la noche; Los Simpson que cuenta con alta audiencia y los fines de semana el programa La televisión.
- Canal Uno: El Noticiero Uno Estelar de la noche.
- Ecuador TV: El informativo de las 21h00 y EC TV Noticias de los domingos.
- ETV Telerama: En los noticieros CNN Noticias de la mañana y Telerama noticias de la noche. Para los fines de semana entramos con el programa Cara a Cara.
- Cablevisión: Nos enfocamos en la programación nocturna entre las 19h30 y las 21h00 de lunes a domingo.

La televisión regional también ha sido considerada (Anexo 7) para lograr un impacto nacional; los canales considerados para la pauta son los siguientes:

- Manabí y Galápagos: Television Manabita
- Tungurahua: Unimax
- Cotopaxi, Latacunga, Tungurahua: TV Color
- Carchi e Imbabura: Nortvisión
- Loja y Zamora: UV TV/DIN
- Esmeraldas: Telemar
- Pichincha y Guayas: La Tele
- Chimborazo: Ecuavisión

La radio como se mencionó es un medio muy importante en la estrategia comunicacional, por esto se debe contar con una distribución importante (Anexo 8), por lo que se han considerado las siguientes emisoras por ciudad:

- Quito: Canela, La Otra, América y La Rumbera
- Guayaquil: La Otra, Radio Z1, Forever, Galáctica, San Francisco y Santiago
- Cuenca: La Roja
- Sto Domingo: Zaracay
- Manabí: Scandalo

- Tungurahua: Caracol
- Zamora: La Voz de Zamora
- Loja: Poder
- Bolívar: Turbo
- Tena: Stereo Digital

La publicidad vial se ha convertido en un medio visualmente atractivo y de alto impacto; es por esto que se han considerado vallas en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca; y, de igual forma un circuito de paradas de buses en la ciudad de Quito (Anexos 9 y 10).

Los cines es otro punto de impacto audiovisual muy importante ya que se convierte en el punto de diversión de un sector importante de la población; por esto se ha considerado la cadena Supercines (Anexo 11) para colocar el comercial de 45 segundos.

Finalmente, y como se comentó en la estrategia comunicacional, los mensajes de radio deben ser plasmados en la prensa con la imagen de la campaña (Anexo 12); es así que los medios seleccionados son:

- Quito: El Comercio
- Guayaquil: El Universo y El Telégrafo
- Cuenca: El Mercurio
- Manabí: El Diario

5.2.2. Tácticas de Comunicación

Pero el plan de medios es únicamente una parte de la campaña; existen otras tácticas de comunicación muy importantes y que pueden generar resultados inmediatos para la institución y su meta final que es la colocación de créditos.

Relaciones Públicas con Medios de Comunicación

La generación de Free Press es indispensable para la difusión de las opciones que brinda el BIESS, es por esto que se debe organizar una agenda de reuniones y entrevistas con los diferentes medios de comunicación; estos pueden ser a través de ruedas de prensa, otorgando entrevistas o visitando a medios de comunicación para informar sobre resultados, nuevos productos e implementación de tecnologías en la institución.

Un desayuno de trabajo con reporteros de temas económicos o inmobiliarios también es una buena opción.

Actividades de Responsabilidad Social

La imagen primordial del BIESS la definimos como el protector; es por esto que la institución debe meterse en temas sociales como parte de su esencia; por ejemplo se pueden intervenir en zonas marginales o invasiones y generar un proyecto de vivienda social junto con otras instituciones como el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda MIDUVI.

Es así que aplicaremos el enfoque funcionalista de la Responsabilidad Social Empresarial la cual puede ser definida como “una función de regulación social, es decir, como un instrumento de regulación de la relación empresa/sociedad/ destinada a estabilizar tal relación e, idealmente, a integrar los propósitos de la empresa con la sociedad”. (RRaufflet, Lozano, Barrera y García, 2012)

Todo esto debe coordinarse de igual manera con los medios de comunicación para generar información positiva.

Medios de Comunicación propios

Una buena opción es generar una plataforma tecnológica de bienes y servicios a los que se puede acceder con los créditos del BIESS.

Por lo pronto existen algunos productos como las computadoras o los viajes en tren, pero esto debe potenciarse a un portafolio importante de productos y servicios como electrodomésticos, las famosas cocinas de inducción o servicios de salud que son prioritarios.

De igual forma debería contarse con una amplia oferta inmobiliaria de promotores o ciudadanos que están dispuestos a funcionar con el crédito del BIESS.

Ferias

La presencia del BIESS en ferias ya se ha convertido en una necesidad, especialmente las inmobiliarias; en ellas se monta un stand con varios funcionarios que están informando a la ciudadanía sobre el monto al que tienen capacidad de endeudarse y los trámites necesarios.

Durante este mes es importante generar, en conjunto con la Asociación de Promotores e Inmobiliarios, una Feria para potencializar la campaña.

Tácticas en Redes Sociales

Las redes sociales como Twitter y Facebook se han vuelto parte indivisible de la vida de los ecuatorianos, sin distinción de edad o sexo.

La propuesta en estos medios es crear una campaña de lanzamiento en el Día D reforzando los mensajes de los otros medios.

Promoción interna de valores

Debemos entender que el Plan se fundamenta en la comunicación como eje central de todas las actividades de la organización, no como un instrumento mediático, sino como el enriquecimiento mutuo de toda relación humana. El Plan se convierte en el hilo conductor que integra todas las partes de la organización optimizando la cadena de las funciones particulares de sus individuos, estableciendo una sinergia plena de la organización. (Ocampo, 2011)

La campaña no puede tener éxito si no se involucra a todo el personal de la institución; por lo que se difundirá una campaña interna de valores, en la cual se empoderará al personal de la institución como parte de la estrategia de ser quienes van a lograr convertir los sueños de los clientes en realidad.

Se mostrará a los empleados sobre la importancia de su trabajo y como influyen en la vida de los ciudadanos.

De esta manera lograremos agilizar los procesos y hacer que los clientes sean atendidos de una forma más ágil y cordial.

5.2.3. Presupuesto de la campaña

Ya se mencionó que el presupuesto del Banco del IESS para actividades comunicacionales es significativamente inferior a la del resto de instituciones financieras privadas.

Para el año 2015 la asignación aprobado por el Directorio Institucional apenas llega a los \$ 500 mil dólares, y es en este marco que centraremos nuestro presupuesto para la campaña, de acuerdo al siguiente desglose:

Tabla 6. Presupuesto de medios

OBJETO	MONTO
Producción (Comercial, cuñas, piezas gráficas)	80.000
Pauta en Medios	300.000
Relaciones Públicas con medios	10.000
Redes Sociales	10.000
Plataforma Web	30.000
Feria	40.000
Campaña Interna	20.000
Responsabilidad Social	10.000
TOTAL	500.000

Fuente: TBWA\Ecuador

5.3. Plan de Comunicación de Crisis

“Una crisis es cualquier situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, declarada o latente que amenace la imagen de la organización, ponga en riesgo sus actuaciones futuras o amenace con alterar las relaciones internas o externas entre ésta y sus públicos, entre ésta y sus miembros y que necesita que se ejecuten estrategias para evitar el impacto sobre la imagen, las relaciones y las actuaciones de la organización o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo”. (Alfonso González Herrero, Universidad Complutense de Madrid)

Las crisis no aparecen de la nada, si bien no las vemos venir, generalmente son provocadas por las mismas empresas ya sea por su acción o inacción ante determinadas situaciones; y muchas veces no las vemos venir por que no existe un correcto monitoreo sobre flujos de comunicación dentro y fuera de la institución.

Esta falta de control sobre lo que se dice genera interferencias comunicacionales como el rumor, si a eso le sumamos la ausencia de correctos canales de interacción con los medios de comunicación, con los directivos y mandos medios; eso resulta en una crisis potencial.

Con estos antecedentes, se consideraría más saludable estar preparado ante estas contingencias a través de un plan o un manual de crisis, un documento ambicioso que cubra el mayor número de variables de riesgo.

El manual de crisis es la guía que nos permitirá reaccionar efectivamente en el momento en que una crisis se presente; este documento debe contener, al menos, los siguientes elementos:

- Los contactos de todos los miembros del grupo de tarea o comité de crisis (nombre completo, puesto dentro de la compañía, dirección de correo electrónico de la compañía y otro que pueda abrir desde un puesto remoto, números de teléfono de la empresa, de casa y celulares).
- Base de datos de contactos con todos los interesados o afectados por la crisis (bomberos, policía, políticos, sindicatos, proveedores, clientes, aseguradoras, medios de comunicación, asociaciones civiles, etc.)
- Documentos tipo (cartas, comunicado de prensa, etc.)

Fuera de esta información básica se lo debe construir con las siguiente información técnica:

- Las variables que podrían intervenir en una crisis, frente a lo contemplado en el manual de crisis.
- Un protocolo de funcionamiento para las acciones de emergencia, no sin antes haber

creado varios escenarios.

- Definir el papel de la comunicación en una situación de emergencia.
- Identificar el público objetivo de la etapa de emergencia.
- Identificar las necesidades de ese público en una situación de emergencia.
- Definir los objetivos que se desean alcanzar en relación con el trabajo del equipo de comunicación.
- Establecer los límites de conducta ética que se debe seguir en el trabajo de comunicación.
- Elegir a voceros, capacitar a equipo técnico para que se enfrenten a entrevistas, asegurándose de que todo el equipo de comunicación asista a la capacitación, a la preparación del plan de contingencia y a las simulaciones.
- Desarrollar mensajes para el público objetivo y respuestas a posibles preguntas de la prensa.
- Identificar todos aquellos recursos tecnológicos que se puedan necesitar.
- Tomando en cuenta que la crisis también puede darse por fenómenos naturales o en la infraestructura del lugar, se debe desarrollar un plan de tránsito y de infraestructura para la prensa en las áreas más críticas, incluso visitas guiadas al fin de buscar mejor imagen.
- Organización, organigrama y flujograma necesario para evitar obstáculos burocráticos en el momento de enfrentar la crisis.

Adicionalmente, la Dirección de Comunicación deberá estar preparada para enfrentar la crisis como líderes natos y voces elocuentes en el momento de la tensión. Para lograr esto deberán formar y capacitar un equipo que sea ágil y que pueda facilitar el trabajo, como es el caso de los periodistas, debido a que han estado acostumbrados a trabajar bajo presión.

Reservar un área de trabajo del equipo de comunicación con toda la infraestructura para la transmisión de mensajes, entrevistas colectivas, lectura de boletines, alimentación, refugio y descanso para la prensa.

Algunas prácticas que deben evitarse al construir el Plan de Crisis y que contribuyen a una pobre respuesta pública:

- Mezcla de mensajes de múltiples expertos que confunden a la audiencia.
- Emisión de información tardía que pueden incluso reavivar la crisis.
- Mensajes que tratan de sobre asegurar con lo que se ven falsos.
- Mensajes al público que no han sido revisadas con cuidado.
- Dejar que corran chismes y rumores sin ser enfrentados ni corregidos.
- Voceros con un pobre comportamiento, conducta inadecuada, muestra de falta de

empatía o uso de humor inadecuado.

5.3.1. Objetivos del Plan de Crisis

Objetivo General:

Preparar a quienes dirigen al Banco del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, tanto a nivel directivos como mandos medios, para saber cómo enfrentarse ante una crisis comunicacional con herramientas suficientes para superarla.

Objetivos Específicos:

- Consolidar y fortalecer la estructura interna de la Dirección de Comunicación del Banco del IESS.
- Contar con una guía paso a paso para prevenir o enfrentar posibles crisis en el campo comunicacional.
- Preparar a las autoridades de la institución para poder enfrentar de forma inmediata la crisis.

5.3.2. Tipología e identificación de la crisis.

Continuando con el análisis de la crisis y posibles afectaciones de la imagen, se puede hacer una metáfora con el semáforo para explicarla:

- Semáforo verde: detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.
- Semáforo amarillo: detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto.
- Semáforo rojo: detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

A pesar de la enorme heterogeneidad de formas que puede adoptar una crisis, existen una serie de factores comunes a todas ellas. (Losada, 2010)

- Sorpresa: toda crisis tiene una dosis de sorpresa, siempre se producen en un momento inesperado y sin capacidad de reacción adecuada
- Urgencia: la crisis exige rapidez en la respuesta. El problema empezará a modificar los comportamientos de la organización y de sus miembros.
- Inestabilidad: La situación provocará inestabilidad, se producirán corrientes de noticias negativas, los medios de comunicación avanzarán más rápido.

Además, se pueden enunciar los elementos que pueden desembocar en una crisis, desde

una perspectiva general se pueden mencionar cinco tipos:

- Catástrofes: Implican cantidad de daños humanos y materiales, produciendo alarmas sociales, acarrear complicaciones jurídicas y costosas indemnizaciones.
- Fallos funcionales graves: suponen un riesgo para la salud o seguridad de las personas, produce caída de las ventas de los productos, pérdida de confianza en los comercios.
- Crisis de honorabilidad: Se produce cuando algún representante de la organización incurre en conductas ilícitas, lo cual produce efectos negativos como la pérdida de liderazgo.
- Amenazas económico – financieras: dada por los cambios inesperados en la alta dirección
- Crisis internas: conflictos entre trabajadores, baja de productividad, enfrentamientos, todo aquello que lleva a un empeoramiento del clima laboral y la productividad

Aunque resulte imposible establecer una tipología completa de todas las crisis, se proponen algunas categorías:

- Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.)
- Crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.)
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.)
- Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.)
- Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.)
- Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.)
- Hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.)
- Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.)
- Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.)

Todas estas situaciones pueden desembocar de una forma u otra en una crisis comunicacional que tocará enfrentar de manera imprevista por la institución; por esto es vital contar con un Plan de Crisis estructurado y de inmediata ejecución.

Para estar preparados se elabora una matriz que nos permita identificar los posibles tipos de crisis que pueden afectar al BIESS. (ANEXO 18)

De igual manera se han considerado algunos escenarios posibles de crisis, de acuerdo al giro de negocio de la institución:

- Riesgos en la plataforma informática: el internet es la herramienta principal, mediante la cual nuestros clientes acceden a la institución, una caída del servicio puede tener serias consecuencias en la imagen de la institución. De igual manera el acceso no autorizado a nuestra red puede causar un perjuicio considerable en la función operativa del Banco.
- Contacto telefónico por parte de los clientes: Existe una gran variedad de razones por las que las personas contactan a la institución vía telefónica; un mal manejo de la información brindada o del trato que se da por parte de quienes responden estas llamadas puede afectar la satisfacción del cliente y su preferencia hacia hacer negocios con nuestra institución.
- Mala atención al usuario: Existe una alta afluencia de clientes hacia las oficinas del Biess en todo el país; no exclusivamente en la ciudad de Quito; por lo que debe si se llega a tratar mal a un cliente o se le da información errónea, esto puede propagarse a través del boca a boca desacreditando al Banco.
- Atención extemporánea: Si bien se han corregido los tiempos en relación a la atención en los préstamos hipotecarios, debe considerarse un plan de acción en caso de que por cualquier motivo existe una demora significativa en la entrega de los mismos.
- Fuga de información: En cualquier momento se puede dar una filtración hacia los medios de comunicación de disposiciones o resultados institucionales que pueden afectar a la imagen institucional. En esta opción se debe considerar un mal uso de los medios internos y externos con los que cuenta la institución.

5.3.3. Comité de Gestión de Crisis

Para prevenir y controlar un proceso de crisis, como en cualquier proceso, primero se necesita saber quien lo va a coordinar, es decir el comité de crisis. Un equipo conformado por personas que previamente estén entrenadas para desarrollarse de manera eficaz en una crisis, de tal manera que se debe otorgar las herramientas necesarias para que puedan lograrlo, es decir un Plan de Crisis.

Al contar con ese documento deberá entregárselo a cada uno de sus miembros, y desde allí poder preparar simulaciones para conocer sus reacciones, estos entrenamientos se pueden realizar través de dos mecanismos que no son excluyentes, el primero un simulacro como tal y segundo un media training.

Para el primer caso se pueden manejar talleres en el que se puedan tratar temas de posibles crisis para el banco, basando incluso en casos reales, es así que, de una manera planificada, estaremos preparados para afrontar y superar una crisis.

Por otro lado, es necesario un media training con profesionales del medio que conozcan la dinámica de los diferentes medios públicos y privados, de forma que puedan desenvolverse con soltura y confianza frente al entrevistador, manteniendo una defensa con argumentos para una situación de crisis.

En resumen debe darse a los portavoces las competencias comunicativas necesarias, entendiendo a esta competencia comunicativa como un saber comunicarse en un campo del conocimiento y un saber aplicarlo para realizar actos comunicativos eficientes. (Niño Rojas, 2013)

Esta competencia se logra conquistando otras subcompetencias como son la lingüística; la pragmática; la tímica, la cultural y la ideológica.

De acuerdo a mi experiencia la clave del éxito con los medios está en generar buena información y en mantener las puertas abiertas, que la relación sea de ida y vuelta.

La conformación del Comité de Crisis del BIESS debería estar conformada por las siguientes autoridades:

- Presidente del Directorio
- Gerente General
- Director Nacional de Comunicación
- Gerente Jurídico
- Gerente del área relacionada a la crisis

Las principales tareas que debe seguir este Comité en el momento que se conoce un impacto son:

- Detectar señales de alarma dentro y fuera de la organización, ya que luego podría ser el desencadenante de una crisis.
- Si existe el rumor, analizar el origen del mismo (interno o externo) y su intencionalidad.
- Elaborar estrategias de respuesta y sus objetivos
- Analizar el grado de gravedad y el alcance de la crisis.
- Evaluar la fiabilidad del rumor: es un rumor verdadero o falso, está argumentado son hechos.
- Posible duración de la crisis.

Se recomienda nombrar al gerente General como Director del Comité de Crisis, que tendrá las siguientes funciones:

- Convocar o Disolver al Comité.
- Informar de lo sucedido
- Determinar la estrategia a seguir con cada audiencia y coordina las acciones.
- Decidir quienes serán convocados coyunturalmente al Comité para cada crisis.
- Informar a las Autoridades en función de la repercusión.

Otro rol importante es el de portavoz, quien, prioritariamente, será el Presidente del Directorio, quien tendrá las siguientes funciones:

- Atender e informar a los medios de comunicación manifestando siempre la opinión oficial.
- Colaborar en la preparación de los materiales.
- Atender las demandas de información de los medios.

Otro cargo que será de utilidad es el del Secretario del Comité; que debería ostentarlo el Director de Comunicación, ya que se encargará de.

- Registrar las decisiones acordadas, información recibida y emitida por el Comité de Comunicación de Crisis
- Informar puntualmente al mismo de los hechos más destacados.
- Realizará un seguimiento de la cobertura en medios para analizar la percepción externa sobre el suceso.
- Informa y prepara la comunicación con la audiencia interna.

5.3.4. Desarrollo del Plan de Crisis

Si bien la crisis se puede presentar en diferentes niveles de urgencia y complejidad, se deben considerar algunos pasos básicos para enfrentarlo; es por esto que cada miembro de la institución debe conocer, al menos, como enviar la alerta a la persona indicada; y, los miembros del Comité deben conocer todos estos pasos para dar seguimiento e intervenir en el momento oportuno.

a. Activación del Comité

- La persona que detecta el problema lo pone en conocimiento de su superior jerárquico, quien hace una primera evaluación y lo comunica al Director del Comité o al Secretario en caso de no poder contactarlo.
- Evaluación de la gravedad en términos de repercusión pública y catalogarlo como amarillo, naranja o rojo. Puede que deba modificarse el nivel según la evolución que

presente.

- Convocar al Comité de Crisis.

b. Recopilar información

Para conocer el marco sobre el cual se está desarrollando esta crisis el Director del Comité deberá conocer, al menos, la siguiente información:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Quién, cómo y cuándo nos llegó esta información?
- ¿Qué daño o perjuicio ha sido causado y a quién?
- ¿Podemos contactar con los afectados?
- ¿Se ha tomado alguna acción desde que se conoció del problema?
- ¿Está el daño bajo control?
- ¿Quién lo sabe y qué sabe, interna y externamente?
- ¿Cuáles son las posibles tendencias y escenarios?

c. Determinar la estrategia

La estrategia debe desarrollarse bajo el conocimiento básico de hasta donde podemos perder en esta batalla. Es una crisis y no se puede salir bien librado sin sacrificios o algunas bajas.

- Estrategia de comunicación “proactiva”: Si no se puede evitar que salga a la luz pública debemos tomar la iniciativa de informar; cuando la institución advierte o reconoce algo le hace ganar credibilidad.
- Estrategia de comunicación “reactiva”: Ya se hizo público, hay que ser cautos y no incrementar el nivel de la crisis nosotros mismos.

d. Desarrollar el plan de acción

- Definir el papel de cada persona durante la crisis
- Poner en marcha un sistema de seguimiento y monitoreo de medios de

comunicación.

- Identificar y facilitar todo contacto con aliados externos que puedan difundir información que consideremos oportuna.
- En el caso de una emergencia no controlable con los medios internos, debe mantenerse un contacto periódico con las diferentes fuerzas para recabar información y coordinar acciones y comunicaciones. Debe consultarse a todas aquellas expertos y contactos que puedan asesorar sobre aspectos específicos como: responsabilidades legales, factores técnicos, etc.
- Revisar y redefinir el mapa de actores según la crisis que nos afecte para identificar si son cooperantes o beligerantes en función de la predisposición, pero también de la información suministrada por la entidad. Identificar a los interlocutores para el caso concreto y su posición respecto a nosotros para poder contactar con ellos en caso de que sea necesario.
- Revisar, o corregir de ser el caso, los materiales de comunicación de apoyo: Argumenos específicos sobre la crisis, documento de preguntas y respuestas, etc.

e. Comunicación interna

- Enviar una nota a los Gerentes y Directores para una adecuada filtración de las llamadas entrantes en relación a la crisis, y las pasen al Secretario del Comité, así como instrucciones sobre las medidas en caso de que acudan personas externas relacionadas con la crisis o medios de comunicación. A este nivel jerárquico superior se le debe informar con detalle sobre la crisis y las acciones que tomará la administración.
- Una nota a todo el personal indicando brevemente la descripción de la crisis, así como disposiciones sobre cómo actuar ante llamadas o visitas de cualquier persona externa que quiera información sobre el problema. EN esta nota se debe comprometer al personal a que hagan espíritu de cuerpo con su institución.

f. Comunicación externa

- Preparar desde el inicio un comunicado oficial que será la base de las comunicaciones, y que se revisará regularmente según la evolución de la crisis. El documento debe contener una descripción superficial de la situación aunque solo corrobore lo que ya se sabe.

- Este documento inicial debe poder adaptarse a diferentes formatos; escrito, radio y televisión.
- Se debe contar con un listado actualizado de autoridades para que el Director del Comité pueda mantenerles periódicamente informados de la evolución de la crisis.
- Se distribuirán los comunicados de prensa oficiales en función de la repercusión pública, una vez aprobados por el Comité.
- En caso de que sean necesarias rectificaciones, elaborar un desmentido y contactar con los medios de comunicación que han difundido información errónea.
- La página Web institucional servirá como canal de información, lanzando los comunicados oficiales elaborados y otros materiales complementarios.

g. Evaluación y salida de la crisis

- Analizar la repercusión del suceso en los medios de comunicación y comprobar que la estrategia y mensajes difundidos por el Comité de Crisis consiguen reducir la tensión y se están comprendiendo adecuadamente.
- El final de las acciones urgentes no siempre significa el final de la crisis y se debe estar atento a los efectos colaterales, externa e internamente, ya que la crisis en extinción puede generar una nueva crisis.
- Establecer una agenda de seguimiento.
- Mantener un seguimiento sistemático de los medios de comunicación.
- Elaborar un informe detallado de la crisis que incluya: Revisión cronológica de la gestión; puntos fuertes y débiles; conclusiones; y, lecciones aprendidas.

5.3.5. Herramientas del Manual

Los diferentes modelos que se presentan para facilitar el momento de implementar el plan se encuentran plasmadas en el ANEXO 19 del presente trabajo; pero debe tener en cuenta algunas recomendaciones básicas para el momento de preparar estos documentos:

- Siempre tenerlo por escrito, incluso si se trata de un discurso para el vocero, debe existir un documento físico para entregar a los medios.
- Tanto para la comunicación interna la información debe ser igual, aunque se presente de forma distinta.
- Debe tomarse el tiempo necesario para redactarlo, los minutos son cruciales en una

crisis, pero un documento mal preparado puede ser mortal.

- El documento debe ser comprensible para todo el grupo objetivo, los tecnicismos pueden crear confusión o permitir libertad de interpretación.
- El documento debe ser prioritariamente humano, por encima de aspectos técnicos financieros.
- El documento debe reflejar la tranquilidad con que la institución está enfrentando el problema.
- Siempre deben intercalarse aspectos positivos de la administración que minimicen la imagen negativa que se está formando el público.
- A los medios debe generárseles las facilidades necesarias para mantener la línea de comunicación con la institución.
- Nunca se debe mentir; se puede evitar dar cierta información sensible, pero no se puede cambiar la realidad.
- No se deben hacer promesas que no se tenga la total certeza de que se van a cumplir, eso marcará el futuro de la credibilidad del vocero.
- Como norma general, y al ser una institución financiera, debe tratar de generarse información que se sustente en cifras, lo cual es más difícil de contradecir.

Existen otros componentes comunicacionales para los cuales deben existir unas pautas o reglas básicas que se recomienda seguir.

Solicitud de réplica o rectificación

Para un desmentido, réplica o rectificación siempre debe uno referirse a la Ley de Comunicación (2013) que, en sus artículos 23 y 24 permite a las instituciones y personas a exigir a los medios de comunicación que aclaren, corrijan e incluso que presenten disculpas por un mal manejo de la información.

Adicionalmente se deben tener algunas consideraciones, como el validar hasta tener la absoluta certeza que la información nuestra es verídica, pero, sobretodo, que la que se publicó es falsa o incompleta. Una solicitud mal emitida puede cerrar las puertas a una salida victoriosa de la crisis.

Debe investigarse de dónde procedió la información falsa, ya que puede ser de cualquier nivel de la institución y puede generar una crisis interna.

Es recomendable difundir el desmentido en otros medios aliados e incluso en los medios propios.

Se recomienda que el comunicado lo suscriba el Director de Comunicación; aunque en casos de mayor gravedad, o cuando se esté dispuesto a llegar a enfrentamientos legales, la

firma deberá ser del Gerente General como representante legal de la institución.

Entrevistas y Rueda de Prensa

Las entrevistas son de difícil generalización, ya que cada medio tiene su tendencia, así como cada periodista. Al ser una institución pública se debe priorizar la agenda de medios con aquellos alineados al régimen, de manera de generar una línea de comunicación favorable hacia los intereses institucionales.

Siempre es preferible salir a dar una versión propia antes de que salgan los opositores; es por esto que el trabajo del Comité es indispensable para obtener los insumos necesarios y la validación oficial a los documentos de forma inmediata. En caso de no contar con toda la información es mejor no exponerse.

Otra forma de exponerse a los medios es a través de una rueda de prensa; los beneficios de esta es que todos tienen la misma información al mismo tiempo y es difícil manipular la información; la negativa es que si no se tiene toda la información para salir de la crisis, un medio mejor preparado puede destruir nuestro argumento y terminaremos de sepultarnos.

Finalmente, si se decide apelar a la rueda de prensa debe asegurarse de varias cosas; en primer lugar que asistan todos los medios; o al menos los aliados; cuidar todos los detalles de la organización, como por ejemplo la amplificación; tenga preparado una línea de salida, en coordinación con el Director de Comunicación, quien será el mediador en este diálogo.

CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada a través de las diferentes encuestas y focus group, y al Plan de Comunicación diseñado, se puede definir las siguientes consideraciones:

Que la imagen del BIESS no llega a ser negativa; aunque si hay que admitir que se ha deteriorado últimamente, considerando que inició con unas expectativas por parte de la ciudadanía importantes; y se encuentra al punto de transformarse de la percepción burocrática de un grupo a una reputación negativa difícil de revertir. Esta situación justifica la inmediata implementación de un Plan Integral de Comunicación que ratifique un compromiso de servicio por parte de la institución y la mejora continua en sus procesos; y es un modelo de análisis importante para otras instituciones en similar situación, no necesariamente que pertenezcan al sector financiero público.

Al realizar el levantamiento del mapa de actores se identifica que existen stakeholders importantes que no se consideran generalmente; como son el Ministerio Coordinador de Política Económica y el Ministerio de Finanzas; quienes actualmente marcan directrices irrenunciables para el BIESS y que influyen en gran parte el direccionamiento institucional. Este mapeo se vuelve indispensable para encontrar todos aquellos a los que de alguna manera debemos dirigir acciones comunicacionales y no debe limitarse a los clientes directos de una institución.

Esto no quiere decir olvidar la injerencia que tienen los afiliados sobre la Institución y el impacto que pueden tener organizados para afectar el correcto funcionamiento del Banco. Es por esto que se concluye que es a quienes debe enfocarse primordialmente la comunicación, para que se conviertan en aliados naturales y poderosos en el momento de implementar acciones administrativas y financieras.

Con estos antecedentes, se identifica que, para construir una marca, se debe investigar y conocer la imagen que existe en la mente de todos los públicos para, en base a esta, construir mensajes que ratifiquen, complementen y/o rectifiquen la misma de acuerdo a los intereses institucionales.

El modelo de construcción de mind marks de Haleys permite llegar a conocer el espíritu de la marca mediante la determinación del mercado, la marca y el grupo objetivo.

Con una marca sólida, en base a metodologías adecuadas, se construye una marca sostenible en el tiempo.

Es decir que la construcción de una marca adecuada es el eje esencial de la construcción

de cualquier estrategia o plan; el resto son meras herramientas que utilizadas adecuadamente pueden difundir esa visión de marca que queremos que perciban nuestros públicos.

Estas herramientas deben ser elaboradas cuidadosamente, en base, nuevamente, de una determinación efectiva de públicos.

La estrategia creativa, como primera herramienta, debe ir más allá del gusto o preferencia de un creativo, sino, por el contrario, creada para impactar en los sentidos del público y alterar su percepción y comportamientos. Se debe buscar las características culturales, sociales de estos públicos para saber lo que lo motiva y afecta; y así, construir los mensajes que asimile como propios.

La selección de medios, como se ha presentado, es otro elemento que no puede dejarse al azar; las preferencias personales no son un determinante, incluso la lógica y experiencia personal de un planificador de medios no es suficiente para construir un plan de medios; la situación de nuestro público y sus actividades cotidianas deben ser nuestra guía para saber en dónde, cuándo y a qué hora los impactamos favorablemente.

Dentro del estudio se determina también que, por más sólida que sea una marca, existen influencias internas o externas que pueden, en determinado momento y bajo ciertas condiciones, afectar la imagen de esta marca, para lo cual; un Manual de Crisis, es indispensable dentro del Plan Integral de Comunicación; como una herramienta integral para poder mantener el buen nombre de la institución y volver a la situación ideal lo más rápido posible.

Finalmente se concluye que el presenta Plan de Comunicación Integral es factible y ejecutable de acuerdo a las condiciones del mercado y de la propia institución.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que nacen en base al estudio y experiencias adquiridas para la elaboración de este trabajo son:

- Iniciar cualquier proyecto comunicacional identificando al público al que queremos llegar bajo una segmentación adecuada; pero no una simple identificación demográfica o socio-económica, sino una construcción de sus características conductuales y culturales que permitan conocer como afectarlos sensorialmente de forma adecuada.
- A dicho público debemos entrevistarlos a fondo para determinar la percepción actual que tiene el público interno y externo sobre la marca; el conocer qué piensan de la marca nos va a permitir reforzar o desmentir ese posicionamiento.
- No podemos cambiar el posicionamiento de una marca, debemos buscar la manera de reforzar o reformar la existente de acuerdo a nuestros intereses; es decir, debemos construir una identidad de marca sólida y consistente con la realidad de la institución.
- Se debe buscar construir mensajes que rompan el ruido que existe actualmente en la comunicación y llamen la atención de nuestro público objetivo; a través de procesos creativos que nos lleven a lograr piezas comunicacionales destacadas, pero en base a nuestro grupo objetivo y no de preferencias personales.
- Utilizar los medios de comunicación que, en conjunto, formen una sinergia que afecte la mayor cantidad de sentidos de nuestro target simultáneamente.
- Apicar a medios alternativos digitales como las redes sociales como un medio efectivo de afectación al público.
- Estar preparados para cualquier ataque a la imagen institucional, sea esta producto de factores internos o externos a la institución.
- Desarrollar material gráfico llamativo, original, identificado con la empresa y con un mensaje completo, redactado en lenguaje acorde a nuestro mercado.
- Y finalmente exponer este mensaje en los medios de comunicación estratégicamente elegidos y en formatos innovadores que resalten de la saturación que existe en los medios a la que está expuesto el consumidor.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Robbins, S., & Coulter M., (2000) Administración.
2. Katz, Ch. Doria, F., & Costa, L. (1989) Diccionario básico de la comunicación. México. Editorial nueva imagen.
3. Constitución de la República del Ecuador (2008)
4. Disposiciones reformativas y derogatorias del código orgánico monetario y financiero (2014)
5. Ley orgánica de comunicación (2013)
6. Martin, P. (2010) Mapas sociales: métodos y ejemplos prácticos
7. Garrido, F, (2004); Comunicación estratégica
8. Cudicio, C. (2012); PNL y comunicación
9. Bonin, J. (1993) Comunicación: estrategias, técnicas y tácticas en el mercado.
10. Ocampo, MC (2011) Comunicación empresarial.
11. Kotler, P. & Armstrong, G. (2012) Marketing.
12. Watzlawik, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1989) Teoría de la comunicación humana.
13. Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E. & García, C. (2012) Responsabilidad social empresarial.
14. Losada, J. (2010) Comunicación y crisis.
15. Niño Rojas, V. (2013) Competencias en la comunicación.
16. Pope; J (1992) Investigación de mercados; editorial norma; colombia 1992

ANEXOS

1. ENCUESTA
2. ORGANIGRAMA BANCO DEL IESS
3. MAPA DE ACTORES
4. MATRIZ DE PODER
5. MAPA MENTAL DE LA IMAGEN DEL BIESS
6. MAPA MENTAL DE LOS SERVICIOS DEL BIESS
7. PAUTA DE TELEVISION NACIONAL
8. PAUTA DE TELEVISION LOCAL
9. PAUTA DE RADIO
10. PAUTA DE VALLAS
11. PAUTA DE PARADAS DE BUSES
12. PAUTA DE CINES
13. PAUTA DE PRENSA
14. PIEZA PRENSA
15. PIEZA VIA PUBLICA
16. PIEZA GUION DE RADIO
17. PIEZA GUION DE COMERCIAL
18. PIEZA STORY BOARD
19. MATRIZ DE CRISIS
20. HERRAMIENTAS DEL PLAN DE CRISIS

ANEXO 1

ENCUESTA

Parte 1 (Sólo encuesta)

RECONOCIMIENTO DE MARCA

1.- Por favor mencione el nombre del primer Banco que le viene a la mente:

PRODUBANCO		BIESS	
PICHINCHA		INTERNACIONAL	
PACIFICO		GUAYAQUIL	
BOLIVARIANO		OTRO	

2.- ¿Con qué Banco tiene o tendría un préstamo hipotecario?

PRODUBANCO		BIESS	
PICHINCHA		INTERNACIONAL	
PACIFICO		GUAYAQUIL	
MUTUALISTA PICHINCHA		OTRO	

3.- ¿Usted sabe qué es el BIESS?

SI		NO	
¿QUÉ ES?			

4.- ¿Usted sabe para qué se creo el BIESS?

ADMINISTRAR FONDOS IESS		COGERSE EL DINERO DEL IESS	
DAR PRESTAMOS A LOS AFILIADOS		DAR PRESTAMOS AL GOBIERNO	
OTRO		OTRO	

5.- Piense en el BIESS y vamos a convertirlo en un personaje:

HOMBRE		MUJER	
ROPA Y ACCESORIOS			
CARÁCTER Y PERSONALIDAD			

RECONOCIMIENTO Y OPINION DE LOS SERVICIOS

6.- ¿Usted sabe cuales servicios ofrece el BIESS?

QUIROGRAFARIOS		HIPOTECARIOS	
PRENDARIOS		COMPUTADORAS	
TURISMO		OTRO	

7.- ¿Qué opina de los prestamos quirografarios?

RAPIDOS		LENTOS	
AYUDAN		NO SIRVEN	
COMODOS		INCOMODOS	
OTRO		OTRO	

¿Por qué? _____

8.- ¿Qué opina de los prestamos hipotecarios?

RAPIDOS		LENTOS	
AYUDAN		NO SIRVEN	
COMODOS		INCOMODOS	
OTRO		OTRO	

¿Por qué? _____

9.- ¿Qué opina de los prestamos prendarios?

RAPIDOS		LENTOS	
AYUDAN		NO SIRVEN	
COMODOS		INCOMODOS	
OTRO		OTRO	

¿Por qué? _____

10.- ¿Usted es beneficiario de alguno de los productos del BIESS?

SI		NO	
¿DE CUÁL?			

11.- Considera que los servicios del BIESS son útiles

SI		NO	
¿POR QUÉ?			

Parte 2 (Encuesta y Focus Group)

12.- ¿Qué le viene a la cabeza cuando le mencionan el BIESS?

PUNTOS POSITIVOS	PUNTOS NEGATIVOS

13.- Tomemos el factor negativo que considere más importante y dígame por qué opina eso:

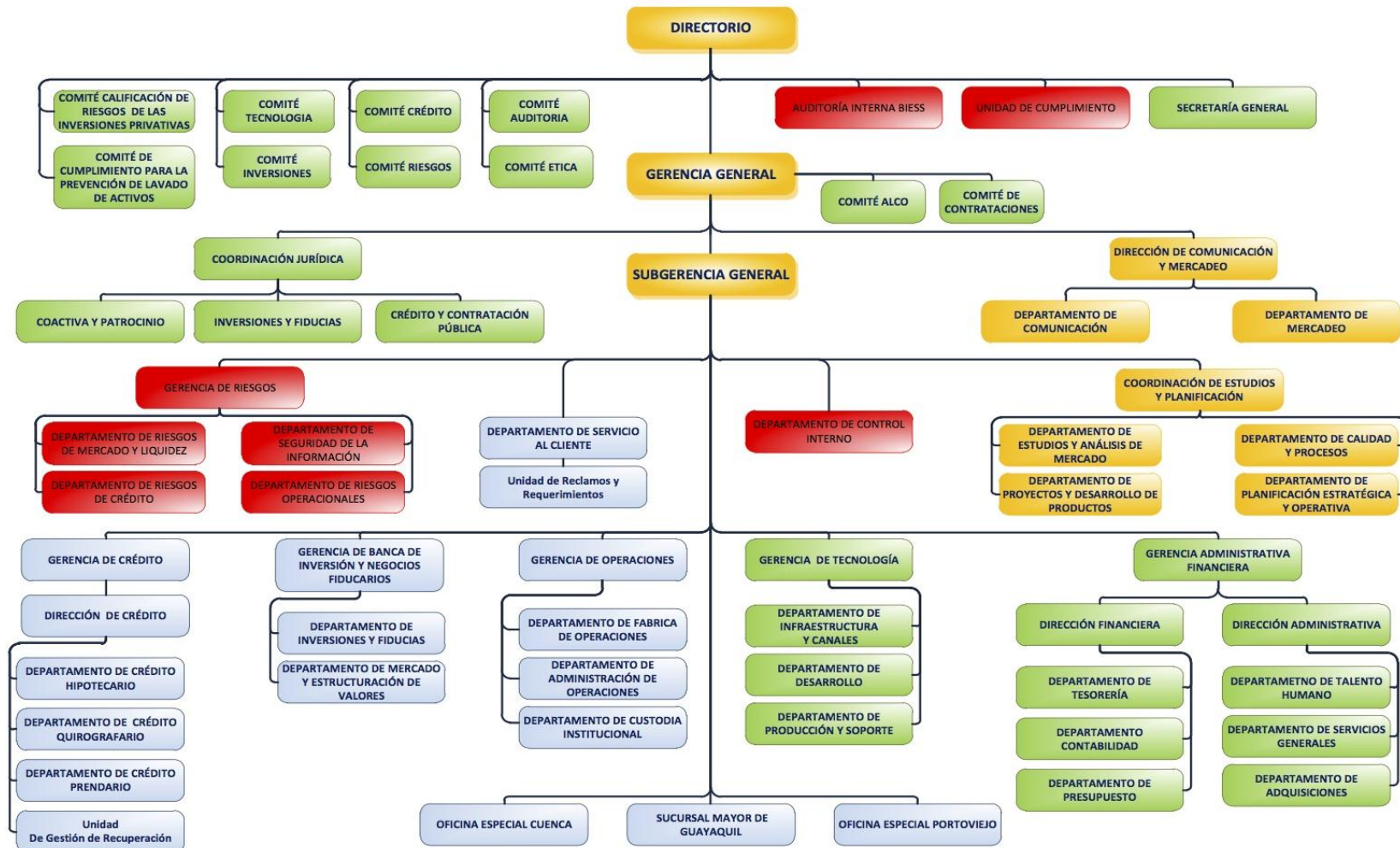
14.- Tomemos el factor positivo que considere más importante y dígame por qué opina eso:

15.- Voy a mencionar unos personajes y me va a decir cual va mejor con el BIESS y por qué:

El Inocente	Tradicionalista, ingenuo y soñador		Por qué?
El Hombre corriente	Realista, buen vecino		
El Explorador	Individualista, peregrino		
El Sabio	Experto, consejero, académico		
El Héroe	Guerrero, socorrista		
El Forajido	Rebelde, salvaje		
El Mago	Visionario, inventor		
El Amante	Pareja, amigo íntimo, apasionado		
El Bufón	Tonto, embaucador, bromista		
El Cuidador	Padre, altruista, ayudante		
El Creador	Artista, innovador, soñador		
El Gobernante	Jefe, aristócrata, político, administrador		

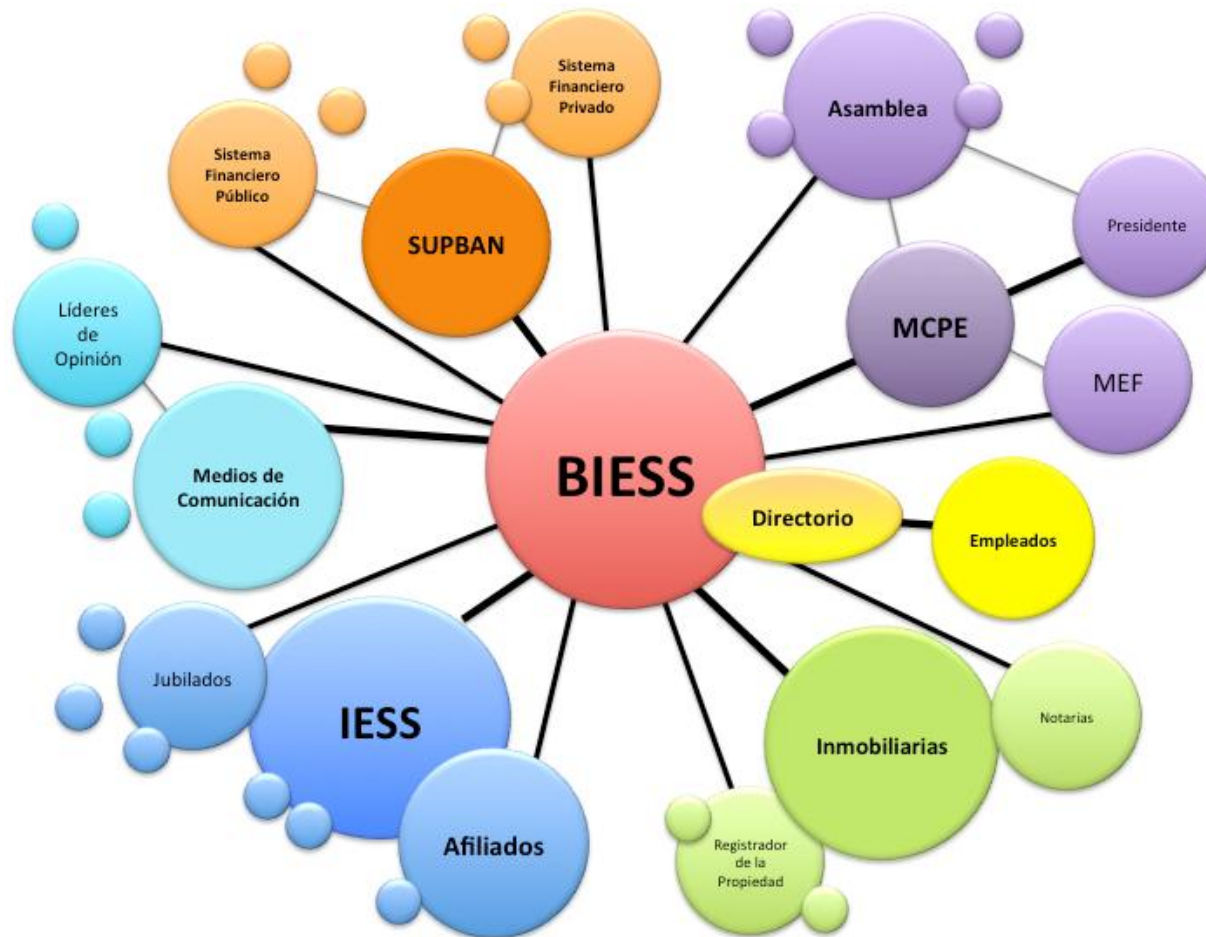
ANEXO 2

ORGANIGRAMA BANCO DEL IESS



ANEXO 3

MAPA DE ACTORES



ANEXO 4

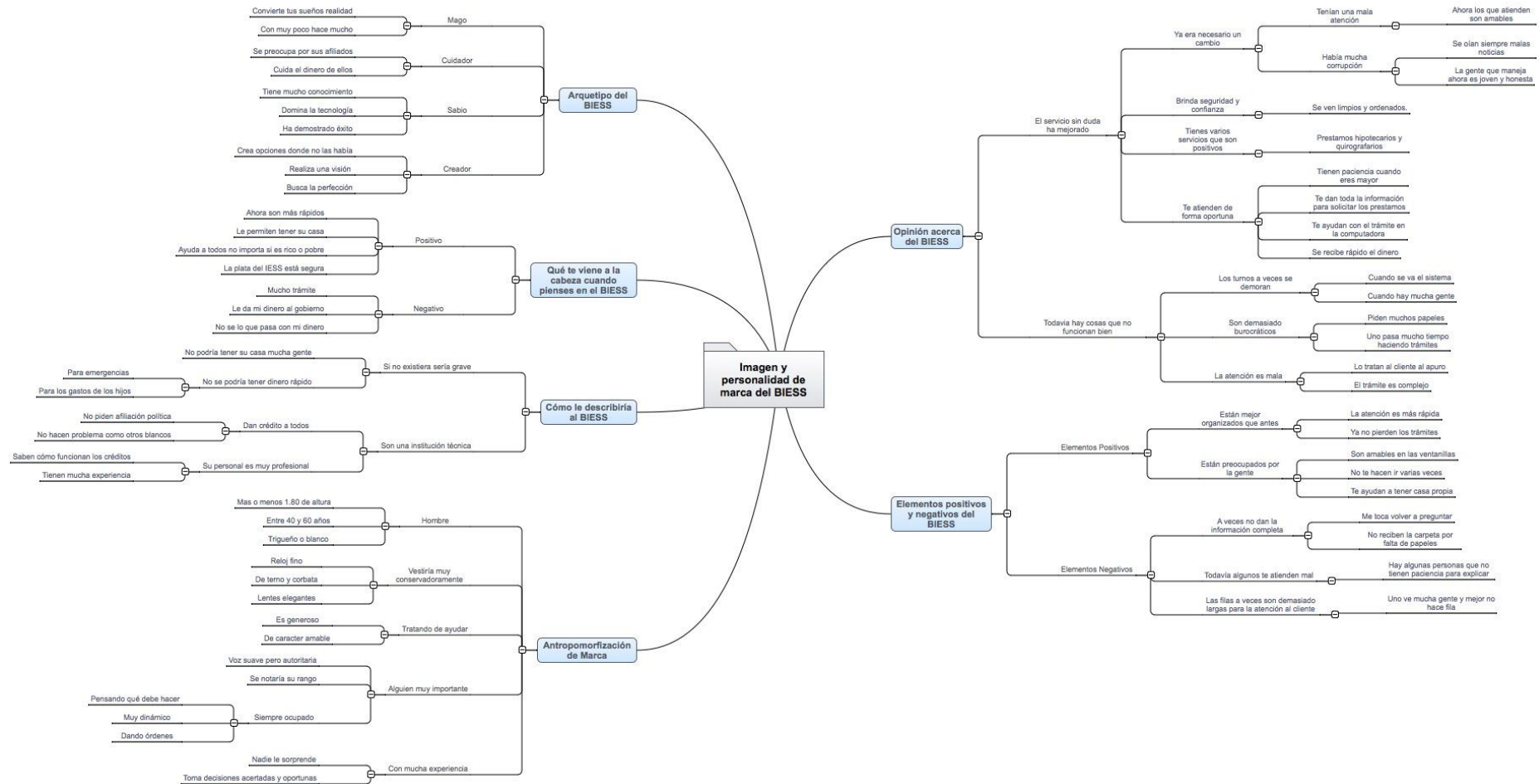
MATRIZ DE PODER

Matriz de Análisis de poder

<i>Actor</i>	<i>Interés principal del actor</i>	<i>Debilidad del actor</i>	<i>Fortaleza del actor</i>	<i>Relación actual con nosotros</i>	<i>Relación deseada</i>
<i>DIRECTORIO</i>	Dirigir la entidad financiera más importante del país	Responde a otros actores políticos	Tomar decisiones estratégicas para el correcto funcionamiento de la institución	Cada uno de los miembros del cuerpo colegiados maneja su propia agenda	Estar alineados a un objetivo comunicacional común
<i>IESS</i>	Que sus intereses sean manejados técnicamente	Su poder en el directorio apenas corresponde a un voto	Aprueba los recursos que se asignan al BIESS.	De confianza, ya que no interviene en las decisiones operativas de la institución.	Crear una sinergia de imagen de marca
<i>AFILIADOS</i>	Obtener sus préstamos de manera ágil y que no se den mal uso a sus recursos financieros	Puede responder a actores políticos que busquen desestabilizar a la institución	Son un grupo humano gigantesco	Al momento se encuentran en buena relación por que la institución funciona bien	Que sean quienes difundan la buena gestión del Banco
<i>JUBILADOS</i>	Obtener beneficios del BIESS	Ya no buscan beneficios de largo plazo	Unidos pueden generar conflicto social	Se les ha generado productos específicos para ellos lo que ha sido bien recibido	Que sean quienes difundan la buena gestión del Banco
<i>INMOBILIARIAS</i>	Aprobaciones y desembolsos rápidos	No tiene poder de influencia en la sociedad	Como gremio pueden contraponerse a la gestión institucional	Muy buena relación con la apertura a gestionar procesos externos y agilizar los trámites	Socios estratégicos para la promoción de proyectos inmobiliarios
<i>REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD Y NOTARIAS</i>	Recibir mayor número de trámites	Lentitud en los trámites	Los registradores son únicos en cada cantón	Con los convenios con las inmobiliarias ha mejorado la relación.	Relación directa y de ágil atención a los trámites
<i>MCPE</i>	Dirigir la política económica del país	Depende de la cotización del petróleo.	Tiene la autoridad para regir sobre metas del BIESS	Muy buena relación entre autoridades. El Ministro es parte del nuevo directorio.	Coordinación institucional para apoyar las directrices comunicacionales del MCPE
<i>MEF</i>	Contar con recursos suficientes para el país	Depende de la cotización del petróleo.	Administra los recursos del Estado	Buena relación entre autoridades, pero es frágil por que depende de intereses económicos - políticos	Coordinación institucional para apoyar las directrices comunicacionales del MEF
<i>ASAMBLEA</i>	Visibilidad política	Debe estar en demasiadas cosas	Poder político	Algunos actores afines, otros contrarios; pero ninguno radicalmente	Que sean quienes difundan la buena gestión del Banco
<i>PRESIDENCIA</i>	Gestión política	Tiene muchos frentes	Poder político y mediático	Imparcial de acuerdo a resultados	Que sea quien difundan la buena gestión del Banco
<i>SUPERINTENDENCIA DE BANCOS</i>	Mostrar control sobre las instituciones		Autoridad sobre las instituciones	Positiva y de apertura	Que sea quien difundan la buena gestión del Banco
<i>SISTEMA FINANCIERO PRIVADO</i>	No perder participación en el mercado	Deben generar mayor rentabilidad	Cobertura y rapidez en los trámites	No existe conflicto	Respeto mutuo
<i>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</i>	Difundir información	No existe imparcialidad	Son la forma de llegar rápidamente al mercado objetivo	Positiva por parte de los medios públicos, neutral por parte de los privados	Positiva por parte de todos.
<i>LIDERES DE OPINION</i>	Influir en la opinión ciudadana	El ego y los intereses políticos	Su alcance y credibilidad	No se han identificado contrarios	Que sean quienes difundan la buena gestión del Banco

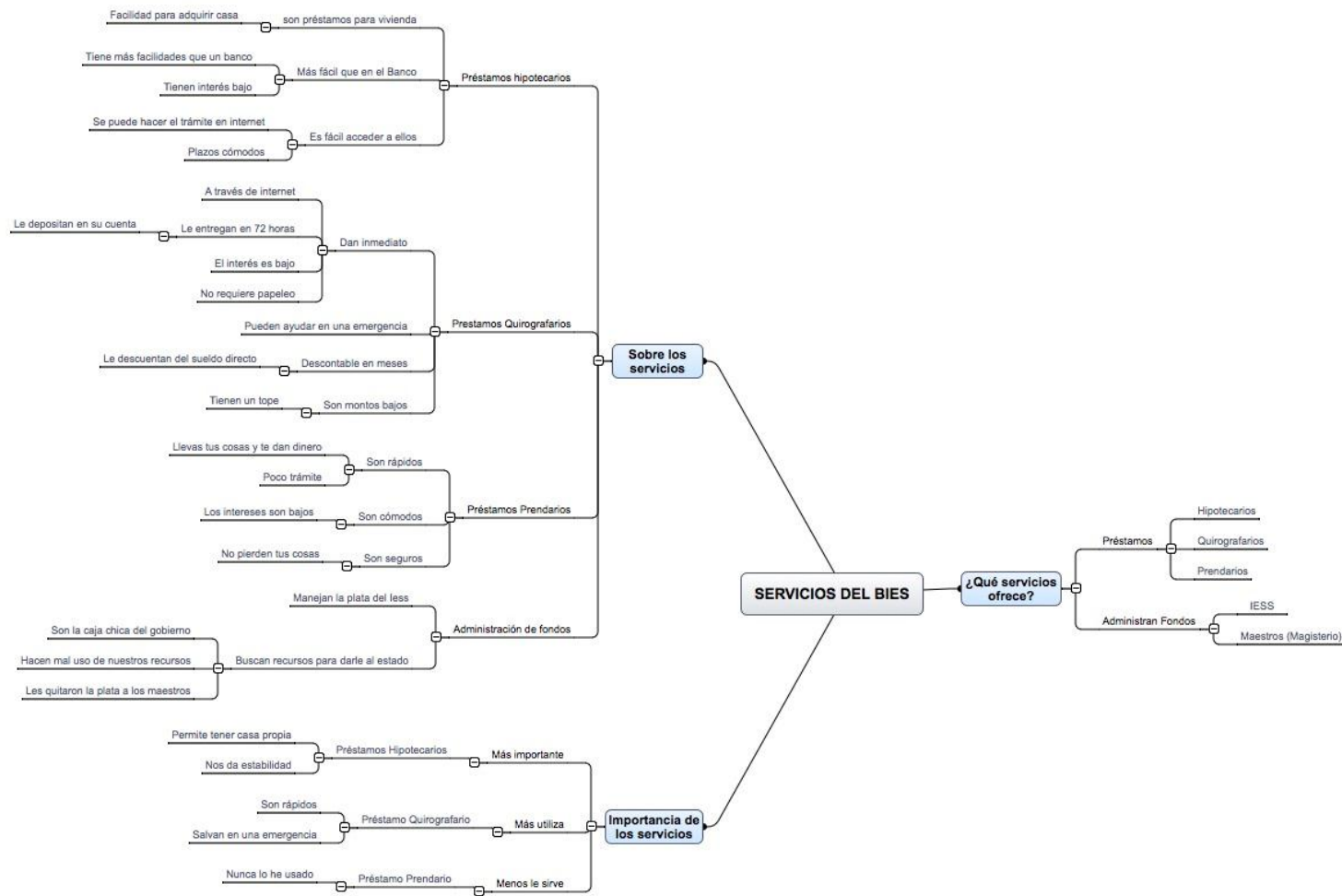
ANEXO 5

MAPA MENTAL DE LA IMAGEN DEL BIESS



ANEXO 6

MAPA MENTAL DE LOS SERVICIOS DEL BIESS



ANEXO 7

		1ERA. SEMANA							2DA. SEMANA							3era. SEMANA							4ta. SEMANA																										
TC		mes tipo																																															
Gen.	Programa	HORA	INICIO	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	Total	RAT.		RTG POND	TRPS TARGET			Costo x Seg.	Rtg	SEGUNDOS	TARIFA REAL	TARIFA NEGOCIADA	INVERSION REAL	INVERSION NEGOCIADA		
NOT	BEN INFORMADO- PAQ=1 CUNA	08H15		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	21	1,10	2,80	2,02	23,10	58,80	42,51	27,0	1,6	45	1.944,00	238,10	40.824,00	7.500,00			
NOT	BEN INFORMADO- PAQ=1 MENCIÓN	08H15		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	21	1,10	2,80	2,02	23,10	58,80	42,51	27,0	1,6	45	1.944,00	238,10	40.824,00	7.500,00			
NOT	EL NOTICIERO III (D) - PAQ, Prese+1 Cs	19H00							1									1							1							1	4	4,40	3,80	4,07	17,60	15,20	16,29	41,0	4,1	45	7.564,50	1.625,00	30.258,00	6.500,00			
NOT	EL NOTICIERO III (D) - PAQ, 1 Sobreimp	19H00							1									1							1							1	4	4,40	3,80	4,07	17,60	15,20	16,29	41,0	4,1	45	7.564,50	1.625,00	30.258,00	6.500,00			
Total				0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	50				81,40	148,00	117,62					142.164,00	28.000,00			
		1ERA. SEMANA							2DA. SEMANA							3era. SEMANA							4ta. SEMANA																										
RTS		mes tipo																																															
Gen.	Programa	HORA	INICIO	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	Total	RAT.		RTG POND	TRPS TARGET			Costo x Seg.	Rtg	SEGUNDOS	TARIFA REAL	TARIFA NEGOCIADA	INVERSION REAL	INVERSION NEGOCIADA		
Doctor: 50%				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															
LAR	CINE DEL SÁBADO (S)	18H00							1															1										2	1,50	2,10	1,83	3,00	4,30	3,65		2.564,0	45	✓	2.564,00	1.282,00	5.128,00	2.564,00	
SER	SPARTACUS (S)	22H00																1																2	1,50	2,20	1,88	3,00	4,40	3,76		1.838,0	45	✓	1.838,00	919,00	3.676,00	1.838,00	
LAR	CINE DEL DOMINGO (D)	18H00							1																									2	1,40	1,90	1,67	2,80	3,80	3,34		2.247,0	45	✓	2.247,00	1.123,50	4.494,00	2.247,00	
DEP	COPA II	22H45																1																1	1,50	1,60	1,55	1,50	1,60	1,55		4.485,0	45	✓	4.485,00	2.242,50	4.485,00		
NOT	LA NOTICIA EN LA COMUNIDAD	23H25		1		1						1						1		1		1			1								1	8	1,20	3,00	2,18	9,60	24,00	17,43		3.225,0	45	✓	3.225,00	1.612,50	25.800,00	12.900,00	
Total				0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	15				19,90	38,00	29,74					43.583,00	21.791,50		
		1ERA. SEMANA							2DA. SEMANA							3era. SEMANA							4ta. SEMANA																										
GAMAVISION		mes tipo																																															
Gen.	Programa	HORA	INICIO	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	Total	RAT.		RTG POND	TRPS TARGET			Costo x Seg.	Rtg	SEGUNDOS	TARIFA REAL	TARIFA NEGOCIADA	INVERSION REAL	INVERSION NEGOCIADA		
Doctor: 55%				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															
NOT	INFORMATIVO GAMA TV III (paq)	19H25			1					1								1							1									5	1,60	1,40	1,49	8,00	7,00	7,46		4.355,00	45		6.532,50	1.533,33	32.662,50	7.666,67	
DEP	GAMADEPORTES (Pag)	19H40					1								1													1						5	1,80	2,00	1,91	9,00	10,00	9,54		4.355,00	45		6.532,50	1.165,33	32.662,50	5.826,67	
SER	LOS SIMPSONS	18H00																1																1	1,40	1,40	1,40	3.219,00	45		4.838,50	2.172,83	4.838,50	2.172,83					
VAR	LA TELEVISION	19H30		1					1									1							1									4	4,30	1,00	2,51	17,20	4,00	10,02		3.836,00	45		4.315,50	1.226,67	17.362,00	4.906,67	
Total				1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	15				35,60	22,40	28,42					87.415,50	20.572,83	
		1ERA. SEMANA							2DA. SEMANA							3era. SEMANA							4ta. SEMANA																										
CANAL UNO		mes tipo																																															
Gen.	Programa	HORA	INICIO	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	Total	RAT.		RTG POND	TRPS TARGET			Costo x Seg.	Rtg	SEGUNDOS	TARIFA REAL	TARIFA NEGOCIADA	INVERSION REAL	INVERSION NEGOCIADA		
Doctor: 70%				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															
NOT	NOTICIERO UNO ESTELAR - PAQ	19H00			1		1				1														1									10	1,40	3,20	2,38	14,00	32,00	23,79		4.000,0	45		6.000,00	690,00	60.000,00	6.900,00	
VAR	AMIGOS INTIMOS	19H00																																	10	1,20	1,90	1,58	14,00	32,00	23,79		2.850,0	45		4.275,00	1.282,50	60.000,00	6.900,00
Total				0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	10				14,00	32,00	23,79					60.000,00	6.900,00
		1ERA. SEMANA							2DA. SEMANA							3era. SEMANA							4ta. SEMANA																										
EQUADOR TV		mes tipo																																															
Gen.	Programa	HORA	INICIO	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	Total	RAT.		RTG POND	TRPS TARGET			Costo x Seg.	Rtg	SEGUNDOS	TARIFA REAL	TARIFA NEGOCIADA	INVERSION REAL	INVERSION NEGOCIADA		
Doctor: 90%				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															
NACIONAL	INFORMATIVO AAA Ec Tv Noticias (D)	23H10			1		1				1														1									4	1,20			4,80		2,19		600,00	45		900,00	450,00	3.600,00	1.800,00	
		19H00																																3	1,40		4,20		1,92		600,00	45		900,00	450,00	2.700,00	1.350,00		
																																		0															
Total				0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7				9,00	-	4,11					6.300,00	3.136,85		

ANEXO 7

[illegible][illegible]

	1	9	3	8	3	5	3	7	8	3	6	3	2	4	6	7	2	4	4	4	6	6	3	3	3	3	3	4	4	4	0	135	159,90	240,40	203,68	361.002,50	87.606,04			
# CUÑAS SEMANALES			47						31						30								23				4		#####		40%	60%	400,30							
																															UIO	GYE								
																																			PESOS POR REGION					
TRP'S SEMANALES			70,91						46,77						45,26								34,70				6,03		#####											
																																							TOTAL A FACTURAR	98.118,76

NOTA: Pauta sujeta a: Aumentos de tarifas, cambios de programas, variación de rating por parte de los medios, lo que puede afectar al número de spots, trp's e inversión.
COSTOS NO INCLUYEN 12% DE IVA.

1,51

[illegible]

ANEXO 8

TELEVISION MANABITA / DIN			MES TIPO																																				
	Programa	HORA	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	Total	Nº	INVERSION	INVERSION		
	Dcto: 30%	INICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		SEGUNDOS	REAL	NEGOCIADA		
MANABITA/ GUAYAS	TV NOTICIAS EMISIÓN ESTELAR - I	19:00		1							1							1															3	46	826,00	579,60			
	TRIBUNA LIBRE	20:15										1									1												1	4	920,00	644,00			
	DEPORTES EN EL 30	18:30						1																					1				1	46	184,00	128,80			
	Total			0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	8		1.932,00	1.352,40		
UNIMAX			MES TIPO																																				
	Programa	HORA	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	Total	Nº	INVERSION	INVERSION		
	Dcto: 50%	INICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		SEGUNDOS	REAL	NEGOCIADA		
AMABITO	UNIX NOTICIAS ESTELAR	18:45		1			1		1				1					1		1		1				1		1				1	13	46	1.395,33	697,67			
	DXTV DEPORTES ESTELAR	19:45			1		1					1		1						1						1		1					8	46	858,67	429,33			
	PRIMER PLANO	20:30																													1		2	46	168,67	87,00			
	Total			0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	23		2.422,67	1.214,00		
TV COLOR/ MALL			MES TIPO																																				
	Programa	HORA	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	Total	Nº	INVERSION	INVERSION		
	Dcto: 30%	INICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		SEGUNDOS	REAL	NEGOCIADA		
COTACAY/ TAMAYO/ AMABITO	REP. ACCIÓN 2DA EMISIÓN	19:00		1																													0						
	CINE COLOR	21:00			1		1					1									1						1					1	6	46	1.324,80	927,36			
																																	0						
	Total			0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	7		1.582,40	1.107,68		
NORTVISION/ DIN			MES TIPO																																				
	Programa	HORA	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	Total	Nº	INVERSION	INVERSION		
	Dcto: 30%	INICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		SEGUNDOS	REAL	NEGOCIADA		
CARACAS/ MABARA/ NABITO	EL INFORMATIVO TERCERA EMISIÓN	19:00		1																													5	46	1.150,00	805,00			
	MAS DEPORTE	20:30						1						1																			3	46	621,00	434,70			
	Total			0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	8		1.771,00	1.239,70		
UV TV/ DIN			MES TIPO																																				
	Programa	HORA	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	X	J	V	S	0	L	M	Total	Nº	INVERSION	INVERSION		
	Dcto: 30%	INICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		SEGUNDOS	REAL	NEGOCIADA		
LOJA/ ZAMORA	NAVEGANDO POR EL MUNDO	18:00		1		1					1		1																				8	46	1.104,00	772,80			
	UV NOTICIAS III EMISIÓN "B"	18:50											1								1												2	46	450,00	315,56			
	UV NOTICIAS DOMINICAL "B"	20:30		1																													1	46	397,80	138,46			
	Total			1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	11		1.752,00	1.226,82		

ANEXO 8

PAUTA DE TELEVISION LOCAL II

		1RA. SEMANA							2DA. SEMANA							3RA. SEMANA							4TA. SEMANA							5TA. SEMANA												
TELEMAR/ MALL		MES TIPO																																								
	Programa	HORA	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	Total	N°	INVERSION	INVERSION					
		INICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		SEGUNDOS	REAL	NEGOCIADA					
EMERALDAS	Discto: 30%																																									
	NOTIMAR ESTELAR	19:00		1							1																					1	0	46	1.380,00	966,00						
	EL BAUL DE LOS RECUERDOS	20:00																					1								1	5	46	368,00	257,60							
Total			0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	7		1.748,00	1.223,60						
LA TELE		MES TIPO																																								
	Programa	HORA	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	Total	N°	INVERSION	INVERSION					
		INICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		SEGUNDOS	REAL	NEGOCIADA					
PICHINCHA/ GUAYAS	Discto: 60%																																									
	SURVIVOR	18:30			1	1						1								1												1	0	46	920,00	568,00						
	CINEMA ESTELAR	20:30		1		1	1	1				1		1					1		1	1	1			1				1		1	12	46	2.208,00	883,20						
Total			0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	17		3.128,00	1.251,20				
ECUAVISIÓN MALL		MES TIPO																																								
	Programa	HORA	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	Total	N°	INVERSION	INVERSION					
		INICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		SEGUNDOS	REAL	NEGOCIADA					
CHIMBORAZO	Discto: 30%																																									
	ECUANOTICIAS DE LA NOCHE	19:00		1																															0	46	828,00	579,60				
	MUSICALES	20:30												1																		1	5	46	1.150,00	805,00						
Total			0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	8		1.978,00	1.384,60				
1 8 3 3 4 4 0 0 6 3 4 3 3 0 0 7 3 4 2 4 1 0 5 2 3 1 4 1 0 2 8																															89		16.314,67	10.000,00								
NRO SPOTS 1 22 19 21 16 10																															89											
CANALES DE TV - SEÑAL UHF																																										
TELEVISION MANABITA / DIN																																	Total									
UNIMAX		0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	8		1.932,00	1.352,40						
TV COLOR/ MALL		0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	23		2.422,67	1.214,00						
NORTVISION/ DIN		0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	7		1.582,40	1.107,88						
UVI TV/ DIN		0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	8		1.771,00	1.239,70					
TELEMAR/ MALL		1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	11		1.752,60	1.226,82					
LA TELE		0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	7		1.748,00	1.223,60					
ECUAVISIÓN MALL		0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	17		3.128,00	1.251,20					
		0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	8		1.978,00	1.384,60					
		1	8	3	3	4	4	0	0	6	3	4	3	3	0	0	7	3	4	2	4	1	0	5	2	3	1	4	1	0	2	8	89		16.314,67	10.000,00						

ANEXO 9

PAUTA DE RADIO

				MES TIPO																																	
				L M X J V S D							L M X J V S D							L M X J V S D							L M X J V S D												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
QUITO	CANELA	CUÑA - HORARIO ROTATIVO 20 SEG	09H00-18H00	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											105	\$1.890,00	\$1.890,00		
	LA OTRA	CUÑA - HORARIO ROTATIVO 20 SEG	09H00-18H00	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											105	\$1.890,00	\$1.890,00		
	AMERICA	CUÑA - HORARIO ROTATIVO 20 SEG	09H00-18H00			7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											91	\$1.638,00	\$1.547,00		
	LA RUMBERA	Hora de clave : 5 Cuña	09H00-18H00	5	5	5	5	5			5	5	5	5	5			5	5	5	5	5			5	5	5	5	5			5	5	110	\$2.420,00	\$1.980,00	
GUAYAQUIL	LA OTRA	CUÑA - HORARIO ROTATIVO 20 SEG	09H00-18H00	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											105	\$2.376,00	\$1.890,00		
	RADIO Z1	JM Noticias : Menciones + Cuña	06H00 - 07h00	8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	176	\$1.408,00	\$900,00	
	FOREVER	Entre Santos y Pecadores : Pres+ Desp+ 3 Menciones + 3 Cuña	09H00-18H00	8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	176	\$3.520,00	\$2.376,00	
	GALACTICA	Dialogo Informativo : 5 cuñas + 2 menciones	17h45-18h30	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	154	\$1.540,00	\$1.000,00	
		Poder Informativo : 5 cuñas + 3 menciones	12h30-13h30	8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	176	\$1.760,00	\$800,00	
	SAN FRANCISCO	Noticiero de primera linea : 10 cuñas diarias	06h00-12h00-18h00	10	10	10	10	10			10	10	10	10	10			10	10	10	10	10			10	10	10	10	10			10	10	220	\$2.200,00	\$1.000,00	
	SANTIAGO	Auspicio : 5 cuñas diarias	14H30 - 15H00	5	5	5	5	5			5	5	5	5	5			5	5	5	5	5			5	5	5	5	5			5	5	110	\$1.100,00	\$800,00	
CUENCA	LA ROJA	CUÑA HORARIO ROTATIVO 20 SEG.	06H00-18H00	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											105	\$1.260,00	\$1.050,00		
STO DOMINGO	ZARACAY	CUÑA HORARIO ROTATIVO 20 SEG	06H00-18H00	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											105	\$2.625,00	\$1.890,00		
MANABI	SCANDALO -PTVO	CUÑA HORARIO ROTATIVO 20 SEG.	06H00-18H00	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											105	\$1.260,00	\$945,00		
	CARACOL	CUÑA HORARIO ROTATIVO 20 SEG.	06H00-18H00	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											105	\$1.260,00	\$840,00		
ZAMORA	LA VOZ DE ZAMORA	CUÑA HORARIO ROTATIVO 20 SEG.	06H00-18H00	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											105	\$1.050,00	\$1.260,00		
LOJA	PODER	CUÑA HORARIO ROTATIVO 20 SEG.	06H00-18H00	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											105	\$1.575,00	\$1.417,50		
BOLIVAR	TURBO	CUÑA HORARIO ROTATIVO 20 SEG.	06H00-18H00	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											105	\$1.050,00	\$1.260,00		
TEMA	STEREO IDEAL	CUÑA HORARIO ROTATIVO 20 SEG.	06H00-18H00	7	7	7	7	7			7	7	7	7	7			7	7	7	7	7											105	\$1.050,00	\$1.260,00		
TOTAL				128	128	135	135	135	0	0	135	135	135	135	135	0	0	135	135	135	135	135	0	0	51	51	51	51	51	0	0	51	51	0	2.368	32.872	25.995,50

ANEXO 10

PAUTA DE VALLAS

CANTIDAD	DETALLE	PERIODO / DIAS	V. UNITARIO REAL	V. UNITARIO NEGOC	VALOR TOTAL REAL	VALOR TOTAL NEGOCIADO
3	<u>QUITO</u> Producción arrendamiento de vallas tamaño 8 x 4 mts	6 MESES	8.990,00	7.700,00	26.970,00	23.100,00
2	<u>GUAYAQUIL</u> Producción arrendamiento de vallas tamaño 10 x 4 mts	6 MESES	11.550,00	9.100,00	23.100,00	18.200,00
2	<u>CUENCA</u> Producción arrendamiento de vallas tamaño 10 x 4 mts	6 MESES	8.990,00	7.700,00	17.980,00	15.400,00
7					68.050,00	56.700,00
						IVA 12%
						6.804,00
						63.504,00

ANEXO 11
PAUTA DE PARADAS DE BUSES

CANTIDAD	DETALLE	NRO DÍAS	TOT. REAL	V. Total x mes	Total Negoc
20	QUITO PARADA DE BUSES QUITO-SIMPLE	6 MESES	2.500,00	1.485,00	29.700,00
20			2.500,00	1.485,00	29.700,00

ANEXO 12

PAUTA DE CINES

[illegible]

ANEXO 13

PAUTA DE PRENSA

CIUDAD	MEDIO	TAMANO		FORMATO	UBICACIÓN	COLOR	MES TIPO																															TOTAL AVISOS	TARIFA REAL	COSTO UNI.	TOTAL AVISO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
		COL.	MOD.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											

ANEXO 14
PIEZA PRENSA

¿Qué estás dispuesto
a dar por él?



El BIESS te ofrece el Prestamo Hipotecario con las mejores condiciones en el mercado; para que cumplas el sueño de toda tu familia.

100% hasta \$100.000 usd



La vida por Ecuador

ANEXO 15
PIEZA VIA PUBLICA



ANEXO 16

PIEZA GUION DE RADIO

Duración 20 segundos

1. Escuche por un momento...

Olvídese del ruido, el tráfico, de todos los problemas que le agobian

Sabes lo que es darlo todo por otra persona...

Es ser tolerante con esa persona, con todos y contigo...

Brindar esa mano que algún día te la brindarán a ti.

Por quien vas a darlo todo hoy?

El BIESS la vida por Ecuador

2. Escuche por un momento...

Olvídese del ruido, el tráfico, de todos los problemas que le agobian

Sabes lo que es darlo todo por otra persona...

Es compartir las tristezas con la misma entrega con que compartirías las alegrías...

Estar ahí para dar el apoyo que necesita esa persona.

Por quien vas a darlo todo hoy?

El BIESS la vida por Ecuador

3. Escuche por un momento...

Olvídese del ruido, el tráfico, de todos los problemas que le agobian

Sabes lo que es darlo todo por otra persona...

Es tu sacrificio por el bien de otra persona...

Siempre estarás construyendo para un futuro mejor.

Por quien vas a darlo todo hoy?

El BIESS la vida por Ecuador

ANEXO 17

PIEZA GUION DE COMERCIAL

VIDEO	AUDIO
Fade IN	Inicia música
Una pareja joven llega a su casa nueva cargando unas cajas. Caen sobre un sillón medio viejo y se ríen.	Locutor: Desde el inicio lo diste todo para cumplir sus sueños.
Aparece él, un poco mayor, asistiendo a la graduación de su hijo; se saca un selfie con el.	Locutor: Aquellos que eran difíciles de alcanzar.
EL hombre ya está mayor, con canas y un smoking. Se acerca lentamente donde su hija y empiezan a bailar el vals.	Locutor: Aquellos que pensaste que no llegarían.
La pareja ya es mayor, ancianos. Se suben al tren turístico y se despiden desde la ventana de sus hijos con niños.	Locutor: Aquellos que siempre esperaste.
Finalmente él anciano está al pie del mar viendo con satisfacción el horizonte; llega su esposa y lo abraza.	Locutor: Y al final sientes la satisfacción de haber dado todo por ellos, junto a un amigo que siempre te dio la mano para cumplirlos.
Animación del logotipo del BIESS	Cantado: El BIESS la vida por Ecuador

ANEXO 18

PIEZA STORY BOARD



Desde el inicio lo diste todo
para cumplir sus sueños



Aquellos que eran difíciles de
alcanzar



Aquellos que pensaste que no
llegarían



Aquellos que siempre
esperaste



Y al final sientes la satisfacción
de haber dado todo por ellos,
junto a quien siempre te dio la
mano para cumplirlos



Desde el inicio lo diste todo
para cumplir sus sueños

ANEXO 19

MATRIZ DE CRISIS

POSIBLES CRISIS Y NIVEL DE GRAVEDAD DE LOS ESCENARIOS			
ESCENARIOS	NIVELES DE GRAVEDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO
CATASTROFICOS			
Sismos		X	
Erupción volcánica	X		
Terremotos	X		
Incendios		X	
Inundación			X
A NIVEL EXTERNO			
Acusaciones relacionadas a funciones del BIESS, por parte de personas externas naturales o jurídicas		X	
Rumores sobre déficit financiero del BIESS		X	
Rumores sobre burbuja inmobiliaria		X	
Disgusto y protestas por parte de las entidades financieras privadas por políticas del IESS			X
Reaccionar problemas del IESS con posibles repercusiones en el BIESS.			X
Caída del Gobierno		X	
A NIVEL INTERNO			
Inestabilidad laboral			X
Desarrollo flujos de información informales			X
Falta de comunicación entre jefes y subordinados		X	
Trabajadores insatisfechos			X
Falta de cultura organizacional y compromiso			X
No exista una Dirección de Comunicación consolidada y preparada		X	

ANEXO 20

HERRAMIENTAS DEL PLAN DE CRISIS

FORMATO DE DETECCIÓN DE SITUACIONES QUE GENEREN CRISIS	
No. Consecutivo:	
DATOS	
NOMBRE DE QUIEN DETECTO LA SITUACIÓN:	
CARGO:	
FECHA:	
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	
VARIABLE	DESCRIPCION
DEPENDENCIA DONDE SE DETECTÓ	
DESCRIPCION DE LA: SITUACION / EVENTUALIDAD / SUCESO	
RESPONSABLES Y/O CAUSANTES	
ANÁLISIS DE CAUSAS	
CAUSA	SUB CAUSA (¿POR QUÉ?)
PROCESO INTERNO EN EL QUE FUE DETECTADA LA SITUACIÓN	
DESCRIPCION DEL PROCESO INTERNO EN EL QUE FUE DETECTADA LA SITUACIÓN:	
SOLICITUD DE UN PROCEDIMIENTO AL COMITÉ DE CRISIS	
SITUACION A CONFIRMAR	OBSERVACIONES DE LA SITUACION
Existe una situación que podría generar una crisis:	
Existe una situación que requiere una respuesta del comité respectivo:	
No existe una situación que genere crisis o requiera de la atención del comité:	
TIPO DE SOLICITUD AL COMITÉ DE CRISIS	
Acción de monitoreo:	
Acción de respuesta:	
Acción de prevención:	
Acción de tratamiento:	
ACTIVIDADES Y FECHAS PARA EL SEGUIMIENTO DE LA SOLICITUD:	
Día / Mes / Año / Hora	Descripción de la actividad de avance
SEGUIMIENTO DE LA SOLICITUD	
ENCARGADO DEL SEGUIMIENTO:	
ACTIVIDADES PROPUESTAS	
Actividad de avance	Responsable de implementar
OBSERVACIONES	

FORMATO DE TRATAMIENTO DE SITUACIONES QUE GENEREN CRISIS	
No. Consecutivo:	
DATOS	
ENCARGADO DE MONITOREAR EL TRATAMIENTO:	
CARGO:	
FECHA:	
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	
FECHA EN LA QUE SE ORIGINO LA CRISIS:	
FECHA EN LA QUE SE DETECTÓ LA CRISIS:	
TIPO DE CRISIS:	
DESCRIPCION DE LA CRISIS:	
DEPENDENCIA DONDE SURGIO LA CRISIS:	
RESPONSABLES Y/O CAUSANTES DE LA CRISIS	
NOMBRE Y CARGO DE QUIEN DETECTÓ LA CRISIS:	
DEPENDENCIA DONDE SE DETECTÓ LA CRISIS:	
DIAGNOSTICO ESPECIFICO DE LA CRISIS:	
PLAN DE RESPUESTA ANTE LA CRISIS	
DESCRIPCION DE LA SITUACION:	
IDENTIFICACION DE PORTAVOCES:	
COMUNICACIÓN INTERNA:	
RELACIONES CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN:	
ELABORACION DE MENSAJES:	
REDACCION DE DOCUMENTOS INFORMATIVOS:	
PREPARACION DE LOS PORTAVOCES:	
FECHAS DE SEGUIMIENTO POR ETAPAS	
Día / Mes / Año / Hora	Descripción de la actividad de avance
OBSERVACIONES	