



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Pomaquiza Lema, María Norma

DIRECTOR: Suing Ruiz, Abel Romeo, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Doctor.

Suing Ruiz Abel Romeo.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo, denominado: “Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi”, realizado por Pomaquiza Lema María Norma; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Riobamba, 23 de Mayo del 2014

f) -----

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Pomaquiza Lema María Norma, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi de la Titulación de Magister en Gestión Empresarial, siendo el Doctor Abel Suing Ruiz, director del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales, además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo , son de mi exclusiva responsabilidad .

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

f).....

Pomaquiza Lema María Norma

060361049-4

DEDICATORIA

A MI DIOS, por darme la vida y por permitir que pueda compartir con mi familia y amigos momentos bonitos que quedarán plasmados en el recuerdo por siempre.

A MI MADRE, no existe en el mundo ser tan hermoso que con infinito amor supo guiarme en el camino del estudio, para alcanzar una profesión y ser una mujer de bien y útil a la sociedad, por eso le dedico este trabajo con mucho amor y cariño.

A MI PADRE, como un homenaje póstumo, pues a pesar de su ausencia siempre ocupará un lugar en mi corazón, y desde el cielo siempre me acompañará...

A MIS HERMANOS, quienes siempre me apoyaron para conseguir mis objetivos y metas. Para ellos, miles de bendiciones por su ayuda.

A MIS AMIGOS, quienes durante estos dos años supieron alentarme con entusiasmo y sincero cariño.

María Norma Pomaquiza Lema

AGRADECIMIENTO

Quisiera primeramente agradecer a Dios por darnos la vida, y reconocer que bajo su guía nos podemos edificar como verdaderas personas, pues hemos sido llamados a ser la gran fuerza renovadora en este mundo y esperanza de la sociedad. Los jóvenes no solo somos el futuro del mundo. Somos el presente.

Mis más sinceros agradecimientos al Ing. Guillermo Albán por ayudarme a culminar mis estudios en esta prestigiosa universidad.

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja por abrir las puertas a jóvenes estudiantes que quieren cumplir sus sueños e ilusiones, que quieren convertirse en verdaderos profesionales, y por impartir conocimientos a través de sus docentes para desenvolvemos en el campo laboral.

Agradezco al Dr. Abel Suing Ruiz, mi director de tesis, por su colaboración y conocimientos, haciendo posible la realización y terminación de este trabajo.

De igual manera al Ing. Klever Xavier Valle Logroño, Gerente del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, gracias a su importante colaboración se pudo concretar mi tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	1
RESUMEN EJECUTIVO	8
EXECUTIVE SUMMARY.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I.....	11
BASE LEGAL Y ANTECEDENTES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO.....	11
SUCURSAL CHUNCHI.	11
1.1 Descripción del estudio y justificación.....	12
1.1.1 Antecedentes de la empresa.....	13
1.1.2 Reseña histórica	13
1.2 Filosofía institucional.....	16
1.2.1 Misión	16
1.2.2 Visión.....	16
1.2.3 Valores De La Institución	16
1.2.4 Objetivo General.....	17
1.2.5 Objetivos Específicos.....	17
1.2.6 Organigrama estructural.....	18
1.3 Planificación estratégica.....	18
1.3.1 Funciones y Cargos	19
1.4 Cobertura	19
1.4.1 Volumen de créditos y tasa de interés.....	20
1.5 Justificación	24
1.6 Impacto misional de la creación de la estrategia y comunicación	25
1.7 Objetivos	26
1.7.1 Objetivo general.....	26
1.7.2 Objetivos específicos	26

1.8	Resultados esperados	27
1.9	Alcance.....	27
1.10	Hipótesis	28
1.11	Metodología de la investigación.....	28
CAPÍTULO II		29
MARCO TEÓRICO.....		29
2	Crisis en la ejecución de la estrategia y comunicación	30
2.1	Crisis Actual.....	30
2.1.1	Sobre la rentabilidad	31
2.2	Análisis estratégico.....	31
2.2.1	La globalización	31
2.3	Qué entendemos por estrategia empresarial	32
2.3.1	Cómo se puede desarrollar la visión estratégica.....	32
2.3.2	No Confundir estrategia con operatividad	33
2.3.2.1	Gestión del cambio: Actualización del plan estratégico.....	33
2.3.2.2	Objetivos y factores críticos de éxito.....	34
2.3.3	Influencia del entorno actual para pasar de la estrategia a la ejecución.....	34
2.3.3.1	Porque se agotan las estrategias.....	37
2.3.3.1.1	Son replicadas, suplantadas, se agotan y se desgastan	37
2.3.3.4	Estrategia	38
2.3.3.4.1	Proceso de dirección estratégica	38
2.3.3.4.2	Planificación o formulación de la estrategia	38
2.4	Problemas de comunicación interna en las empresas	40
2.4.1	Problemas de comunicación con los empleados	40
2.4.2	Problemas por un mal manejo del poder y de los gerentes	40
2.4.3	Comunicación con los directivos de la organización	41
2.4.4	Problemas con los proveedores del negocio	41
2.4.5	Las empresas de hoy son comunicativas.....	42
2.4.5.1	Competencias comunicativas un desafío para las organizaciones.....	42
2.4.5.2	Cómo orientarnos hacia el desarrollo de estas competencias	42
2.5	Existen discontinuidades del entorno que impulsan los cambios	43
2.5.1	Los escenarios que impulsan los cambios	43

2.5.2 La gerencia del cambio	44
2.5.3 ¿Cómo debe ser el cambio gerencial?	44
2.6 Existe una brecha entre la misión, visión y el trabajo del día a día	45
2.6.1 Misión	45
2.6.2 Importancia de la misión	45
2.6.3 Visión.....	46
2.6.4 Importancia de la visión.....	46
2.7 Valores.....	46
2.8 Sistema de gestión de la calidad.....	47
2.9 Principios de la gestión de la calidad	47
2.9.1 Participación del personal en la gestión de la calidad.....	47
2.9.2 Enfoque basado en procesos.....	47
2.10 Definición del liderazgo.....	48
2.10.1 Liderazgo.....	48
2.10.2 Elementos clave en la definición de liderazgo.....	49
CAPÍTULO III	50
ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	50
3 Análisis de la empresa.....	51
3.1 Introducción	51
3.1.1 Estructura del plan estratégico.....	52
3.1.1.1 El Plan Estratégico del BNF.....	52
3.1.1.1.1 Misión.....	52
3.1.1.1.2 Visión	52
3.1.1.1.3 Valores De La Institución.....	52
3.1.1.1.4 Objetivo General	53
3.1.1.1.5 Objetivos Específicos.....	53
3.1.1.1.6 Organigrama estructural	54
3.1.1.1.7 Lineamientos estratégicos.....	54
3.1.1.1.8 Mapa estratégico – Objetivos e indicadores.....	55
3.2 Formulación de la estrategia empresarial.....	57
3.2.1 Modelo simple de planeación estratégica que aplica el BNF.....	58
3.3 Determinación del eje estratégico.....	59

3.3.1 Estrategia De Rentabilidad	59
3.3.2 Estrategia de Producto	60
3.3.3 Estrategia De Servicio	61
3.3.4 Estrategia de publicidad	61
3.3.4.1 Servicio De Correo Electrónico y Página Web	61
3.3.5 Estrategia de Imagen	61
3.3.6 Estrategia corporativa	62
3.3.7 Estrategia de unidad de negocio.....	62
3.3.8 Estrategia operativa	62
3.4 Diagnóstico de la situación actual del BNF	62
3.4.1 Demanda de los clientes externos.....	62
3.4.2 Análisis de los factores internos.....	63
3.4.2.1 Nivel Gerencial:	63
3.4.2.2 Nivel Asesor:	63
3.4.2.3 Nivel Técnico Profesional:	63
3.4.2.4 Nivel Operativo:	64
3.5 Matriz de factores externos.....	64
3.5.1 Oportunidades y amenazas.....	64
3.5.2 Matriz de factores internos.....	65
3.6 Análisis del entorno	65
3.6.1 Modelo del entorno empresarial.....	65
3.6. 2 Macroambiente del bnf chunchi	66
3.7 Estructura comunicacional que utiliza el BNF	66
3.7.1 Que significa la comunicación en el BNF	67
3.7.2 Valor de la comunicación que aplica el BNF	67
3.7.2.1 El gerente debe saber estructurar su expresión de manera que le permita:.....	69
3.7.2.2 Comunicación con la autoridad.....	69
3.7.3 La comunicación como imagen corporativa y reputación corporativa	70
3.7.3.1 Imagen corporativa	70
3.7.3.1. 1 Reputación corporativa	71
3.7. 4 Problemas de comunicación interna en la empresa.....	72
CAPÍTULO IV	75

PROPUESTA Y RESULTADOS DEL PLAN ESTRATEGICO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	75
4 Cambios en el BNF	76
4.1 La era del cambio	76
4.1.1 Problemas de proceso de cambio que vive en la actualidad el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.....	76
4.1.2 Problemas en el manejo de los procesos estratégicos y comunicacionales del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi	76
4.1.3 Causas de la resistencia al cambio en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.	77
4.2 Entrevista al gerente del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi	78
4.2.1 Objetivo:.....	78
4.2.2 Cuestionario de preguntas de conocimiento de estrategias y comunicación organizacional.....	78
4.3 Encuesta al personal del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi	81
4.3.1 Resultados de la encuesta al personal del BNF.....	86
4.4 Rediseño de la estrategia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.....	87
4.4.1 Procesos de la planificación estratégica del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi	87
4.4.1.1 Lineamientos para la planificación estratégica.....	88
4.4.2 Elementos estratégicos para la función de la organización.....	89
4.4.2.1 La innovación.....	89
4.4.2.1.1 El Proceso de innovación tecnológica.....	89
4.4.2.2 Competitividad	90
4.4.2.2.1 Liderazgo en costes	90
4.4.2.2.3 Diferenciación.....	90
4.4.2.2.4 Segmentación.....	90
4.4.2.3 Internacionalización	91
4.4.2.4 Formación	91
4.4.3 Establecimiento de la tipología de la estrategia	92
4.4.4 Planeación estratégica - indicadores de gestión.....	93
4.4.4.1 Alcance de la planificación estratégica.....	93
4.4.5 La cultura corporativa	94

4.4.5.1 Cultura y valores	95
4.5. Aplicación de agilidad comunicacional.....	95
4.5.1 Enfoque estratégico de comunicación corporativa	99
4.5.1.1 Director de comunicación interna	100
4.5.1.1.1 Fundamentos de la Comunicación interna.....	101
4.5.1.1.2 Objetivos	102
4.5.2 Las claves de la comunicación:.....	103
4.5.2.1 Beneficios sociales	103
4.5.3 Pilares de cambio de la gestión de comunicación	104
4.5.5 Estrategias sugeridas	106
4.5.5.2 La congruencia de las metas	106
4.5.5.3 La utilización eficiente de los recursos	106
4.5.5.4 Establecer una agenda	107
4.5.5.5 Sugerencias generales.....	107
4.6 ALCANCE	107
4.7 CONCLUSIONES	108
4.8 RECOMENDACIONES.....	109
4.9 BENEFICIOS QUE OBTIENE EL BANCO	110
4.10 COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico No. 1 Logo del Banco Nacional de Fomento	13
Grafico No. 2 Estructura organizacional Del Banco Nacional De Fomento Sucursal	18
Grafico No. 3 Mapa de ubicación del Cantón Chunchi	20
Grafico No. 4 Estrategia y operatividad.....	33
Grafico No. 5 Actualización del plan estratégico.....	33
Grafico No. 6 Objetivos y factores críticos de éxito	34
Grafico No. 7 Dimensión estratégica	36
Grafico No. 8 Gestión de la calidad.....	48
Grafico No. 9 Elementos claves de la definición del liderazgo	49

Grafico No. 10 Estructura organizacional Del Banco Nacional De Fomento Sucursal Chunchi.....	54
Grafico No. 11 Modelo de planificación estratégica	59
Grafico No. 12 Productos que ofrece la institución financiera	60
Grafico No. 13 formas de comunicación	67
Grafico No. 14 Resistencia al cambio.....	77
Grafico No. 15 Porcentaje de la Encuesta aplicada	79
Grafico No. 16 Comunicación Interna.....	82
Grafico No. 17 Mandos Medios	83
Grafico No. 18 Problema de comunicación interna	84
Grafico No. 19 Sistema de investigación	85
Grafico No. 20 Planificación estratégica.....	85
Grafico No. 21 Formulación de la estrategia en el BNF	88
Grafico No. 22 Elementos básicos de la estrategia en la organización	89
Grafico No. 23 Estratégica y operatividad.....	92
Grafico No. 24 Visión y valores.....	94
Grafico No. 25 Comunicación horizontal.....	97
GraficoNo. 26 Formas de comunicación interna.....	98
Grafico No. 27 DIR COM (Asociación de Profesionales que agrupa a los Directivos	99
Grafico No. 28 Director de comunicación interna aplicado al BNF	100
Grafico No. 29 Objetivos de la Comunicación Interna aplicada al BNF.	102
Grafico No. 30 Pilares del cambio.....	104
Grafico No. 31 Reunión Interna	106

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla No.1 Funciones y Cargo.....	19
Tabla No. 2 Reglamento general de crédito.....	20
Tabla No. 3 Por qué se agotan las estrategias.....	37
Tabla No. 4 Lineamientos del desarrollo empresarial.....	55
Tabla No. 5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	56
Tabla No. 6 Objetivos e indicadores.....	57
Tabla No. 7 Imagen corporativa y reputación corporativa.....	71
Tabla No. 8 Preguntas de la entrevista	79
Tabla No. 9 Resultados de la encuesta al Gerente de la Sucursal Chunchi.....	80
Tabla No. 10 Resultados de la encuesta trabajadores del BNF	86
Tabla No. 11 Elaboración del plan estratégico	87

RESUMEN EJECUTIVO

El tema de tesis planteado tiene como finalidad determinar el nivel de implementación del plan estratégico y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Chunchi.

El aporte de este análisis fue visualizar la organización desde otro contexto, mediante herramientas básicas de gestión empresarial y trascender un cambio de modelos avanzados, de estrategias y mecanismos para su buen funcionamiento empresarial facilitando su presencia en un entorno cada vez más competitivo.

La comunicación organizacional debe ser la forma más eficiente dentro de la organización para de esta manera alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen institucional.

Los resultados obtenidos muestran que la comunicación y planificación estratégica es indispensable, la misma que ayuda a fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determina cómo mejorar la atención de sus trabajadores y de su público externo, fue una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que pudo transgredir los sistemas productivos interviniendo directamente en la interacción de la estructura organizacional.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, comunicación en las organizaciones, comité de comunicación, política comunicativa y estrategias.

EXECUTIVE SUMMARY

The issue raised thesis aimed to determine the level of implementation of the strategic plan and organizational communication applied to the National Development Bank, Branch Chunchi.

The contribution of this analysis was to visualize the organization from another context through basic business management tools and transcend a change of advanced models, strategies and mechanisms for smooth business operations facilitating their presence in an Increasingly competitive environment.

Studied organizational communication more efficient ways within the organization thereby achieving the desired objectives and project a good corporate image.

The results show that communication and strategic planning is essential, it helped to strengthen the image of organizational leadership and determined how to improve service to its external public, it was a form of management knowledge and correction actions could transgress production systems directly involved in the interaction of organizational structure.

Keywords: organizational development, organizational communication, communication committee, political and communicative strategies

INTRODUCCIÓN

Solamente las empresas líderes asumen la importancia de un plan estratégico y canales apropiados de comunicación organizacional, para esta institución es asumir que la estrategia y comunicación auténtica engloba el conjunto de actividades de esta empresa hacia la obtención del éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo organizacional.

La estrategia y comunicación empresarial son herramientas importantes que aportan mucho a las empresas en su emprendimiento económico y administrativo frente al cambio, esta organización debe empezar a alinearse con la dirección estratégica a un constante crecimiento y cambio, en búsqueda de alternativas que aporten a nuevas perspectivas en cuanto a su administración, la misma que ayude a visualizar un futuro bastante cierto generando seguridad y estabilidad.

La comunicación hoy en día es una plataforma de motivación al capital humano para potenciar su estilo de vida así como la productividad, además ayuda al entendimiento de los objetivos empresariales por parte del personal, esto fomenta el trabajo en equipo en donde los colaboradores deben tener claro qué se quiere del Banco Nacional de Fomento (BNF), cuáles son los valores que se pretenden entregar, crear medidas que permitan conocer a su público interno y definir cuáles serán los canales de comunicación que se emplearán y los mensajes que se transmitirán.

Se ha aplicado la definición y análisis de plan estratégico y canales apropiados de comunicación del BNF, para que esto se lleve a cabo se utilizaron algunas herramientas que permitieron evaluar las condiciones en que se encuentra actualmente dicha institución financiera, y así llevar a cabo una mejor gestión institucional.

La comunicación y estrategia forman un elemento fundamental que permite comprender de mejor manera los objetivos de los equipos y superan el límite de la información hacia una comunicación interactiva, y que por lo tanto debe ser pensada y articulada desde la alta dirección y siempre en consonancia con las prioridades del negocio y de la cultura.

CAPÍTULO I

BASE LEGAL Y ANTECEDENTES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI.

1.1 Descripción del estudio y justificación

Este tema es de vital importancia para la empresa en mención, la falta de definición de un plan estratégico y canales apropiados de comunicación hacen que no se conozca las estrategias de la realidad del contexto interno que la organización vive en la actualidad.

La Planeación Estratégica en esta organización es importante ya que ayuda a la alta gerencia a fijar metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que a su vez contribuyen también a saber qué posición ocupan en el mercado, y si es posible aumentar su participación para un determinado bien o servicio, lo ideal es usar el análisis de la estrategia en diferentes partes del negocio para desarrollar una lógica en el diagnóstico, análisis, reflexión y la toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones para adaptarse a los cambios, las demandas que les impone el entorno, lograr al máximo la eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Entre las razones por las cuales se eligió este tema podemos citar la falta de conocimiento e implementación estratégica y comunicación organizacional en el Banco Nacional de Fomento, ya que esta no se aplicaba correctamente, debido a sus altos costos o a la falta de especialistas en el tema que hubieran orientado de manera eficaz a la organización.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógica, estableciendo así los objetivos de la organización, en los escenarios cambiantes y altamente competitivos de hoy. Los gerentes de las instituciones deben estar conscientes que para ser exitosos se necesita estar en sintonía con el mercado y poner en práctica las “reglas para el éxito” de la entidad bancaria.

Con estos antecedentes, analizar el plan estratégico y comunicación organizacional del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, hacia una misión y visión integral de participación para fomentar el desarrollo socio-económico y sostenido del país.

1.1.1 Antecedentes de la empresa.

Razón Social:	Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Chunchi
Dirección:	Capitán Ricaurte y General Córdova
Tipo de empresa:	Entidad Financiera
Sector al que pertenece:	Pública
Categoría de la empresa:	Servicios
Gerente:	Ing. Klever Xavier Valle Logroño.
Base Legal:	El Banco Nacional de Fomento

1.1.2 Reseña histórica



Grafico No. 1 Logo del Banco Nacional de Fomento

Fuente: Plan estratégico del Banco Nacional de Fomento 2012

Como consecuencia de una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país en la década de los años veinte llegó la Misión Kemmerer, logrando importantes.

Transformaciones en el manejo de la economía y del Estado como la creación del Banco Central del Ecuador y de organismos de control como la Contraloría General del Estado y la Superintendencia de Bancos.

Los sectores comerciales e industriales contaron desde entonces con mayores posibilidades de acceso a operaciones crediticias. No ocurría lo mismo con el campo agropecuario, cuyos

actores atravesaban situaciones difíciles por falta de recursos y de apoyo a sus iniciativas y esfuerzos.

Es en estas circunstancias el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial No. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador.

La condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, año en que se transformó en institución privada con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatutos, forma jurídica que la mantiene hasta la presente fecha. Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el registro Oficial No. 942 con fecha 20 de octubre de 1943, durante la administración del Doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador. Luego, mediante Decreto No. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva LEY ORGÁNICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO. Con esta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

De acuerdo con la Ley promulgada el 28 de marzo de 1974, el Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

La autonomía del Banco Nacional de Fomento está plenamente garantizada en la Constitución política vigente, y la Institución, en todas sus operaciones, sólo está sujeta al control de la Superintendencia de Bancos.

Hasta el año 1999, el Banco Nacional de Fomento presentó una serie de dificultades cuya problemática impidió asumir eficientemente su rol de Banca de Desarrollo, que se reflejó principalmente por el estancamiento de la actividad crediticia, bajos niveles de recuperación y problemas de liquidez. Esto determinó que la administración desarrolle una serie de acciones a fin de revitalizar su estructura financiera-crediticia y retomar el rol de importante intermediario-financiero. En este sentido, se ha continuado desarrollando las estrategias enmarcadas dentro del Plan Estratégico y de Reactivación Institucional.

En el Suplemento del Registro Oficial No.196 del 23 de octubre del 2007, se publicó la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento que es la que

actualmente está en vigencia. Con las reformas el Directorio quedó integrado por nueve vocales:

- a.-** El Presidente de la República o su delegado, quien lo presidirá;
- b.-** El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, o su delegado;
- c.-** El Ministro de Economía y Finanzas o su delegado;
- d.-** El Ministro de Turismo o su delegado;
- e.-** El Ministro de Industrias y Competitividad o su delegado;
- f.-** Un representante de la Federación de Cámaras de Agricultura;
- g.-** Un representante del sector artesanal;
- h.-** Un representante de la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador;
- i.-** Un representante de la Federación de Ganaderos del Ecuador.

El Banco Nacional de Fomento tiene nuevas atribuciones, después que el Congreso Nacional se allanó al veto parcial del Ejecutivo en las reformas a la Ley de esta institución financiera. En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores acuático, 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 microcrédito.

La nueva Ley exige al Estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar el pago de los créditos al Banco. Este seguro deberá estar cubierto con el aporte del Estado y el beneficiario del Crédito. El aporte estatal, según determina la ley aprobada, se hará con cargo al Fondo de Ahorro y Contingencias.

El Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera muy importante para el desarrollo de nuestro país, logrando importantes transformaciones en la economía del Estado, esto se debe a que provee los recursos necesarios a los sectores tanto agropecuario, industrial, agrícola, de servicio, de comercio, y de consumo, para que puedan cumplir y alcanzar sus propósitos. Gran parte de los recursos que maneja esta institución financiera, tanto propios como ajenos, provienen del público en general, y del Banco Central del Ecuador para el

servicio de este mismo público, sus organizaciones y empresas. En esta labor de intermediación, el público se convierte en una de las partes interesadas más importantes, que deben ser el foco de atención.

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi es una entidad financiera pública de fomento y desarrollo, autónomo con personería jurídica, patrimonio propio y duración indefinida, fue creada en la Presidencia del General Guillermo Rodríguez Lara, el tres de Mayo de mil novecientos setenta y cuatro mediante resolución Nro. 74-050, solicita la autorización prevista en el Art. 48 de la ley General de Bancos, toda vez que el Directorio de esta Institución, de acuerdo a las disposiciones contenidas en los Art, 4 y 26 numeral 5, de su propia ley, autorizó la Creación de la Sucursal Chunchi, ubicado en la provincia de Chimborazo.

1.2 Filosofía institucional

1.2.1 Misión

Impulsar y fomentar el desarrollo socio-económico, sostenible del Cantón Chuchi y de su comunidad con la participación de actores locales y nacionales, la inclusión, asociatividad y control social, mediante la prestación de servicios financieros que promuevan las actividades productivas y reproductivas del territorio, para alcanzar el desarrollo rural integral.

1.2.2 Visión

Consolidarse como la institución financiera de desarrollo rural, referente a la banca de fomento y desarrollo, mediante la provisión de servicios financieros confiables y eficientes que promuevan en el espacio rural el desarrollo socio económico de las familias del Cantón Chunchi.

1.2.3 Valores De La Institución

- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Pertenencia.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Calidad en el servicio.
- Innovación.

1.2.4 Objetivo General

Estimular y acelerar el desarrollo socio-económico del Cantón Chunchi y de sus comunidades, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia dirigida a los pequeños y medianos productores.

1.2.5 Objetivos Específicos

- Incrementar la rentabilidad.
- Incrementar la cartera productiva.
- Incrementar las captaciones.
- Disminuir el nivel de morosidad ampliada.
- Incrementar los servicios financieros en el sector rural.
- Incrementar la profesionalización del talento humano.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Incrementar la participación asociativa en el acceso a servicios financieros y a su desarrollo en la gestión productiva.
- Incrementar la satisfacción de la calidad del servicio a los/as ciudadanos/as que atiende el Banco.
- Posicionar los productos del BNF en el mercado
- Lograr un modelo de atención al cliente con calidad en el servicio
- Crear nuevos productos y servicios competitivos y potencializar los existentes

Fuente: Banco Nacional de Fomento. (2009-2012). Plan Estratégico.

1.2.6 Organigrama estructural

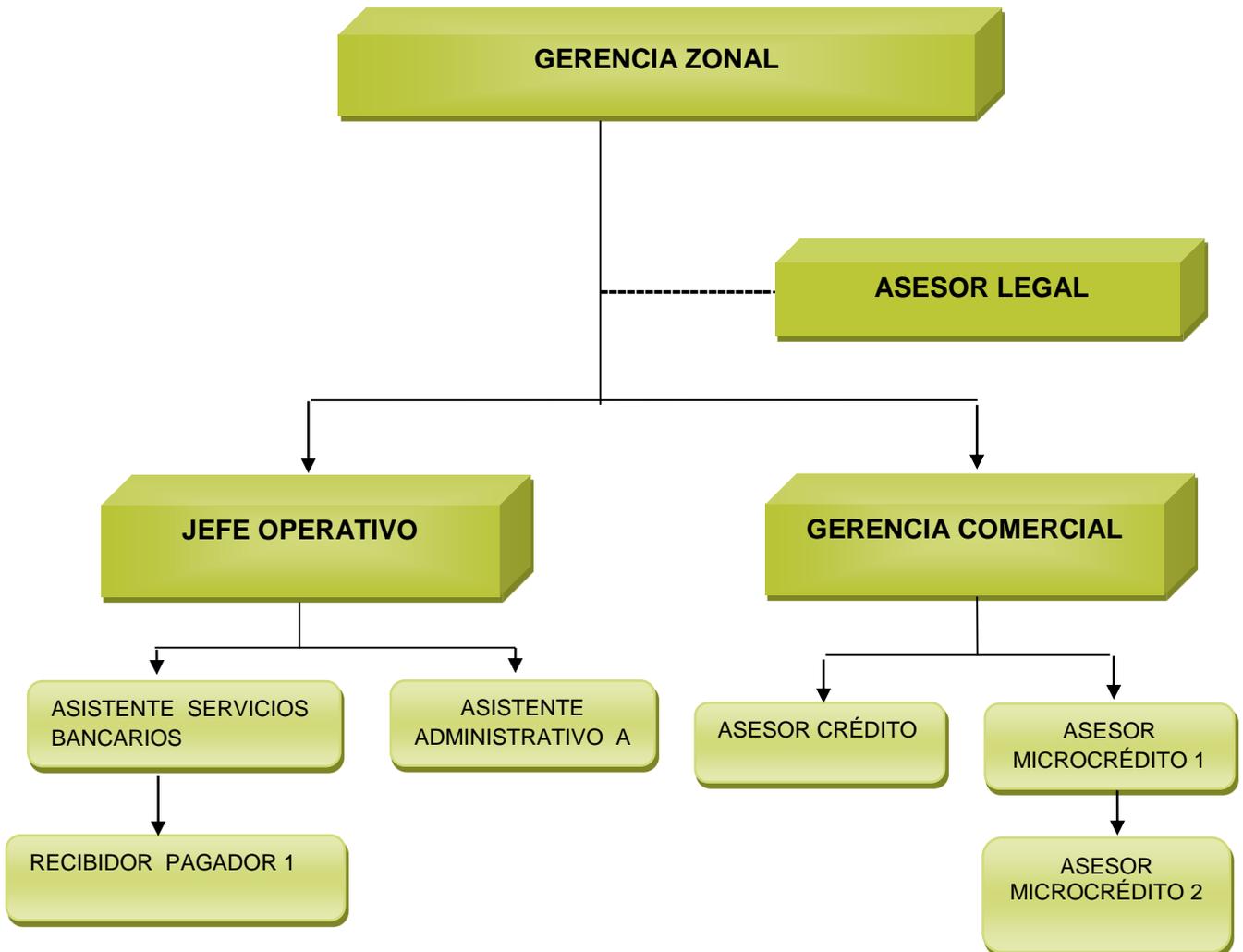


Gráfico No. 2 Estructura organizacional Del Banco Nacional De Fomento Sucursal Chunchi.

Fuente: Trabajo investigación del organigrama de la institución financiera del plan estratégico.

1.3 Planificación estratégica

El nuevo Plan Estratégico que está implantando el BNF contempla una serie de cambios substanciales en su misión, visión, objetivos y estrategias con la finalidad de contribuir en el desarrollo socio-económico del país ofreciendo calidad en sus productos y servicios

financieros. El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi está integrado por los siguientes funcionarios.

1.3.1 Funciones y Cargos

Tabla No.1 Funciones y Cargo

NOMBRES	CARGOS
Ing. Klever Xavier Valle Logroño.	Gerente Comercial
Ing. María Hortencia Manzano	Jefe Operativo
Abg. Hernán Heriberto Tamayo	Asesor Legal
Ing. Luis Miguel Guamán	Asesor Microcrédito
Ing. María Norma Pomaquiza	Asesor Microcrédito
Ing. Narcisa Rodríguez Soto	Asesor Crédito
Tnlg. Viviana Paola Aguirre	Responsable de Procesos
Sra. Viviana Cecilia Molina	Asistente Administrativo A
Sra. Lisseth Narváez Campos	Recibidor Pagador
Ing. Lourdes Espinoza Lasso	Asistente Servicios Bancarios

Fuente: Trabajo de investigación de gestión empresarial 2012

1.4 Cobertura

Chunchi es un cantón ubicado al sur de la provincia de Chimborazo. Se encuentra en una de las estribaciones septentrionales del nudo de Azuay, dentro de la hoya de Alausí o del río Chanchán. Limita al norte con el nudo de Tiocajas, al oriente con la cordillera central y al occidente con la encañonada del río Chanchán en la cordillera occidental.

EL Banco Nacional de Fomento ha instalado oficinas en zonas aptas para el desarrollo de sus actividades productivas, la misma que cuenta con importantes agencias y sucursales

especialmente en cantones como es la sucursal chunchi, todas con capacidad para realizar las actividades bancarias, dentro de su jurisdicción territorial.

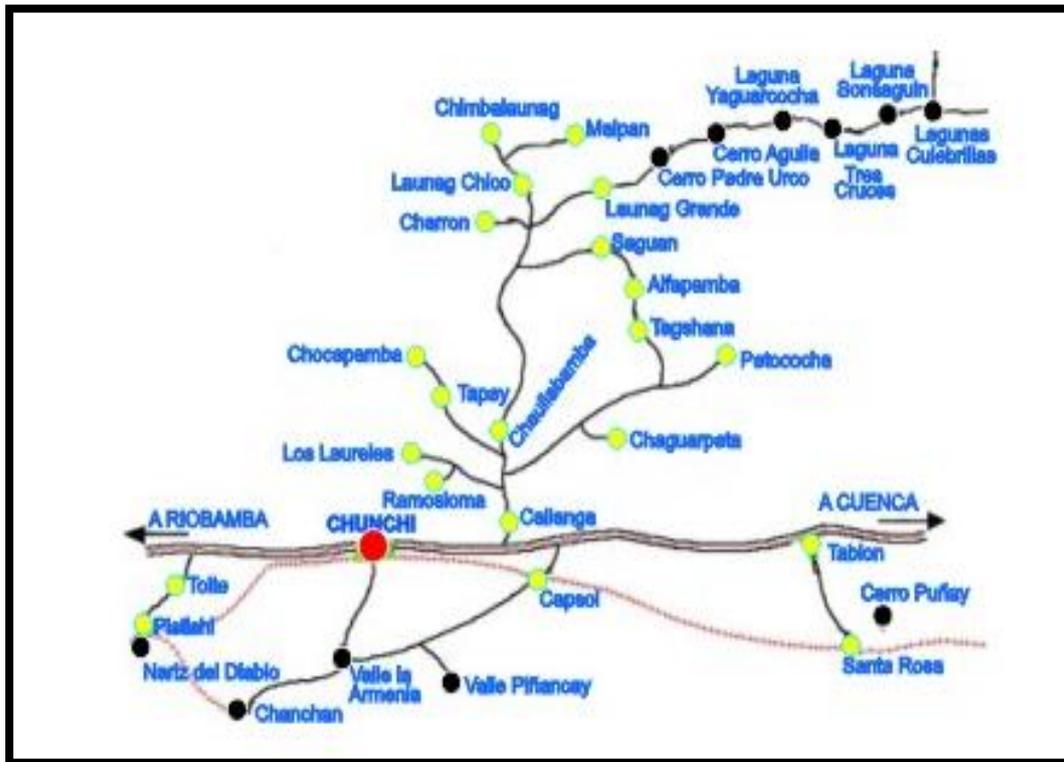


Grafico No. 3 Mapa de ubicación del Cantón Chunchi

Fuente: Trabajo de investigación

1.4.1 Volumen de créditos y tasa de interés

Tabla No. 2 Reglamento general de crédito

CRÉDITOS PARA COMERCIO, SERVICIO Y PRODUCCIÓN			
Financiamiento:	Interés:	Montos:	Sujeto de Crédito
Hasta el 100% del proyecto de la inversión a realizar.	Tasa del 11% para producción y 15% para comercio y servicio.	Hasta \$20.000	Personas naturales o jurídicas, que tengan relación con actividades de producción, comercio o servicios.

Plazo:	Destino del crédito:	Garantía:	
Hasta 5 años	Capital de trabajo y de activos fijos.	Quirografaria (personal), prendaria o hipotecaria.	
CRÉDITOS DE DESARROLLO HUMANO			
Financiamiento:	Interés:	Montos:	
Hasta el 100% del proyecto de la inversión a realizar.	Tasa del 5% anual	\$589	Personas naturales que consten en la base de datos del programa de Bono de Desarrollo Humano y cuenten con unidades de producción, comercio y servicio.
MICROCRÉDITOS DEL 5-5-5			
Financiamiento:	Interés:	Montos:	
Hasta el 100% del proyecto de la inversión a realizar.	Tasa del 5%	A partir de \$100 a \$5.000	Personas naturales o jurídicas, que tengan relación con actividades de producción, comercio y servicio.
Plazo:	Destino del crédito:	Garantía:	
Hasta 5 años	Capital de trabajo y de activos fijos.	Quirografaria (personal),	

		prendaria o hipotecaria.	
CRÉDITOS DE CONSUMO			
Financiamiento:	Interés:	Montos:	
Hasta el 100% del proyecto de la inversión a realizar.	Tasa del 16%	A partir de \$1.000 a \$20.000	Personas naturales o jurídicas, que tengan relación con actividades de producción, comercio o servicios.
Plazo:	Destino del crédito:	Garantía:	
Hasta 5 años	Capital de trabajo y de activos fijos.	Quirografaria (personal), prendaria o hipotecaria.	
CRÉDITOS DE COMERCIALIZACIÓN			
Financiamiento:	Interés:	Montos:	
Hasta el 100% del proyecto de la inversión a realizar.	Tasa del 11.2%	A partir de \$1.000 a \$20.000	Personas naturales o jurídicas, que tengan relación con actividades de producción, comercio o servicios.
Plazo:	Destino del crédito:	Garantía:	
Hasta 5 años	Capital de trabajo y de activos fijos.	Quirografaria (personal),	

		prendaria o hipotecaria.	
CRÉDITOS DE FONDO DE DESARROLLO			
Financiamiento:	Interés:	Montos:	
Hasta el 100% del proyecto de la inversión a realizar.	Tasa del 11.2%	A partir de \$1.000 a \$20.000	Personas naturales o jurídicas, que tengan relación con actividades de producción, comercio o servicios.
Plazo:	Destino del crédito:	Garantía:	
Hasta 5 años	Capital de trabajo y de activos fijos.	Quirografaria (personal), prendaria o hipotecaria.	
CRÉDITOS DE CICLO CORTO			
Financiamiento:	Interés:	Montos:	
Hasta el 100% del proyecto de la inversión a realizar.	Tasa del 11.2%	A partir de \$1.000 a \$20.000	Personas naturales o jurídicas, que tengan relación con actividades de producción, comercio o servicios.
Plazo:	Destino del crédito:	Garantía:	
Hasta 5 años	Capital de trabajo y de activos fijos.	Quirografaria (personal),	

		prendaria o hipotecaria.	
--	--	-----------------------------	--

Fuente: Banco Nacional de Fomento (2009-2012). Plan Estratégico.

1.5 Justificación

Al aplicar este análisis de Investigación permitirá que la Institución tome parte activa en la configuración de su futuro, aumente la eficiencia, el liderazgo empresarial, y dé el salto cualitativo de la simple información a sumar compromisos y orientar la conducta de los empleados.

Si visualizamos a la organización como una red donde las personas que la integran están conectadas entre sí de distintas maneras, la comunicación interna efectiva logrará que todas ellas puedan desempeñarse mejor en su rol, con mayor claridad, sin trabas, en un ambiente participativo y sintiéndose valoradas por su trabajo.

Además permitirá contar con una organización sólida, capaz de llevar a cabo exitosamente la estrategia, el éxito dependerá del apoyo y compromiso de toda la empresa; incluidos todos sus departamentos, unidades y empleados.

Lo esencial de este proyecto es contar con la acogida de todo el personal que labora poniendo en práctica cada una de las estrategias con las que cuenta actualmente, pensando en el bienestar y futuro de la entidad bancaria, poniendo como primer beneficiario a cada uno de los clientes que hacen que cada día el profesional se capacite y se enrole en los documentos de la empresa.

Los problemas más frecuentes que tiene la institución en su implementación de la estrategia y comunicación organizacional, que han tenido un impacto potencial en la empresa podríamos señalar que son:

- La gestión de estrategias
- La aplicación de comunicación organizacional
- Proceso de dirección estratégica mal diseñada
- La inexistencia de un flujo de procesos de estrategias y medios de comunicación

- Visualizar un futuro bastante cierto hacia las metas y objetivos
- Falta de flexibilidad para responder a los procesos cambiantes
- Falta de fuerza laboral que está sumida en el pesimismo
- Poca adaptación al cambio
- Miedo al fracaso
- Poca responsabilidad social

1.6 Impacto misional de la creación de la estrategia y comunicación

La estrategia en las empresas nace como una necesidad de control de gestión, en donde los emprendedores deben aplicar de manera eficiente en busca del éxito de esta. El paso de los años sesenta, y más específicamente al 1973, con la primera crisis del petróleo, ha estado marcado, en el tema que nos ocupa, por el cambio de un entorno estable a un entorno turbulento y el paso del sistema de planificación estratégica a la dirección estratégica de la empresa.

La experiencia ha demostrado que la planificación estratégica ha tenido buenos resultados en cuanto a la eficacia en la gestión de los recursos de un país, y ha sido más eficaz dejar la iniciativa a los empresarios individuales, dejándoles libertad para que compitan en un marco legislativo que garantice la competencia.

A partir de la década de los años 80 cristalizan numerosos y notables descubrimientos científicos que dan lugar a transformaciones en el campo de las comunicaciones, y muchas otras esferas de acción, en las que por supuesto se encuentran las características que asumen las organizaciones y sus modos de existencia para poder subsistir en las nuevas condiciones de globalización.

La comunicación organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en la organización, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a mejor perfeccionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad.

La estrategia y comunicación son herramientas que han crecido en las empresas diseñado al sector empresarial, el proceso de formación estratégica y comunicación organizacional dentro de una organización empieza con la clarificación de una visión compartida que toda empresa quiere conseguir para alcanzar el éxito , este proceso lineal debe establecer una visión y estrategia, comunicando y vinculando la estrategia a todos los participantes de la organización, para conseguir unos objetivos estratégicos a largo plazo , es un proceso de feedback de un solo bucle estratégico, facilitando de esta manera la comprobación de hipótesis, reflexión de los altos directivos, formación estratégica y la revisión de la de la misma, es fundamental para la implementación y puesta en práctica para la estrategia empresarial.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Obtener un buen análisis y difusión de la planificación estratégica y comunicación organizacional en el Banco nacional de Fomento Sucursal Chunchi.

1.7.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional tanto del medio interno como externo de las principales estrategias y oportunidades vinculadas con la entidad financiera, planteando además varias alternativas que permitan responder a las exigencias del entorno que vive hoy en día la Sucursal.
- Organizar la información esencial para el funcionamiento y la comunicación de estímulos que reúne el proyecto.
- Ejecutar todas las fases del proceso de planificación estratégica y comunicación organizacional orientados a todos los proceso del Banco Nacional de Fomento.
- Verificar si se aplica la planificación estratégica y la comunicación en dicha entidad.
- Encontrar una herramienta apropiada a la planificación estratégica e implementación comunicacional y organizacional en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.

1.8 Resultados esperados

- Aumentar la eficacia del equipo de trabajo
- Motivar y establecer líneas de comunicación entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos que conforma el BNF.
- Lograr un índice de seguridad estratégica en el BNF.
- Dar un mayor significado al acto de trabajar, elevar la motivación, la participación, el trabajo en equipo y el compromiso individual de cada empleado.
- Generar espacios de participación e integración de todo el personal interno, actividades recreativas, culturales y de desarrollo profesional, para reforzar el clima laboral.
- Socializar a tiempo cada uno de los cambios que se den en el Plan.
- Dar a conocer nuevos programas formativos.
- Fomentar la comunicación interna, pero sobre todo a través del uso de herramientas tecnológicas, ayuda en la gestión del talento de las nuevas generaciones que se incorporan a las empresas, ya que están muy familiarizadas con las mismas y conocen las ventajas de su uso.

1.9 Alcance

Este trabajo de investigación tiene como alcance fortalecer todas las áreas del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, orientado al buen desarrollo del plan estratégico y comunicación en el ámbito de estudio.

Los planteamientos de sentido estratégico permitirán adquirir y/o desarrollar una visión global, con la valoración de la importancia relacional de cada aspecto concernido por la actividad empresarial en el sector bancario. En los escenarios cambiantes y altamente competitivos de hoy, los empresarios y gerentes de las organizaciones deben estar conscientes que para ser exitosos se necesita estar en sintonía con el mercado y poner en práctica las “reglas para el éxito” del negocio.

La identificación de fortalezas y debilidades o de oportunidades y amenazas en mi trabajo requiere de un análisis realista, en él se basa luego las estrategias con las que se intenta revertir la situación apuntando al logro de una buena comunicación estratégica direccionada

a los objetivos propuestos. La detección de las debilidades servirá para elaborar las estrategias y una buena comunicación hacia todo el personal del BNF.

Se ha aplicado un análisis de plan estratégico y comunicación del BNF; para que esto se lleve a cabo, se requiere de varios procesos que permitan evaluar la situación actual, indicando áreas o aspectos críticos para obtener el informe, el cual contendrá las conclusiones y recomendaciones que puedan ser aplicadas y así se consiga una mejor gestión institucional.

1.10 Hipótesis

El análisis de planificación estratégica y comunicación organizacional permitirá obtener una evaluación completa de los procesos estratégicos, canales de comunicación adecuados, cumplimiento y de gestión la misma que influirá en el desenvolvimiento de las diferentes actividades entre los miembros que conforman el equipo de trabajo de esta entidad financiera y tomar de manera adecuada las decisiones gerenciales para el mejoramiento del Banco.

1.11 Metodología de la investigación

El tipo de investigación a aplicarse para el análisis de las estrategias y comunicación organizacional será la cuantitativa, puesto que se desea analizar cada uno de los procesos de la organización. Además que nos servirá para probar la hipótesis planteada, y los resultados obtenidos nos ayudarán a tomar decisiones; como elemento fundamental para el análisis y resolución del objeto de estudio propuesto en el presente diseño.

- **Entrevistas.-** permite describir testimonios del personal del BNF se puede apreciar la realidad de la comunicación interna de la organización.
- **Encuestas.-** consiste en formular una serie de preguntas referentes a un tema. Se lo realiza como una forma de sondear la opinión pública respecto a un tema.
- **Cuestionarios.-** sirve para recopilar datos de la institución, realizar un recuento de la información, archivos, estudios, datos estadísticos y una evaluación en función del personal, el nivel de calidad del trabajo.
- **Método Bibliográfico.-** permite recopilar de diferentes textos y documentos referentes al tema el acopio de información necesaria para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2 Crisis en la ejecución de la estrategia y comunicación

2.1 Crisis Actual

La crisis actual se caracteriza por el estancamiento de la actividad económica. Estados Unidos y España, países poderosos con grandes indicadores financieros y económicos, se han visto afectados en los últimos años por su baja economía, la que los llevó a caer en una crisis económica que hasta el momento no pueden solucionar, aspecto que afecta al Ecuador por el regreso de muchos migrantes.

Los ciudadanos estamos desconcertados no solo por el momento de crisis financiera que ha vivido el país, sino que hasta el momento ningún gobierno honesto propone una agenda interna que vele por los intereses nacionales, lo que ha llevado al desempleo de muchas personas.

La falta de planes de trabajo entre el Estado, las empresas públicas, privadas y las universidades, aplicados ya en otros países, dificultan las relaciones internacionales que requieren soluciones urgentes para sacar al país adelante. Ecuador posee muchos recursos que lamentablemente no están siendo bien administrados si lo comparamos frente a otros países que han logrado aprovechar su riqueza natural.

Este contexto es muy riesgoso para el Ecuador, porque tiene que acatar disposiciones de los países desarrollados que pretenden negociaciones de gran impacto no solo en lo económico, sino también a la sociedad a corto, mediano, largo plazo y a la propiedad intelectual.

El Ecuador debe fomentar el cambio hacia una cultura de trabajo polifuncional en todo el proceso organizacional, la misma que requiere un cambio en la mentalidad de las personas, en la forma de trabajo, y debe aplicarse siempre que la misma esté dentro del área de conocimientos y competencias de sus recursos humanos.

El Ecuador necesita verdaderos líderes, luchadores y todos profesionales, no necesitan educarse únicamente en valores, para ser un profesional competente hoy en día se deben perfeccionar los estilos y las tendencias aprendiendo a identificar todo lo nuevo y el liderazgo en la organización. Todo emprendimiento supone un reto, y aprender a superarlo y llevarlo a

la práctica es lo que nos llevará a desarrollar importantes competencias produciendo grandes saltos en nuestro aprendizaje.

2.1.1 Sobre la rentabilidad

Hoy en día el Ecuador disfruta de sectores claves como la agricultura, ganadería, petróleo y turismo, que son recursos estratégicos y económicos que ayudan al desarrollo sustentable del país. El Ecuador se orienta a una economía de grupo donde las unidades económicas siempre deben tenerse presente para medir el nivel rentable de la economía del país y por ende de muchas empresas como el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Bancos, que son entidades que trabajan por supervisar y mantener bajo control la actividad productiva de muchas empresas que tienen que pagar impuestos, que impulsan al Ecuador hacia una rentabilidad estable de mercados sobre negociaciones dignas y útiles.

En cuanto a las Instituciones Financieras es todavía más sorprendente si se considera que solamente el Banco de Guayaquil y el Banco Pichincha registran USD 194,6 millones, es decir, el 40% del total del sistema financiero. De esta manera, se puede concluir que si bien la rentabilidad del sistema puede sonar abundante, la realidad es que son pocas las entidades verdaderamente rentables al interior del sistema financiero.

Simón Cox. (2008). *“Características, hechos y protagonistas”*. Economía Moderna. (Primera Edición), Pág. 27, Buenos Aires- Argentina.

2.2 Análisis estratégico

2.2.1 La globalización

El proceso de globalización está vinculado con la expansión de la crisis financiera, con la contaminación de los mercados, con su rápida expansión por todo el planeta, con la situación que tiene hoy la economía mundial. Antes de la crisis, la mayoría de las compras se hacían por impulso, por sensaciones o emociones, ahora es el momento de cambiar la forma de comprar, hay que tener en cuenta realmente lo que necesitamos.

La globalización ha convertido a la opinión pública en una vigorosa fuerza política que, en estos momentos, ejerce presiones insistentes sobre todas las instituciones políticas establecidas desde los Estados y los partidos políticos nacionales hasta las organizaciones

internacionales, lo que origina nuevas tensiones entre la democracia representativa y la democracia participativa.

Simón Cox. (2008). *“Argumento de la globalización”*. Economía Moderna. (Primera Edición), Págs. 13-15, Buenos Aires- Argentina

2.3 Qué entendemos por estrategia empresarial

La necesidad de implantar una buena estrategia empresarial en las organizaciones hace que estas herramientas sean un proceso de mejora continua y ayuden a las empresas a adoptar medidas estratégicas y arrojar luz a los procesos de toma de decisiones.

La estrategia empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir e integrar las actividades y las propiedades del quehacer empresarial.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *“Mapas Estratégicos”*. Como describir la forma en que la organización crea valor. (Ediciones Gestión 2000), Pág. 46-59, Barcelona-España.

2.3.1 Cómo se puede desarrollar la visión estratégica

La visión estratégica es un pilar fundamental que se nutre de múltiples factores internos y externos dentro de una organización, es tan importante pues afecta muchas de las decisiones en una organización, ya que ofrece metas específicas y proporciona a su personal una visión unificada con un alto desempeño. La visión estratégica ha ido más allá del sector privado para abarcar las agencias gubernamentales, hospitales e instituciones educativas. La implementación de estrategias y los roles a desempeñar proporcionan cambios significativos a la organización y al diseño estructural general.

- La visión estratégica es aquella que se encuentra en la mente de los directivos y de los dueños del negocio, que define los propósitos a mediano y largo plazo de la organización. Porque, sin lugar a dudas, todo ejecutivo de alto nivel tiene un diseño de estrategia que es producto de sus años de experiencia, de su conocimiento del negocio, de su intuición y de su propensión al riesgo.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *“Mapa Estratégicos”*. (Ediciones Gestión 2000), Pág. 56-65, Barcelona-España.

2.3.2 No Confundir estrategia con operatividad

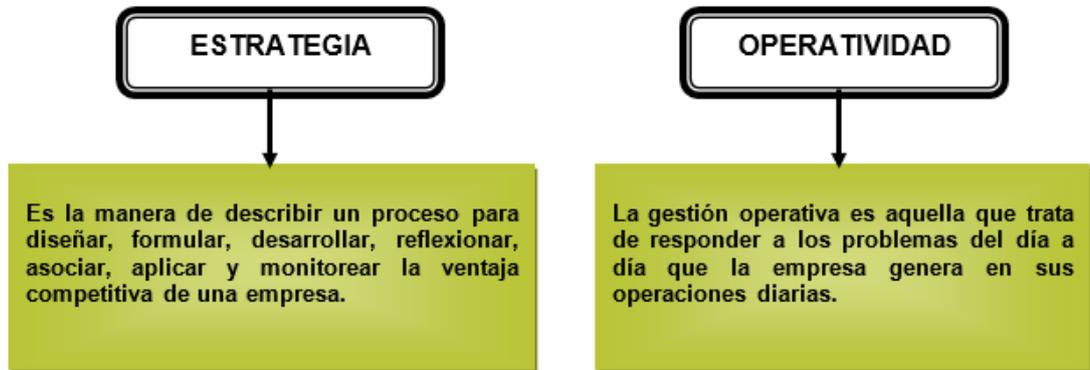


Grafico No. 4 Estrategia y operatividad
Fuente: Trabajo de investigación de gestión empresarial

2.3.2.1 Gestión del cambio: Actualización del plan estratégico



Grafico No. 5 Actualización del plan estratégico
Fuente: Trabajo de investigación de gestión empresarial

2.3.2.2 Objetivos y factores críticos de éxito



Grafico No. 6 Objetivos y factores críticos de éxito
Fuente: Trabajo de investigación de gestión empresarial

2.3.3 Influencia del entorno actual para pasar de la estrategia a la ejecución

La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso para pasar de la estrategia a la ejecución: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura.

En muchas empresas el 70% de los fracasos organizacionales es atribuible a una pobre ejecución que a un mal diseño estratégico, y esto está sucediendo día tras día en organizaciones, las mismas que tienen una visión, misión, valores, políticas, planes estratégicos y posicionamiento.

Para las instituciones financieras el competir en el entorno actual y pasar de la estrategia a la ejecución, en uno de sus segmentos donde los competidores están muy bien posicionados,

sean muy numerosos y los costos de la tasa de interés sean altos, pues constantemente estarán enfrentados a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Actualmente, muchas empresas cuentan con nuevas ejecuciones de estrategias, tales como:

- Canales de distribución propias.
- Estrategias de marketing masivas.
- Nuevos procesos de crédito.
- Nuevos productos en el mercado.
- Contacto con los clientes.
- Procesos de servicios al cliente.
- Infraestructura propia.
- Vía de adquisiciones o fusiones.
- Página web.
- Cajeros automáticos.

Aquí la dirección estratégica es básica e involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, estos casos suceden debido a que los directivos y sus subordinados casi no se encuentran involucrados en la estrategia que tiene la empresa aun en su ejecución, como lo podemos observar en el gráfico 7.

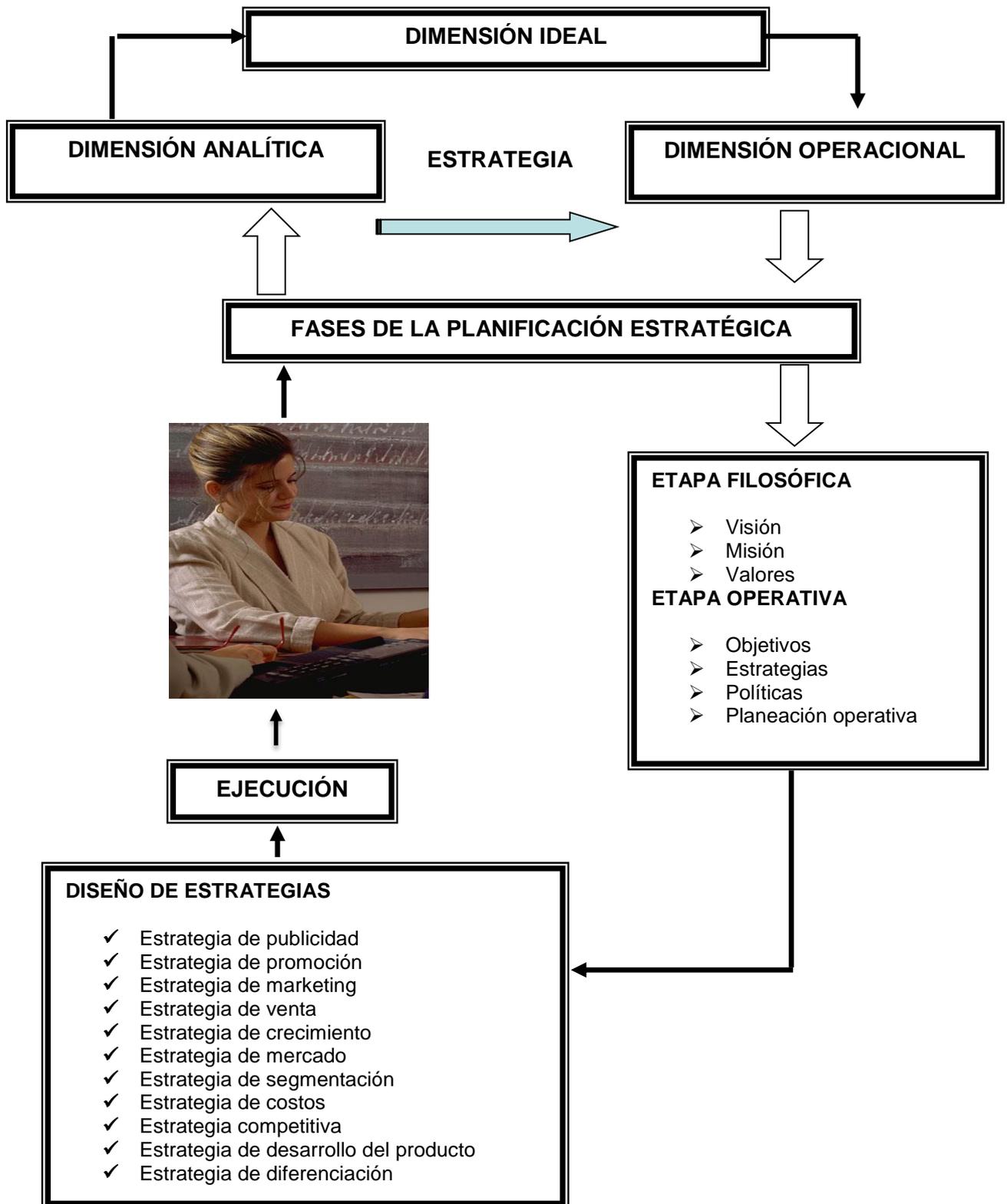


Grafico No. 7 Dimensión estratégica
Fuente: Trabajo de investigación de gestión empresaria

2.3.3.1 Porque se agotan las estrategias

2.3.3.1.1 Son replicadas, suplantadas, se agotan y se desgastan

Tabla No. 3 Por qué se agotan las estrategias

SON REPLICADAS	Un claro ejemplo es la realización de copias de seguridad. En este caso, la replicación admite la restauración de bases de datos replicadas en el mismo servidor y base de datos desde los que se creó la copia de seguridad.
SON SUPLANTADAS	Las buenas ideas son cambiadas por grandes ideas; por ejemplo, la fotografía química por la digital. Hoy en día hay muchas marcas como Samsung, Toshiba, Nikon, Sony, Panasonic, Kodak y Casio que son muy conocidas por sus avances tecnológicos y grandes cambios que están al alcance de la sociedad.
SE AGOTAN	Termina su ciclo de vida (telefonía fija vs. telefonía móvil). Como sabemos, todo producto tiene diferentes ciclos de vida: introductorio, de crecimiento, de madurez y el declive. Es importante mantener al producto dentro del ciclo introductorio.
SE DESGASTAN	Los clientes o proveedores adsorben toda la utilidad.

Fuente: Trabajo de investigación de gestión empresarial

2.3.3.4 Estrategia

Una estrategia debe ser aquella que se ajuste bien al entorno. Los gerentes o líderes de cada organización deben implantar estrategias que comiencen con un esquema de participación auténtica que transforme la cultura, las estructuras y el desempeño del trabajo de la empresa, afianzando a la organización en un sentido estratégico compartido y empeñado en llevarla adelante y contagiar la visión estratégica a toda la empresa.

2.3.3.4.1 Proceso de dirección estratégica

La necesidad de dirección estratégica aplicadas en las organizaciones ayuda a diseñar, formular y desarrollar las oportunidades del entorno, en donde se analiza la ventaja competitiva que permita a la empresa estar situada en el mercado.

Para poder implantar el proceso de dirección estratégica es ineludible recopilar toda la información necesaria y suficiente de toda la organización y de esta manera examinar y poder implantar dicho proceso, ya que sin este elemento no se puede alcanzar el cambio esperado.

La dirección estratégica requiere generar oportunidades y abordar la creciente complejidad de las empresas, llegando al buen funcionamiento de la organización mediante la implementación de mapas estratégicos que se integren en el paradigma de la dirección estratégica que ayuden a las organizaciones a transformar la dirección en objetivos operativos.

El modelo de dirección estratégica aborda una visión global y a largo plazo de la empresa, que implica una determinada forma de analizar la realidad y tomar las decisiones pertinentes. Dicha forma, propia sin duda de la alta dirección, define una actitud peculiar de entender la vida de la empresa y el mundo de los negocios, la misma que sigue siendo necesaria, y más aún dentro del entorno interno de la empresa.

2.3.3.4.2 Planificación o formulación de la estrategia

Las instituciones bancaria hoy en día debe trabajar planificando sus estrategias en función de sus negocios, haciendo uso de la tecnología, innovando y desarrollando el cambio para generar un logro constante de los objetivos en toda la empresa. Además, es oportuno prestar atención a las necesidades de la empresa, a sus cualidades, considerando también el clima organizacional. Para empezar hay que ver que no es factible tener un sistema cerrado, sino

razonar en que todo lo que se refiere a los diagnósticos internos y externos que debe hacer la empresa requiere de algún tipo de cambio en el perfil de recursos de la organización.

La formulación de la estrategia (elección) está constituida por tres partes:

➤ **Generación de opciones estratégicas.**

Permite varias alternativas para generar oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno mediante el uso de las fortalezas de la empresa y la aplicación de estrategias que permitan minimizar sus debilidades, generando compromiso y, sobre todo, aplicar, controlar y pensar en un futuro a largo plazo.

➤ **La evaluación de opciones estratégicas.**

Para generar las opciones estratégicas es necesario que las empresas utilicen la matriz DOFA, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas), y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) o alternativas estratégicas que podrían adoptar en cada una de las cuatro situaciones siguientes:

- La globalización me permite que mis fortalezas sean potencializadas.
- La estrategia es una forma de generar oportunidades.
- Las debilidades se deben eliminar utilizando las fortalezas a través de estrategias tornándolas cero.
- Las amenazas no se pueden eliminar, se contrarrestan utilizando las fortalezas con las que cuenta la empresa.

➤ **Selección de la estrategia.**

Es necesario que el banco de hoy requiera de una buena selección de estrategias de soporte, la cual facilitará la integración y coordinación de las actividades y procesos de la empresa, la misma que logrará los siguientes cambios:

- Configurar la estrategia: perspectiva, objetivos e indicadores.
- Soporte del modelo organizacional.
- Comunicar la estrategia a todos los miembros.
- Opciones que la empresa debe seguir.

2.4 Problemas de comunicación interna en las empresas

2.4.1 Problemas de comunicación con los empleados

En base a los problemas de relaciones interpersonales de los empleados que están directamente relacionados con una mala gestión de su comunicación interna en su entorno juegan un papel fundamental en las organizaciones y en el desarrollo integral de la persona, a través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. La verdadera realidad de estas relaciones es que las personas interactúan de manera interpersonal dirigiéndose al fracaso. En ocasiones, la persona manifiesta dificultades en su comunicación, simplemente porque no ha tenido la posibilidad de aprender estas conductas, y esto repercute en la empresa y en el desarrollo organizacional. Lo que debe existir es una comunicación efectiva que permita una interacción en el trabajo, un mejoramiento del individuo como ente productivo y creativo al mismo tiempo, y como ser humano, de manera que se vuelva un individuo proactivo.

Los empleados de la institución financiera deben saber escuchar a sus directivos y conocer sus opiniones en aquellas variables que repercuten directamente en el negocio, y manejar una comunicación alineada a un plan estratégico integrada a los objetivos de la empresa, de esta manera ayuda a conseguir resultados y el éxito del proyecto empresarial diseñado. La respuesta positiva de los empleados que gozan de una buena comunicación viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional; la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable.

Burbano, G. (2013). "Comunicación Organizacional" en *EconoMundo. Año 3: Edición 42*. Págs. 55-57.

2.4.2 Problemas por un mal manejo del poder y de los gerentes

La Gerencia de las organizaciones tienen que tener muy claro que en la misma organización debe coexistir y transmitir una buena comunicación estratégica, tanto interna como externa, y buscar canales o medios de comunicación estratégicos para transmitir el mensaje y alcanzar las metas y los objetivos deseados de la empresa. En la misma organización, por consiguiente, conviven mundos diferentes: un mundo que piensa en base a resultados

económicos, productividad y eficiencia de procesos; otro, de relaciones sociales y personales, donde aparecen afinidades y diferencias; y un tercero de mensajes y comunicaciones para que todo se desarrolle de manera ordenada y satisfactoria.

Maldonado, L. (2013). "Motivar debe estar en el rol de un líder" en *EconoMundo. Año 3: Edición 38*. Págs. 53-56.

2.4.3 Comunicación con los directivos de la organización

La comunicación con los directivos de la organización debe ser bidireccional mediante un análisis estratégico y retroactivo, lo que le hace más lineal a la comunicación rompiendo de esta manera barreras negativas de comunicación, la misma que debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema. Si desde que se están llevando a cabo los primeros pasos del proceso estratégico de la empresa no se tiene en cuenta la comunicación, tanto interna como externa, bien poco se podrá lograr cuando el especialista intente después "arreglar las cosas".

Burbano, G. (2013). "Cómo comunicarse con la autoridad" en *EconoMundo. Año 3: Edición 40*. Págs. 54-56.

2.4.4 Problemas con los proveedores del negocio

El sistema de comunicación con los proveedores debe incluir una política en donde se establezcan las reglas de juego en cuanto a requerimientos de la organización y necesidades de adaptación. Además, la forma de involucrar a los proveedores es este proceso de adaptación, para ello se necesitan no solo unas buenas relaciones sino además un sistema fluido de información que le permite al proveedor mantener una dinámica de adaptación acorde a la organización que enfrenta a las necesidades y expectativas, aspiraciones, deseos, necesidades con los respectivos desafíos hacia los objetivos de la empresa y cumplir las metas propuestas, dentro de los roles definidos y sin perder el norte de la producción, seguridad y calidad en todo momento.

Los procesos de calidad se realizan bajo el compromiso de "Mejorar continuamente y por siempre", por ello la gestión de su construcción y desarrollo se plantea por ciclos:

- Establecer los objetivos de comunicación.

- Determinar o describir los procesos de comunicación que se realizan en el momento de la implementación.
- Estandarizarlos, es decir, realizar una descripción que permita ajustar las partes del mismo para que se pueda repetir de forma igual.
- Medirlos y establecer escalas. En este sentido es necesario contar con indicadores que permitan observar el comportamiento del proceso.

Albán, S. (2013). “Comunicación Organizacional, una herramienta imprescindible” en *EconoMundo. Año 3: Edición 51*. Págs. 40-43.}

2.4.5 Las empresas de hoy son comunicativas

2.4.5.1 Competencias comunicativas un desafío para las organizaciones

Muchas empresas en este tiempo se enfrentan a nuevos mercados en donde resulta difícil competir y es un desafío para las organizaciones el estar preparadas; he aquí la importancia de hablar de comunicación en las empresas como un componente fundamental de la labor empresarial, la misma que se hace evidente por los cambios que se dan hoy en día, los adelantos tecnológicos y las necesidades de información, manteniendo de esta forma el éxito en el manejo del lenguaje en cualquier lugar que trabaje y en pos de fomentar su cambio.

El valor de la comunicación en las empresas debe ser la manera de estructurar la fluidez de la información, como un plan de desarrollo, modelo sinérgico, 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 internos y externos.

Rojas, V. (2008). “*La Competencia Comunicativa*”. Competencias en la Comunicación. (Segunda edición), Págs. 29-31, Bogotá, D.C.

2.4.5.2 Cómo orientarnos hacia el desarrollo de estas competencias

Para ello debemos tomar conciencia, en primer lugar, de que la comunicación nunca es meramente funcional, sino que a través de la misma se construye y se tramita nuestra identidad personal, la identidad de quienes nos rodean y la identidad de nuestra empresa. Por esto mismo, aunque debe ser una preocupación constante el trabajo de perfeccionamiento de las habilidades comunicativas, no debemos enfocarnos sobre estos aspectos pensando únicamente en la eficacia, sino abordarlos de forma integral con el objeto de “cuidar” nuestra

imagen y la imagen de los otros. Siempre atendiendo a esta doble vertiente, uno mismo y el otro, porque el proceso comunicativo invariablemente se tramita y se construye con los otros. Rojas, V. (2008). *“La Competencia Comunicativa”*. Competencias en la Comunicación. (Segunda edición), Págs. 29-31, Bogotá, D.C.

2.5 Existen discontinuidades del entorno que impulsan los cambios

2.5.1 Los escenarios que impulsan los cambios

Fue el mundo empresarial quien los creó como respuesta a las debilidades de los diferentes enfoques utilizados para la planificación estratégica. Uno de los peligros de esta última es que se parte de un pronóstico de la situación futura basado parcialmente en el pasado y en los cambios que se esperan. El problema es que la mayoría de las previsiones son incorrectas y por lo tanto también lo serán las estrategias basadas en aquellas. La planificación por escenarios parte de un enfoque alternativo. En lugar de determinar el futuro más probable (previsiones) contempla un abanico de diversos futuros plausibles (generalmente tres o cuatro por razones prácticas porque conceptualmente el número de futuros posibles es ilimitado).

Para determinar lo que es un buen escenario conviene partir de lo que no son:

- No ponderan probabilidades sino que consideran posibilidades.
- No son la lista de cosas que nos gustaría que ocurriesen o que pensamos que deberían ocurrir.
- No son descripciones de las hipótesis pesimista y optimista que pueden realizarse.

Por el contrario, un buen ejercicio de escenarios producirá un conjunto de relatos sobre el futuro que:

- Son internamente consistentes y plausibles.
- Abarcan un amplio abanico de acontecimientos posibles.
- Son un reto a la sabiduría convencional y hace que el pensamiento discurra por direcciones nuevas.
- Son memorables y relevantes para la audiencia a la que van dirigidos.

Los escenarios intentan ir más allá de esos esquemas mentales limitados, reconociendo que las posibilidades vienen influenciadas por personas con diferentes bagajes y visiones del mundo diferentes de las nuestras. En muchas organizaciones es frecuente encontrarse con

el "pensamiento grupal uniforme". Es decir, la conformidad por miedo a la discrepancia que existe en muchas empresas; las dinámicas de ansiedad, control, poder, sumisión, etc.

2.5.2 La gerencia del cambio

Se debe aplicar respondiendo a todas las expectativas de las áreas funcionales, del plan estratégico, objetivos, metas a largo plazo, las mismas que deben ser un comunicador corporativo, trazando lineamientos en cada una de las áreas operativas de la institución, que podrían ayudar a responder las expectativas de los planes ejecutivos y entender la importancia de la gestión de la comunicación.

2.5.3 ¿Cómo debe ser el cambio gerencial?

El cambio gerencial en las instituciones bancarias deberá mostrar una permanente actitud de eficiencia y desarrollo en gran medida del personal con que se cuente así como de una acertada administración del mismo, su principal objetivo debe ser su recurso humano o colaborador; manteniendo, por ello, varios programas de calidad de vida laboral, clima laboral e inclusión al trabajo de personas con algún tipo de discapacidad.

Para generar el cambio en las organizaciones se debe contar con la gerencia de talento humano como área de apoyo a la gestión institucional. Con el fin de potencializar las capacidades, habilidades, conocimiento y destrezas de los colaboradores dentro de la organización, sería válido considerar lo siguiente:

- Diseñar y ejecutar políticas de salud y bienestar social para los trabajadores de las organizaciones.
- Coordinar y controlar el cumplimiento de las normas legales, estatutarias, reglamentarias y contractuales en materia de Talento Humano.
- Diseñar, proponer y ejecutar estrategias de remuneración para los trabajadores.
- Preparar y coordinar programas de evaluación de desempeño y medición de potencial del personal.
- Mantener un seguimiento de las tendencias que impactan el entorno pertinente a la función del Talento Humano, para su adaptación.
- Cada empleado tiene una responsabilidad personal en la manera en que coopera con los demás, ya sea como responsable de un equipo o como colega.

Kirby, T. (1990). *“Como generar una actitud emprendedora desde el comienzo”*. El Gerente que Sí puede. Págs. 10-14. Bogotá -Colombia.

2.6 Existe una brecha entre la misión, visión y el trabajo del día a día

2.6.1 Misión

- Es el motivo, el propósito por el cual existe, cuál es su fin.
- Debe estar enfocada a nuestros clientes, ya que estos son los que nos dan la razón de ser.
- Indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, es decir, es una meta que se impone la empresa.
- Dar a conocer tanto a los empleados como también a los clientes y proveedores lo que la empresa tiene como finalidad.
- Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización.

Algunos distintivos esenciales de misión dentro de las empresas son las siguientes:

- Mercado.
- Clientes.
- Tecnología.
- Competencia.
- Filosofía empresarial.
- Preocupación ambiental.
- Producto o servicio.
- Imagen proyectada hacia el exterior.

2.6.2 Importancia de la misión

Permite a las instituciones conocer las políticas y normas de la organización, que son necesarias para la identidad de la institución, y encontrar el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización. Define la dirección, no es un destino. Les dice a los miembros de la organización el por qué están trabajando juntos y cómo intentan hacer su contribución al mundo.

2.6.3 Visión

Es un pilar fundamental que debe ser compartido, tanto por los líderes como por los colaboradores. Cuando la gente de una organización comparte una visión se puede decir que están comprometidos en alcanzar algo importante que los va a llevar a trascender, y lograr las metas y objetivos propuestos.

Un líder con una visión compartida, es un líder visionario, quien resuelve problemas con sus colaboradores.

2.6.4 Importancia de la visión

- La importancia de la visión en las empresas debe establecerse mediante su imagen corporativa vivida de una meta establecida a ser alcanzada en un futuro cercano, en donde la institución comparta sus logros y objetivos con sus colaboradores, clientes, jefes y accionistas participando conjuntamente en la toma de decisiones.
- Es un marco de referencia, un punto de vista acerca de lo que podría llegar a ser la institución financiera.
- Se logra establecer objetivos, diseñar estrategias, tomar decisiones y se ejecutan tareas, consiguiendo así coherencia y orden.

2.7 Valores

La búsqueda de los valores dentro de las organizaciones debe representar las normas e ideales del comportamiento que configuren la identidad de la institución, orientándose al comportamiento de todos los empleados o trabajadores. Los valores regulan la vida social y posibilitan la búsqueda de sentido de la realización del ser humano como persona, que descansa en la cultura como un modo de vida integrado. En definitiva, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere, y debe ser misión y visión.

Altamirano, A. (2011). *“Lo que aportan los valores”*. Cultura y Valores. (Primera Edición), Págs. 15-17, Loja-Ecuador.

2.8 Sistema de gestión de la calidad

El sistema de gestión de la calidad requiere del compromiso de toda una organización para realizar los objetivos que se plantee, es decir, todo el personal que labora en la organización debe involucrarse en ella para de esta manera hacerla competitiva.

2.9 Principios de la gestión de la calidad

2.9.1 Participación del personal en la gestión de la calidad

- Su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

2.9.2 Enfoque basado en procesos

Garantiza el logro eficiente de los resultados y el desarrollo de la calidad, a través de la gestión de calidad total debe estar complementado con las siguientes áreas:

- Responsabilidad de la dirección.
- Cultura.
- Herramientas para la calidad.
- Comunicación.
- Formación y educación.
- Clientes.
- Procesos de la gestión de calidad total.

López, S. (2011). Sistemas de Gestión de Calidad. (Primera edición), Págs.15-18, Bogotá-Colombia



Grafico No. 8 Gestión de la calidad

Fuente: Trabajo de investigación del diagnóstico de la empresa.

2.10 Definición del liderazgo

2.10.1 Liderazgo

Dentro de las empresas debe ser un proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

2.10.2 Elementos clave en la definición de liderazgo

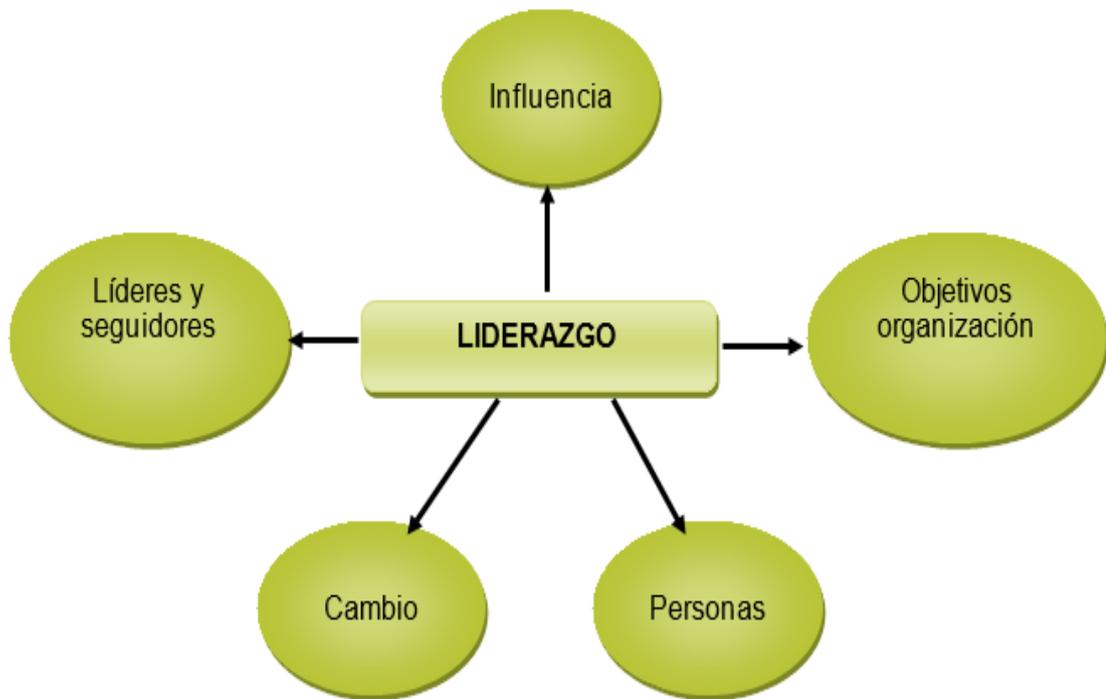


Grafico No. 9 Elementos claves de la definición del liderazgo
Fuente: Trabajo de investigación de gestión empresarial.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3 Análisis de la empresa

3.1 Introducción

Son muchas las entidades que integran el Sistema Financiero Ecuatoriano, una de ellas es el Banco Nacional de Fomento, que durante los últimos años ha recogido los frutos de los cambios dentro de las sucursales y agencias, para ser más eficientes y mejorar la competitividad. Han tomado un nuevo rumbo, dándole un sentido más comercial a todas las líneas de crédito y asentado también las bases del futuro mediante la incorporación de un nuevo Gerente General del Banco Nacional de Fomento. Queremos seguir siendo una Institución que contribuya al desarrollo positivo de nuestro entorno, generando actividad económica, empleo y oportunidades en el marco de una política sostenible y con una visión a largo plazo, interactuando con nuestras partes interesadas y con el conjunto de la sociedad.

El Cantón Chunchi cuenta con una sucursal de Banco Nacional de Fomento, la misma que presta atención a sus habitantes en servicios como son:

- Captación de recursos
- Servicios financieros y bancarios
- Giros
- Transferencias entre bancos

Se ha aplicado un análisis de planificación estratégica y comunicación organizacional al BNF, para que esto se lleve a cabo requiere de varios procesos de aplicación que permitan evaluar la situación actual, indicando áreas o aspectos críticos para obtener el estudio actual, la misma que contendrá las propuestas, conclusiones, alcance y recomendaciones que puedan ser ejecutadas para una mejor gestión empresarial de la sucursal chunchi.

Por tal razón es importante destacar que el término estratégico y comunicación hace referencia al más alto nivel de la empresa, un cambio enfocado a las condiciones indispensables para la supervivencia de la organización, y de la necesidad de obtener un mejor control de los diferentes procesos y actividades de cada una de las áreas de trabajo de la institución.

3.1.1 Estructura del plan estratégico

El planeamiento estratégico es el camino a través del cual la institución evalúa su situación actual, revisa su razón de ser, define cuál va a ser su visión de futuro, cuáles deben ser sus principales objetivos, convirtiéndose por lo tanto en el marco de referencia para la toma de decisiones y la ejecución de planes y actividades. ¿Cuál es la situación actual de la entidad?, ¿Qué está sucediendo en el entorno y en sus partes interesadas?, ¿Qué es lo que debe hacer la hacienda la institución para cumplir su razón de ser?. Estas son las grandes cuestiones que el plan estratégico responde a partir de sus componentes.

HO-IGBC-FRMS, (2013). "Transformación y Mejoramiento Continuo del BNF". Manual Del Empleado Para El Proceso De Cambio. Actualización del plan estratégico Pág.1

3.1.1.1 El Plan Estratégico del BNF

3.1.1.1.1 Misión

Impulsar y fomentar el desarrollo socio-económico, sostenible del Cantón Chuchi y de su comunidad con la participación de actores locales y nacionales, la inclusión, asociatividad y control social, mediante la prestación de servicios financieros que promuevan las actividades productivas y reproductivas del territorio, para alcanzar el desarrollo rural integral.

3.1.1.1.2 Visión

Consolidarse como la institución financiera de desarrollo rural, referente a la banca de fomento y desarrollo, mediante la provisión de servicios financieros confiables y eficientes que promuevan en el espacio rural el desarrollo socio económico de las familias del Cantón Chunchi.

3.1.1.1.3 Valores De La Institución

- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Pertenencia.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Calidad en el servicio.
- Innovación.

3.1.1.1.4 Objetivo General

Estimular y acelerar el desarrollo socio-económico del Cantón Chunchi y de sus comunidades, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia dirigida a los pequeños y medianos productores.

3.1.1.1.5 Objetivos Específicos

- Incrementar la rentabilidad.
- Incrementar la cartera productiva.
- Incrementar las captaciones.
- Disminuir el nivel de morosidad ampliada.
- Incrementar los servicios financieros en el sector rural.
- Incrementar la profesionalización del talento humano.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Incrementar la participación asociativa en el acceso a servicios financieros y a su desarrollo en la gestión productiva.
- Incrementar la satisfacción de la calidad del servicio a los/as ciudadanos/as que atiende el Banco.
- Posicionar los productos del BNF en el mercado
- Lograr un modelo de atención al cliente con calidad en el servicio
- Crear nuevos productos y servicios competitivos y potencializar los existentes

Fuente: Banco Nacional de Fomento. (2009-2012). Plan Estratégico.

3.1.1.1.6 Organigrama estructural

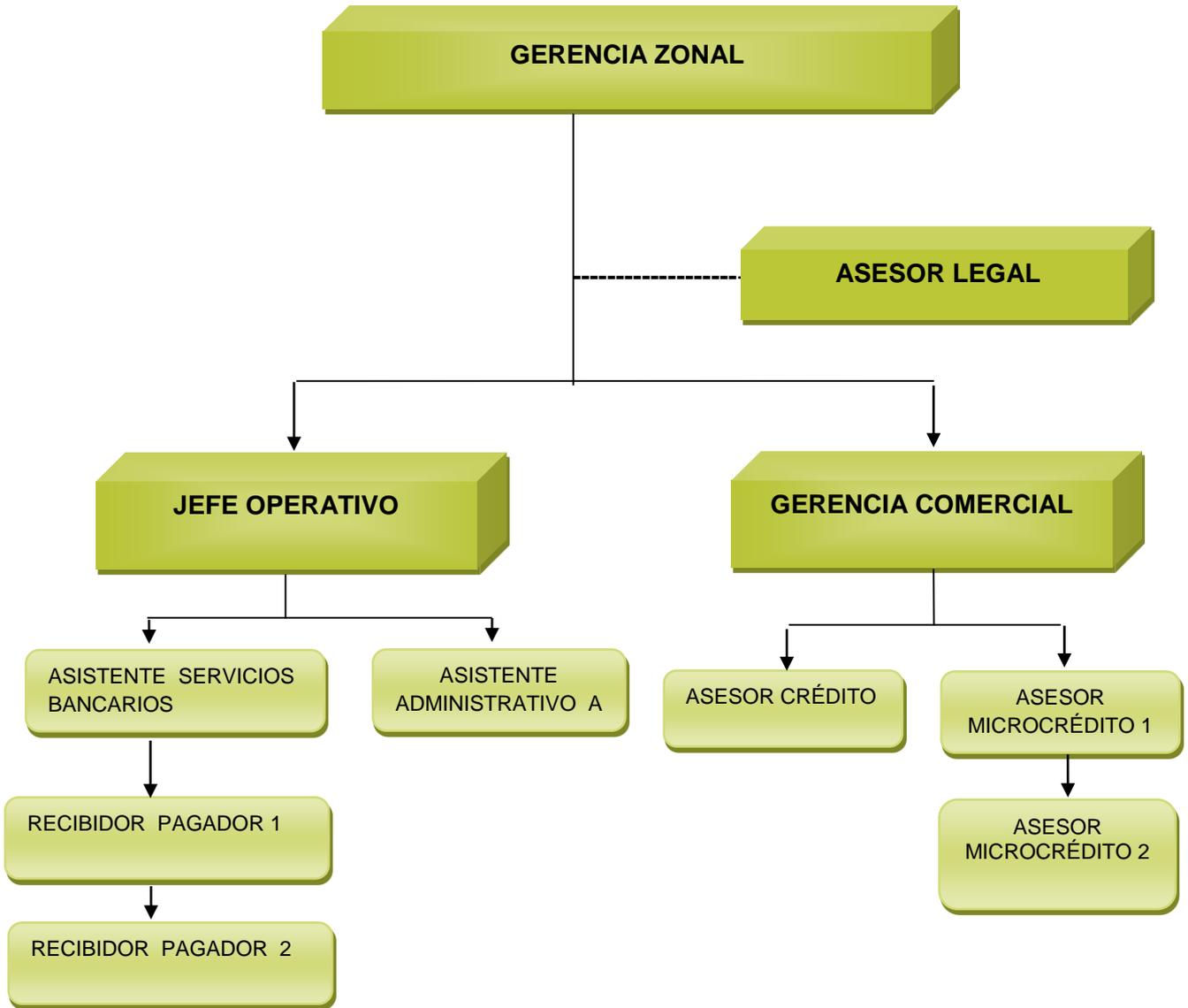


Grafico No. 10 Estructura organizacional Del Banco Nacional De Fomento Sucursal Chunchi.
Fuente: Trabajo investigación del organigrama de la institución financiera del plan estratégico.

3.1.1.1.7 Lineamientos estratégicos

La definición de estos Lineamientos Estratégicos le permite al BNF concentrarse y focalizarse en lo realmente importante, para poder llegar al destino final que se ha propuesto, es decir, su visión de futuro.

Los lineamientos del desarrollo empresarial que guían la gestión institucional son los siguientes:

Tabla No. 4 Lineamientos del desarrollo empresarial

LINEAMIENTOS	DESARROLLO EMPRESARIAL
Apoyo al desarrollo socioeconómico	Fortalecimiento al desarrollo de la inversión social y productiva en los sectores rurales y urbanos del Cantón Chunchi.
Sostenibilidad financiera	Regularizar con capacidad recursos estables y suficientes a largo plazo, para el desarrollo financiero del BNF y de la comunidad.
Excelencia operativa	Eficiente índice en procesos operativos, y reducción de costos tanto internos como externos.
Desarrollo del Talento Humano	Rediseñar un programa de gestión del Talento Humano, basado en competencias y resultados que permita incrementar la satisfacción laboral de todo el personal del BNF.
Crecimiento sostenido	Incrementar las captaciones, colocación de créditos y microcréditos; disminuir la morosidad de la cartera.

Fuente: Banco Nacional de Fomento (2009-2012). *Plan Estratégico*.

3.1.1.1.8 Mapa estratégico – Objetivos e indicadores

La implementación de un Mapa Estratégico en el BNF es un complejo proceso de acciones interrelacionadas entre sí. Según Michael Porter un Mapa Estratégico (Modelo de Negocio), es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear Valor siendo así la representación gráfica de la Estrategia.

El Cuadro de Mando Integral dentro del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi permite identificar esas prioridades o focos de actuación, es decir, los Objetivos Estratégicos que integran un modelo balanceado e integrado de gestión hace que centremos nuestro análisis únicamente en los resultados basados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral como:

Tabla No. 5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

CLIENTE	PROVEEDOR	ACCIONISTA	EMPLEADO
Calidad Percibida	Precio justo	Buena administración de la Empresa	Estabilidad Laboral
Variedad de Opciones	Repetición de Órdenes	Imagen de la organización	Crecimiento y Carrera
Excelente Servicio	Pago a Tiempo	Crecimiento del precio de las Acciones	Salarios competitivos
Resolución rápida de Problemas	Pedidos Uniformes y a Tiempo	Información Financiera Oportuna	Balance entre Trabajo y Familia
Entrega Rápida y a Tiempo	Excelentes Relaciones	Rentabilidad Consistente	Reconocimiento por Desempeño

Fuente: Trabajo de investigación de gestión empresarial 2012

La principal ventaja de los mapas estratégicos aplicados a esta Institución financiera brinda alineación entre ellos por medio de objetivos e indicadores semejantes, y también evaluar el desempeño interno y externo de la Institución. De la misma forma es posible efectuar la comparación directa entre los planes estratégicos ya finalizados, a través del historial y los planes estratégicos actuales, esto permite evaluar las tendencias de las estrategias implantadas para largo plazo, para poder determinar el horizonte de la institución bancaria.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia”* (Ediciones Gestión 2000), Pág. 59 - 60, Barcelona-España.

Tabla No. 6 Objetivos e indicadores

OBJETIVO	INDICADOR
1. Incrementar la cartera productiva.	2. Colocación de crédito.
3. Disminuir los niveles de morosidad.	4. Morosidad simple.
5. Incrementar las captaciones.	6. Crecimiento de las captaciones.
7. Mantener la sostenibilidad financiera.	8. ROE. Retorno sobre el Patrimonio Neto.
9. Incrementar la capacidad de respuesta en la entrega de productos crediticios.	10. Días promedio de proceso crédito productivo.
11. Incrementar la profesionalización del talento humano.	12. Personal que cumple el perfil.

Fuente: Planificación Estratégica Banco Nacional de Fomento (2012).

3.2 Formulación de la estrategia empresarial

La estrategia en el BNF implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:

- Qué productos y servicios ofrecer.
- Qué demandas del mercado satisfacer.
- A qué segmento de clientes atender.
- Qué tecnología usar (o desarrollar).
- Qué método de ventas utilizar.
- Qué forma de distribución emplear.
- Qué área geográfica atacar.



3.2.1 Modelo simple de planeación estratégica que aplica el BNF

Este modelo de planeación estratégica para el BNF, no es tan útil para poder desarrollar con efectividad su actividad productiva, a un mejorar sus procesos en cada una de las áreas de trabajo, debido a que su estructura es simple y no es eficaz para ninguna entidad ya sea gubernamental y organizaciones sin fines de lucro como para empresas y organizaciones industriales, al analizarlo para la planeación estratégica proporcionará una falsa dirección estratégica.

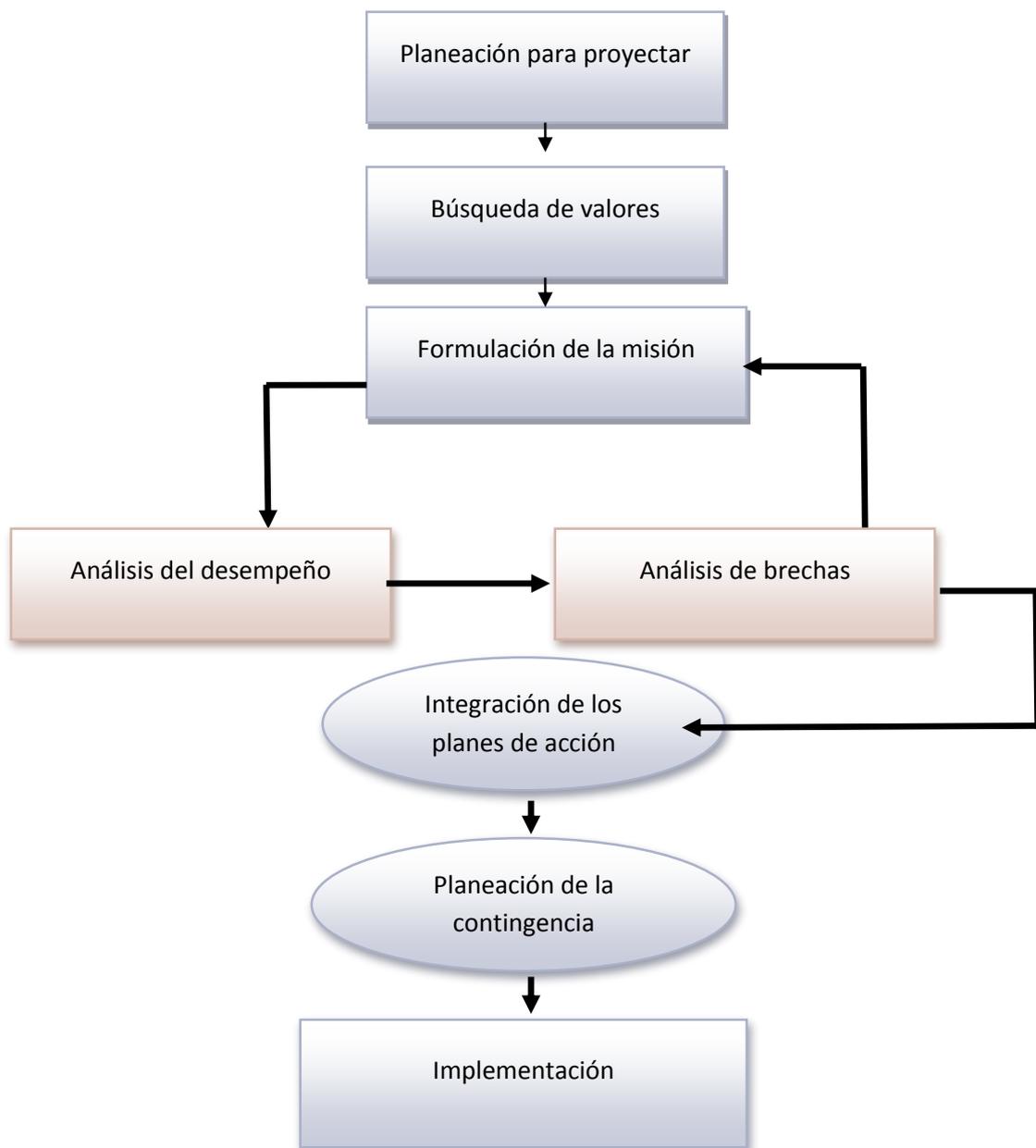


Gráfico No. 11 Modelo de planificación estratégica
Fuente: Trabajo de investigación de campo

3.3 Determinación del eje estratégico

3.3.1 Estrategia De Rentabilidad

La rentabilidad es un ratio económico que ayuda al Banco al crecimiento sostenido de activos productivos, generación de ingresos por actividades directas y por cadena de valor, que ayuda

a comparar beneficios obtenidos en la relación con recursos propios de la empresa, la misma que ayuda a:

- Crecimiento sostenido de activos productivos.
- Incrementar ingresos por servicios bancarios.
- Medir el índice de rentabilidad de la empresa.
- Disminuir activos improductivos.

3.3.2 Estrategia de Producto

El Banco Nacional de Fomento ofrece los siguientes créditos destinados a:

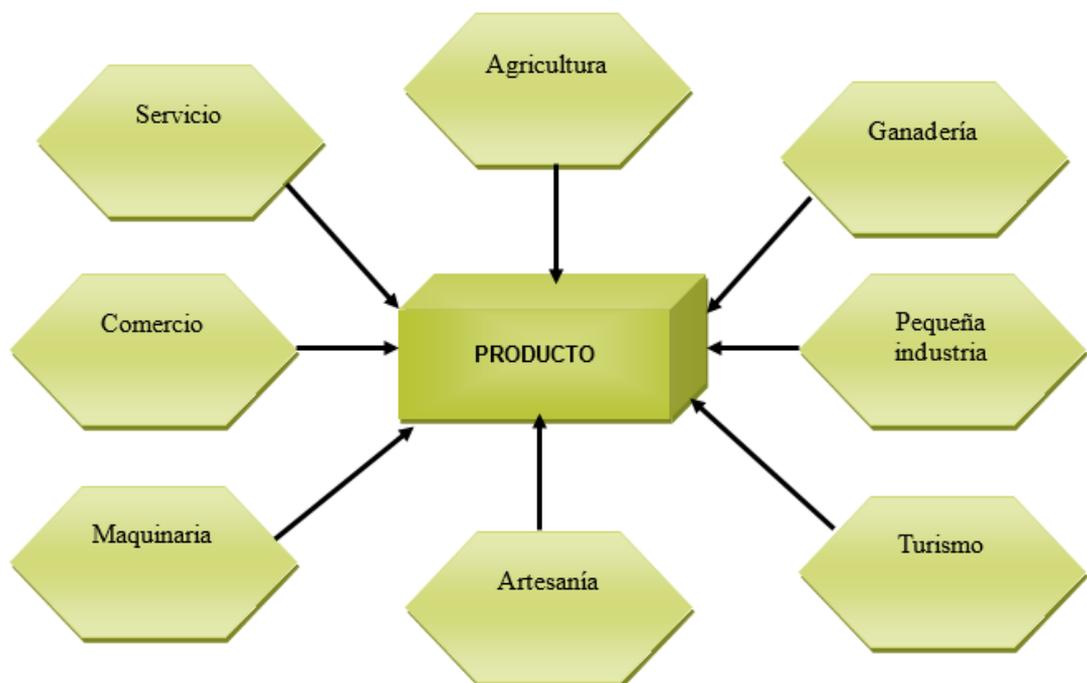


Grafico No. 12 Productos que ofrece la institución financiera

Fuente: Plan estratégico del Banco Nacional de Fomento 2012

Banco de Fomento con estos servicios de créditos genera mecanismos de apoyo financiero y no financiero que promueve el ahorro y facilitan el acceso al capital productivo, creando líneas especiales y oportunidades de financiamiento en el área urbana y rural, para pequeñas y medianas productoras y productores así como para iniciativas asociativas.

3.3.3 Estrategia De Servicio

Otros servicios

- Aperturas de cuentas corrientes, cuentas de ahorros.
- Anulación de chequeras o cheques.
- Certificación de cheques.
- Certificación de no adeudar al banco.
- Depósitos de Cuentas Corrientes y de Ahorros.
- Envío y pago de giros entre bancos.
- Solicitud de chequeras.
- Solicitud de tarjeta de débito y tarjeta de débito adicional.

3.3.4 Estrategia de publicidad

El Banco Nacional de Fomento cuenta con su propia página web, en la cual se utiliza las siguientes herramientas publicitarias de la siguiente manera:

3.3.4.1 Servicio De Correo Electrónico y Página Web

El Banco Nacional de Fomento cuenta con servicio de correo electrónico y página web, con la finalidad de dar mejor atención para que el cliente pueda conocer todos los servicios que ofrece la institución.

- www.bnf.fin.ec
- www.sugerencias@bnf.fin.ec

3.3.5 Estrategia de Imagen

La imagen corporativa en el Banco de Fomento de la Sucursal Chunchi se refleja por la identidad de todos los que conforman la familia bancaria, el grado de pensamiento, filosofía de la empresa y la actitud emprendedora de cada uno de los trabajadores, uno de los identificadores más importantes es el logotipo de la Institución que es el primer contacto con el cliente y la manera que se identifican en el mercado local y objetivo.

3.3.6 Estrategia corporativa

Esta estrategia en BNF no se aplica de manera adecuada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de la banca, que son los trabajadores, gerente, clientes, proveedores, gobierno y añadir valor a las diferentes partes de la institución.

3.3.7 Estrategia de unidad de negocio

Se refiere a la forma de competir con éxito en un mercado determinado con estrategias concretas de bienes y servicios, orientado por Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

3.3.8 Estrategia operativa

Alinea los diferentes componentes de la organización, recursos, procesos y personas, así como su contribución a la dirección estratégica, corporativa y de negocio marcado, en si no define cual es la estrategia operativa que debe marcar para definir su objetivo.

3.4 Diagnóstico de la situación actual del BNF

3.4.1 Demanda de los clientes externos

Son aquellas personas que forman parte de la gestión del Banco Nacional de Fomento como:

- Contraloría General del Estado.
- Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP.
- Banco Central del Ecuador.

Quienes aportan los siguientes criterios:

- Reformas a la Ley Orgánica y normativa del BNF. Claridad y transparencia en los trámites.
- Asesoramiento respecto a los créditos.
- Agilidad y flexibilidad en los trámites.
- Rapidez y oportunidad a la prestación de los servicios que concede el BNF.
- Permitir que la Institución continúe siendo el pilar fundamental de desarrollo económico del país.

- Fortalecimiento de sistemas de control interno.
- Administración eficiente de recursos públicos.

Fuente: Planificación Estratégica Banco Nacional de Fomento (2012).

3.4.2 Análisis de los factores internos

Son personas, grupos, áreas o niveles internos del Banco Nacional de Fomento que tienen demandas y expectativas.

3.4.2.1 Nivel Gerencial:

- Contar con toda la información actualizada para tomar decisiones oportunas.
- Establecimiento de metas y objetivos.
- Diseño de estrategias que marquen el rumbo de la organización.
- Velar por el mejoramiento de la Institución.
- Seguimiento del cumplimiento de las políticas y resoluciones del Directorio.

3.4.2.2 Nivel Asesor:

- Análisis de créditos previo al otorgamiento de los mismos.
- Analizar el perfil del cliente.
- Llenar las solicitudes de créditos.
- Cumplir con las normas establecidas para la concesión de los créditos.
- Segmentar mercado.
- Hacer publicaciones de los tipos de créditos que el BNF ofrece.
- Coordinación, comunicación e información oportuna y confiable.
- Contar con las herramientas tecnológicas adecuadas.

3.4.2.3 Nivel Técnico Profesional:

- Capacitación a emprendedores.
- Programa de Prácticas Profesionales.
- Motivación y buen ambiente de trabajo.
- Remuneraciones acorde al perfil de calidad y a su desempeño.

- Permanencia de un ambiente de trabajo adecuado.
- Coordinar y controlar el cumplimiento de las normas legales, estatutarias, reglamentarias y contractuales en materia de Talento Humano.

3.4.2.4 Nivel Operativo:

Acerca del trabajo:

- Espacios físicos adecuados y seguridad.
- Apoyo a las microfinanzas y créditos productivos al sector rural.
- Capacitación a emprendedores.
- Diseñar y ejecutar políticas de salud y bienestar social para los trabajadores del BNF.
- Cada empleado tiene una responsabilidad personal en la manera en que coopera con los demás, ya sea como responsable de un equipo o como colega.

3.5 Matriz de factores externos

3.5.1 Oportunidades y amenazas

Oportunidades:

- Trabajo con sentido de integralidad en el sector rural.
- Promover nuevos servicios y productos bancarios para el sector rural.
- Posibilidad de incorporar clientes con buena calificación.
- Seguridad alimentaria y aseguramiento del bienestar de las familias rurales.
- Innovación de tecnología moderna.
- Segmentar mercados nuevos.
- Incorporar clientes nuevos.

Fuente: Planificación Estratégica Banco Nacional de Fomento (2012).

Amenazas:

- Crecimiento de instituciones financieras reguladas y no reguladas.
- Robos, asaltos y actos delictivos.
- Desconfianza en los servicios del BNF y en su gestión.
- Tecnología de la competencia.

- Incumplimiento de obligaciones financieras del Estado con el BNF.
- Inseguridad del bienestar de las familias rurales.
- Limitadas fuentes de financiamiento a mediano plazo con clientes nuevos.

Fuente: Planificación Estratégica Banco Nacional de Fomento (2012).

3.5.2 Matriz de factores internos

Fortalezas

- Solvencia Patrimonial.
- Democratización y diversificación de las líneas de crédito.
- Contar con la garantía del Gobierno Nacional, al ser una Banca Estatal.
- Jurisdicción Coactiva.
- Recursos económicos disponibles para atender la gestión crediticia actual.
- Solidez y confiabilidad demostrada durante la crisis bancaria.

Fuente: Planificación Estratégica Banco Nacional de Fomento (2012).

Debilidades

- Débil comunicación interna y externa.
- Visión de “negocio” y modelo de gestión no ajustado a una visión integral económica, social y de desarrollo.
- Falta de cultura de servicio al cliente.
- Falta de renovación de productos bancarios.
- Débil administración de recursos e infraestructura.
- Falta de un proceso sistemático de planificación.

Fuente: Planificación Estratégica Banco Nacional de Fomento (2012).

3.6 Análisis del entorno

3.6.1 Modelo del entorno empresarial

El Modelo del Entorno Empresarial consiste en el Macroambiente y el Microambiente. Su importancia radica en que permite conocer el entorno y cómo afecta al sector bancario.

3.6. 2 Macroambiente del bnf chunchi

Se considera como Macroambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico y tecnológico que el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi aplica y de esta manera la metodología que propone, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo social, lo político con lo económico y lo social, entre otros aspectos.

Los factores macroeconómicos comprenden el análisis del ambiente externo y su influencia en el mercado bancario. Los factores externos evalúan la afectación de seis fuerzas principales (factores demográficos, económicos, político-legales, culturales, naturales y tecnológicos) sobre el microentorno y pueden generar oportunidades y amenazas para el Banco, "tanto como en el ámbito interno o microambiente".

3.7 Estructura comunicacional que utiliza el BNF

La comunicación organizacional que aplica la institución financiera es de forma ascendente, la misma que los empleados tienden a enviar por la redes aquellos mensajes útiles para su trabajo, aumentando su credibilidad y la mejora continua.

Además en la empresa existe información negativa la cual se filtran los mensajes mediante el servicio de intranet, las redes de comunicación obstaculizan la información necesaria. La Comunicación

Organizacional que aplica tiene poca esencia en las relaciones empresariales, en la cual los jefes confunden la información que deben transmitir a los mandos medios, en donde tanto trabajadores como empresarios deben actuar como emisores y receptores, en busca de un bien común que es la "comunidad laboral", el desarrollo empresarial para la efectiva productividad.



en

Garrido, F. (2004). *“Un elemento estratégico clásico”*. Comunicación Estratégica. (Ediciones Gestión 2000), Págs. 161-169, España.

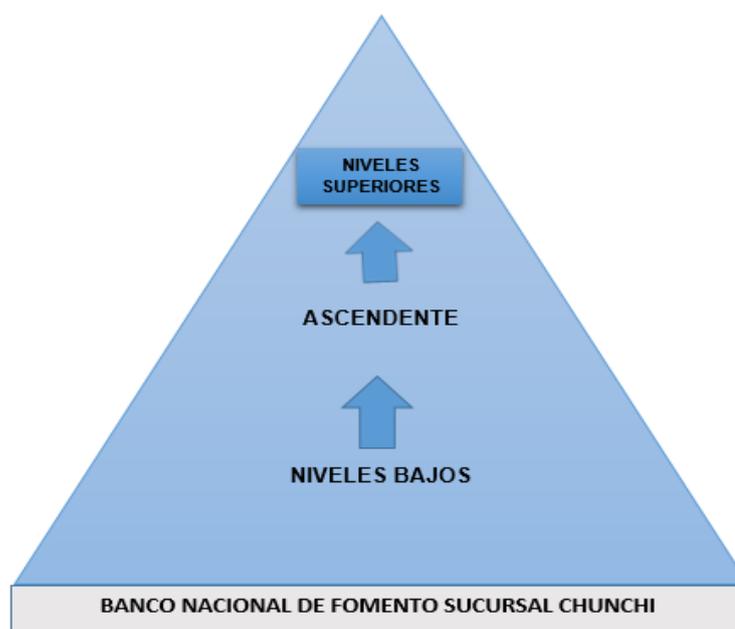


Grafico No. 13 formas de comunicación
Fuente: Trabajo de investigación

3.7.1 Que significa la comunicación en el BNF

- Consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc.
- La comunicación para la institución es la consideración y acción de impeler un impulso o partícula desde el punto fuente, a través de una distancia, hasta el punto receptor; con la intención de hacer que exista en el punto receptor, una duplicación y comprensión de lo que emanó del punto fuente.

3.7.2 Valor de la comunicación que aplica el BNF

El valor de la comunicación en esta organización está enfocada en la manera de estructurar la fluidez de la información, como un plan de desarrollo, un modelo sinérgico, 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 internos y externos. Planteado así el problema se advierte que la comunicación es esta institución no descansa sólo en el contenido emitido,

ni tampoco en el emisor, sino que más bien vuelca toda su fuerza en aquel que recibe el mensaje.

En la mayoría de ocasiones cuando se plantea un problema comunicativo, la empresa no es capaz de apreciar que quien escucha o lee, no es la misma persona que dice o escribe; por ejemplo, cuando un directivo envía o entrega un plan de readecuación de objetivos departamentales indicando las nuevas pautas a seguir, él no es la misma persona que lo recibe, e incluso es más, puede que ni siquiera lo halla redactado personalmente.



Además, es preciso definir varios escenarios donde hay normas que siguen un guion preestablecido, que influyen en el desarrollo diario del individuo para que forme parte de un aprendizaje y el valor de la expresión en la vida, en sociedad para la adaptación del hombre al medio en que se desempeña. Sin embargo, el gerente sabe que el mayor valor añadido de la expresión oral está en el diálogo con sus personas, y es que gran cantidad de empresas han comprobado que la clave para tener un buen programa de expresión oral consiste en disponer de canales de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a información importante de la empresa, así como la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos. El gerente debe ser aquel comunicador creativo que está preparado para saber “cómo comunicar lo que se va a decir”.



El gerente tiene que tener muy claro que en la misma organización debe coexistir y transmitir una buena comunicación estratégica, tanto interna como externa, y buscar canales o medios de comunicación estratégicos para transmitir el mensaje y alcanzar las metas y los objetivos deseados de la empresa.

En la misma organización, por consiguiente, conviven mundos diferentes: un mundo que piensa en base a resultados económicos, productividad y eficiencia de procesos; otro, de relaciones sociales y personales, donde aparecen afinidades y diferencias; y un tercero de mensajes y comunicaciones para que todo se desarrolle de manera ordenada y satisfactoria.

3.7.2.1 El gerente debe saber estructurar su expresión de manera que le permita:

- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación y su expresión.
- Énfasis en la comunicación con sus empleados.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

Garrido, F. (2004). *“Un elemento estratégico clásico”*. Comunicación Estratégica. (Ediciones Gestión 2000), Págs. 161-169, España.

3.7.2.2 Comunicación con la autoridad

La comunicación juega un papel y un rol importante dentro de esta organización, al facilitar el entendimiento entre los individuos, que son parte de ella. La comunicación da sentido al trabajo que se desarrolla en una empresa y genera vínculos entre los empleados, directivos, accionistas, proveedores y todos los públicos con los que se relaciona la empresa.

En otras palabras, la comunicación con la autoridad no es clara, transparente y oportuna en todos los niveles de esta organización, siendo fundamental para su buen funcionamiento, debido a que es a través de esta que pueden compartirse las perspectivas que sobre diversos asuntos tienen los distintos actores de una empresa, poniendo en común puntos de vista y buscando las estrategias más adecuadas para resolver las situaciones.

3.7.3 La comunicación como imagen corporativa y reputación corporativa

3.7.3.1 Imagen corporativa

“Aquello que la empresa transmite particularmente sobre soportes tangibles y visuales o soportes materiales del discurso, los que son bien definidos y concretos”.

Garrido, F. (2004). *“Un elemento estratégico clásico”*. Comunicación Estratégica. (Ediciones Gestión 2000), Págs. 161-169, España.

La imagen corporativa en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi se refleja por la identidad de todos los que conformamos la familia bancaria, el grado de pensamiento, la filosofía de la empresa y la actitud emprendedora de cada uno de los trabajadores. Creen que uno de los identificadores más importantes debe ser el logotipo de la Institución, pues es el primer contacto con el cliente y la manera en la que van a dar a conocer en el mercado objetivo.

Para gestionar una imagen corporativa eficiente, primero hay que revisar la realidad actual de la organización en términos de imagen antes de determinar las estrategias a llevar a cabo. En esta gestión el elemento visual es fundamental, por lo tanto, la publicidad y hasta los uniformes de los empleados deben ser considerados como elementos de comunicación que avalen y profundicen la imagen que la organización pretende mostrar. Pueden considerarse los siguientes aspectos:



- Creación de logo.
- Eslogan.
- Plan de Medios.
- Estrategia de Posicionamiento.
- Manual de Imagen Corporativa.

Garrido, F. (2004). *“Un elemento estratégico clásico”*. Comunicación Estratégica. (Ediciones Gestión 2000), Págs. 161-169, España.

Tabla No. 7 Imagen corporativa y reputación corporativa

IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
• Carácter coyuntural.	• Carácter estructural.
• Proyecta personalidad.	• Proyecta identidad.
• Crea expectativas.	• Crea valor.
• Resultado de la excelencia parcial.	• Reconocimiento del comportamiento.
• Dificultoso de llevar a cabo.	• Permite una evaluación dura.

Fuente: Investigación de campo de gestión empresarial

Este factor llamado reputación corporativa es muy esencial y complementario en el BNF, es un activo de gran valor para diagnosticar la realidad, imagen y los objetivos de esta institución, y el reconocimiento de los grupos de interés hacen la reputación de esa realidad.

3.7.3.1. 1 Reputación corporativa

- La imagen es la representación y apariencia de lo que sucede dentro de esta empresa, como las relaciones con las personas.
- La imagen produce un juicio de valor que empuja a diferentes actitudes de aceptación o rechazo de lo percibido, por ello es importante mantenerla vigilada y en continuo cuidado.

Cabe señalar que ambas son importantes para esta entidad ocupa un lugar, sin embargo la reputación corporativa va más allá; es el recurso más valioso generado a través de percepciones, que llevan al reconocimiento del carácter y refleja comportamiento y acciones institucionales y personales, por lo que es aplicada y protegida a través de un plan estratégico. Pero esto no es un pretexto para dejar de lado a la imagen corporativa ya que mediante ella se toma en cuenta la creatividad, el dinamismo y la visión para cambiar paradigmas y actitudes del entorno en general, y así obtener un buen posicionamiento en el mercado.

Garrido, F. (2004). *“Un elemento estratégico clásico”*. Comunicación Estratégica. (Ediciones Gestión 2000), Págs. 161-169, España.

3.7. 4 Problemas de comunicación interna en la empresa

Los problemas de comunicación interna dentro del BNF se deben a una aplicación no definida a su implementación de la planificación estratégica y de la comunicación desembocando en conflictos y situaciones que atentan gravemente contra la eficiencia, la productividad y el clima laboral de la organización, haciendo muy complicada la posibilidad de mantener la mejora continua de todos los procesos productivos de la institución. Dichos problemas deben ser analizados en función de cada una de las alternativas de solución.

Los problemas en la institución bancaria se dan debido a los siguientes puntos:

Problemas por falta de credibilidad

- ❖ La empresa y los jefes no son confiables.
- ❖ El personal no cree en lo que le dice la empresa.
- ❖ Se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa.
- ❖ No se cumple lo que se promete.

Problemas por falta de coherencia

- ❖ Los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.
- ❖ Abunda el doble discurso e incluso se lo utiliza como “arma”.
- ❖ Hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar nada.
- ❖ No se predica con el ejemplo. Las declamaciones son “cáscaras vacías”.
- ❖ La empresa no es coherente entre lo que dice puertas afuera y puertas adentro.

Problemas por una cultura basada en el secretismo y la desconfianza

- ❖ La empresa se guarda información, no comunica todo lo que debiera.
- ❖ El personal siente que la empresa le esconde información porque no confía en ellos.

- ❖ La dirección cree que cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios, mucho mejor (salvo cuando a la empresa le va mal y allí sí se muestran los “números” y se pide que “todos se ajusten el cinturón”).
- ❖ La información no llega en tiempo y forma.

Problemas por un liderazgo negativo

- ❖ La empresa y sus líderes no comunican, informan.
- ❖ El líder cree que hablar es comunicarse.
- ❖ También cree que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea.
- ❖ El líder no conoce a su receptor ni le interesa hacerlo.
- ❖ Cree que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende.
- ❖ No tiene voluntad de diálogo.

Problemas por un mal manejo del poder

- ❖ Todos creen que cualquier tipo de información es poder... y que el modo de acumular poder es reservando información, callándose la boca.
- ❖ Los mandos medios filtran la información (cuando circula hacia abajo o hacia arriba).
- ❖ Se quiere utilizar a la comunicación interna como herramienta de manipulación o de “maquillaje”.
- ❖ Se subestima a la gente, se la pretende engañar, se le quiere vender lo que no es.

Problemas por falta de confianza en la comunicación

- ❖ La empresa no cree que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno.

- ❖ La comunicación interna es un costo, no crea valor.
- ❖ El área de Comunicación Interna está en una zona periférica de la empresa, sin peso político, sin recursos.
- ❖ Los líderes ven a la comunicación como un fin en sí mismo (hacer la revista interna) y no como un medio para alcanzar otros fines (motivar al personal, por ejemplo).
- ❖ Se confunde la comunicación con las herramientas de comunicación.
- ❖ Se cree que la comunicación interna es “propiedad y responsabilidad” del departamento de Comunicación Interna y no de toda la empresa.

Problemas por una mala estructura organizacional

- ❖ La estructura es verticalista y autoritaria.
- ❖ Es burocrática: impide la comunicación rápida y eficaz.
- ❖ La estructura deforma la comunicación en cada relevo.
- ❖ También impide que los vínculos sean fluidos.
- ❖ No es permeable a la información.

Problemas por subestimar al personal

- ❖ La empresa considera que el empleado tiene que hacer lo que uno le pide y nada más.
- ❖ Cree que su opinión no es valiosa y que cada uno debe ocuparse de lo suyo.
- ❖ Por ende, nadie escucha al personal, sus dudas, problemas, ideas.
- ❖ Tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.

Velasco, B. (2013). “Problemas de comunicación interna en las empresas” *en EconoMundo*. Año 3: Edición 45. Págs. 53-57.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA Y RESULTADOS DEL PLAN ESTRATEGICO Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

4 Cambios en el BNF

4.1 La era del cambio

En la actualidad vivimos en un período de constante transición; ya no se trata de un progreso desde un punto A hasta un punto B, sino que el asunto es pasar de un entorno estable a otro inestable. Esto ocurre en el BNF, por ello; existe un plan estratégico y comunicación organizacional que no se aplica de manera correcta, muchas personas que conforman el personal de la institución no se integran a este proceso cambiante; además, el Plan Estratégico no tiene credibilidad debido a la presencia de una cultura basada en el secretismo y la desconfianza.

HO-IGBC-FRMS, (2013). "Transformación y Mejoramiento Continuo del BNF". Manual Del Empleado Para El Proceso De Cambio, Pág.3

4.1.1 Problemas de proceso de cambio que vive en la actualidad el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi

- **Resistencia al cambio.**- Se puede notar que los empleados muestran una negativa al cambio tomando una postura de "aquí nada va a cambiar", a lo mejor porque están acostumbrados a la misma rutina diaria, al trabajo monótono y se cierran a cualquier posibilidad de cambio.

Este negativismo se puede notar principalmente en personas con más años de servicio en la institución, puesto que han venido realizando su trabajo de una forma manual y quieren seguir aplicando el mismo sistema.

4.1.2 Problemas en el manejo de los procesos estratégicos y comunicacionales del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi

- **Falta de credibilidad.**- La institución y los jefes no son confiables, el personal no cree lo que dice la empresa.
- Falta de identificación de la visión.**- Los trabajadores no tienen una visión específica hacia los objetivos, metas y cada uno de los procesos de cambio para alinear las estrategias.

- **Clima laboral.-** En esta institución no existe un clima laboral en donde los empleados puedan trabajar eficientemente.
- **Desmotivación.-** Los trabajadores no reciben incentivos por cumplimiento de metas o logros obtenidos por parte de los altos directivos, esto afecta al empleado y hace que se sienta desmotivado.
- **Desorientación.-** Los mandos de la alta dirección no comunican, se pierden las líneas estratégicas y dejan de estar claras, se guardan información.
- **Cultura organizacional.-** Los altos directivos no aclaran cual es la cultura que deben respetar y mantener, crean desconfianza entre los trabajadores.

4.1.3 Causas de la resistencia al cambio en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.

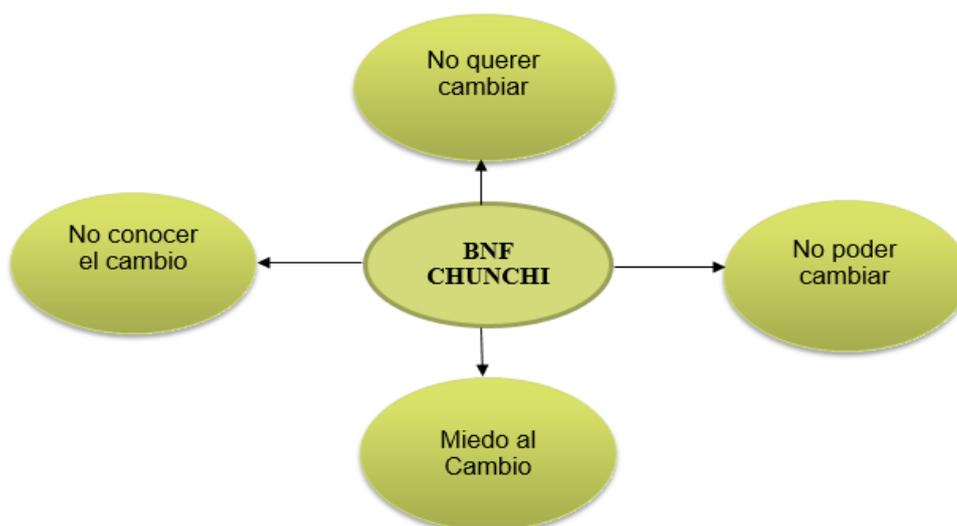


Grafico No. 14 Resistencia al cambio.
Fuente: Investigación de campo

- Escasa comunicación sobre el proyecto de cambio. Por lo general, los trabajadores tienen resistencia a cualquier tipo de cambio si no conocen en qué consiste.
- Poca implementación estratégica y comunicación organizacional diseñadas para el cambio.

- Una cultura organizacional que castiga excesivamente el error.
 - Limitada capacidad individual que debilita el accionar concreto.
- **Exploración.-** Consiste en la búsqueda constante del cambio y de la innovación de esta institución. La verdad es que los individuos tradicionales, sean ejecutivos o empleados, no quieren un cambio real. En esta etapa las personas que trabajan en el BNF comienzan a asimilar lo mejor de todo, ellas piensan que podrán disfrutar todos estos esperados cambios desde hace tiempo sin tener que sacrificar la seguridad de su trabajo, pensiones y aumentos automáticos de sueldo. En esta etapa se manifiesta un crecimiento y maduración a nivel organizacional e individual.
 - **Compromiso.-** El compromiso debe ser abierto cuando los trabajadores fomenten sus aportaciones hacia la institución, y alineado hacia el plan estratégico de la empresa.

HO-IGBC-FRMS, (2013). "Transformación y Mejoramiento Continuo del BNF". Manual Del Empleado Para El Proceso De Cambio, Pág.4, 5, 6,7.

4.2 Entrevista al gerente del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi

4.2.1 Objetivo:

La entrevista tiene como finalidad conseguir información necesaria del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi acerca de la aplicación de la planificación estratégica y comunicación organizacional para el debido análisis de su situación actual.

4.2.2 Cuestionario de preguntas de conocimiento de estrategias y comunicación organizacional

ENTIDAD: BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI

TIPO DE ENTREVISTA: COMUNICACIÓN Y ESTRATEGIAS

COMPONENTE: GERENTE

SUBCOMPONENTE: GERENTE

Tabla No. 8 Preguntas de la entrevista

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SÍ	NO	NA	
1	¿La comunicación tiene el poder de generar acción sólo como una pieza decorativa del BNF?	20%	80%		
2	¿El banco utiliza una buena comunicación y estrategia definida?	30%	70%		
3	¿Existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?	50%	50%		
4	¿Comunicación Organizacional es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación del BNF?	20%	80%		
5	¿La planificación estratégica es inamovible y tiene poca capacidad de adaptación?	40%	60%		
ELABORADO POR:		MNPL			

Fuente: Trabajo de investigación de campo

Resultados de la entrevista al gerente de la sucursal chunchi

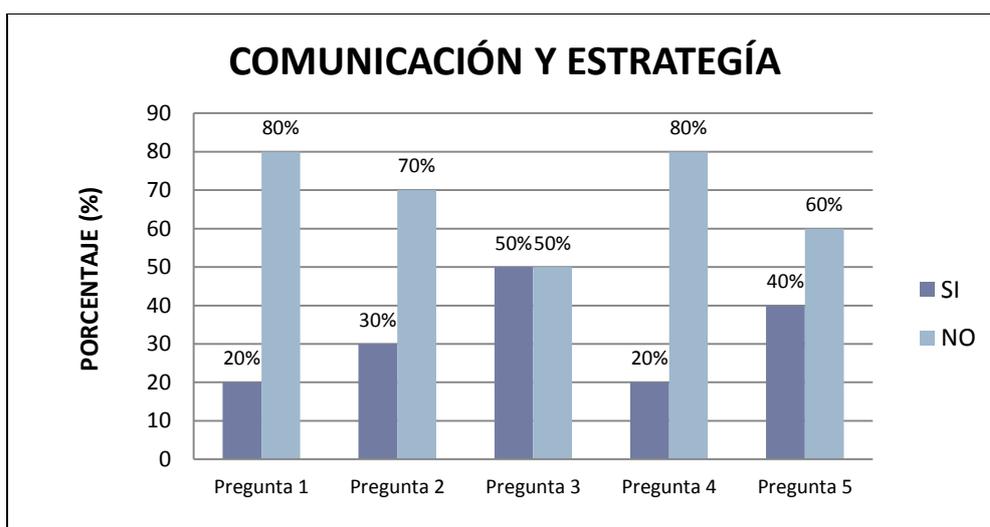


Grafico No. 15 Porcentaje de la Encuesta aplicada

Fuente: Investigación de Campo.

Tabla No. 9 Resultados de la encuesta al Gerente de la Sucursal Chunchi

OPCIONES	NÚMERO DE PREGUNTAS				
	1	2	3	4	5
SÍ	20%	30%	50%	20%	40%
NO	80%	70%	50%	80%	60%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Trabajo de investigación de campo

Luego de la entrevista realizada al Ing. Klever Valle, gerente del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, se conoció aspectos importantes de la institución y de su grupo de trabajadores.

En la entrevista al ejecutivo se pudo detectar y analizar que esta institución debe aplicar cambios basados en la comunicación interna y proyectarse a la implementación de la estrategia.

El impacto que la comunicación tiene en esta organización no está bien valorado en su entorno, la misma que debe ser un instrumento para transmitir información.

La empresa tiene que transmitir a sus empleados su identidad corporativa con el fin de que éstos a la vez puedan reproducir en su micro entorno esa visión empresarial, la comunicación organizacional que maneja tiene poca capacidad de adaptación, si bien cuenta con el personal idóneo, se necesita de un personal más capacitado, que tenga integración para un mejor desempeño laboral y el cumplimiento de las metas y objetivos.

- Medios de comunicación inestables.
- El departamento legal no tiene abogado, por lo que no existe información auténtica ni tampoco se puede cumplir con el plan estratégico.
- El departamento de crédito y microcrédito son aéreas diferentes.
- El departamento de servicios bancarios es otra área que se encuentra ubicada en la planta baja, como consecuencia se dificulta la comunicación con la parte comercial.
- El BNF mantiene un gran número de clientes siendo además una institución del Estado, que brinda servicios de calidad.

4.3 Encuesta al personal del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Reciban mi cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el fin de culminar la realización de mi tesis “Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi”, se aplica la presente encuesta que tiene por objeto realizar una investigación de cómo se maneja el plan estratégico y comunicación organizacional en esta institución.

1. **¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?**

SÍ NO

2. **¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?**

SÍ NO

3. **¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?**

	SI	NO
Falta de credibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de desconfianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura basada en secretismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconfianza de los mandos medios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ

NO

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ

NO

RESULTADO DE LA ENCUESTA

1. ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ = 3

NO = 7

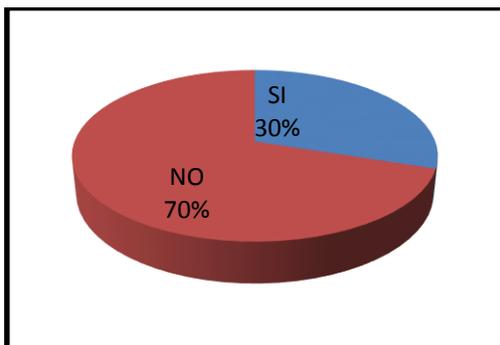


Gráfico No. 16 Comunicación Interna

Fuente: Investigación de Campo

El 30% afirma que el BNF implementa una comunicación interna y plan estratégico, en tanto que el 70% indica que el BNF no implementa.

6. ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ = 4

NO = 6

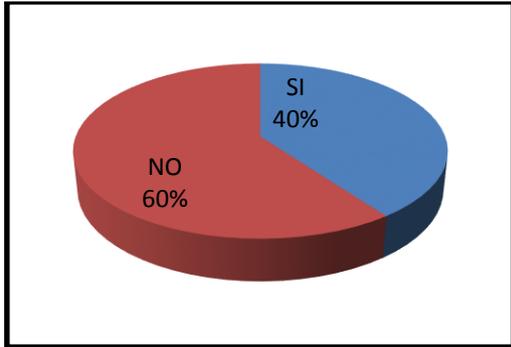


Grafico No. 17 Mandos Medios

Fuente: Investigación de Campo

El resultado obtenido en la pregunta 2 es que el 40% de los mandos medios se encuentra informado sobre la situación de la institución, y el 60% contesta que los mandos medios no están bien informados.

7. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?

	SI	NO
Falta de credibilidad	6	3
Falta de desconfianza	7	2
Cultura basada en secretismo	8	2
Desconfianza de los mandos medios	9	

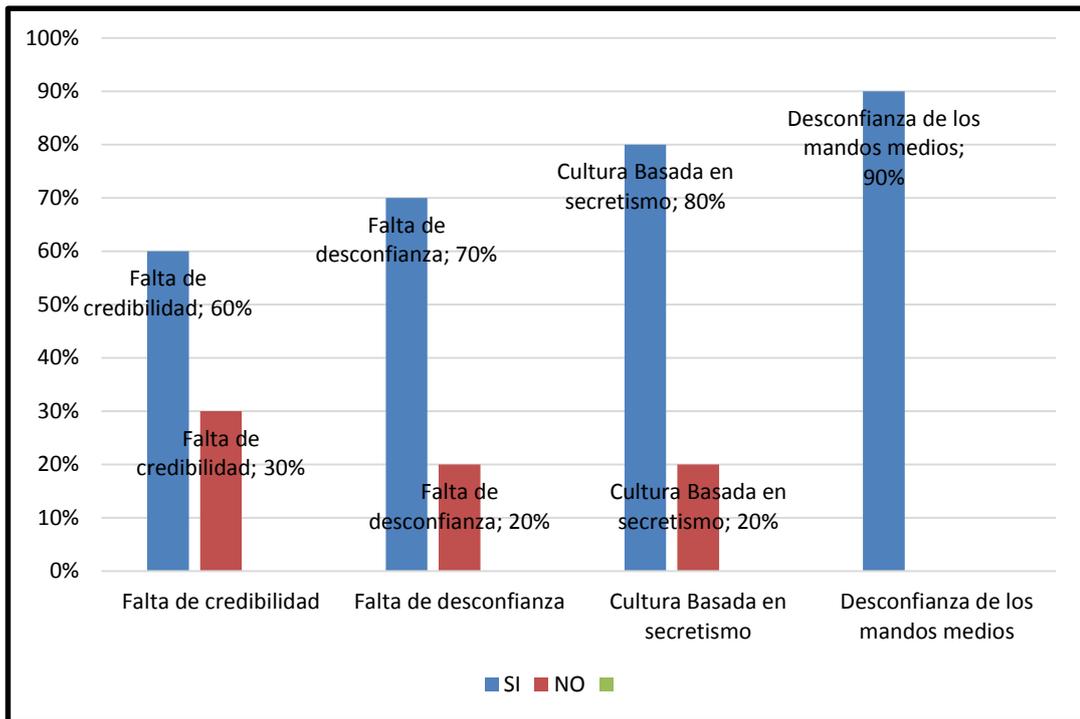


Grafico No. 18 Problema de comunicación interna

Fuente: Investigación de campo

Las respuestas a esta pregunta nos indican que el 40% asume que el problema de comunicación interna y plan estratégico en el BNF se da por falta de credibilidad, coherencia y una cultura basada en el secretismo y la desconfianza de todos los mandos medios. El 60% de los encuestados indica que no se da por estas razones.

8. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ = 4

NO = 6

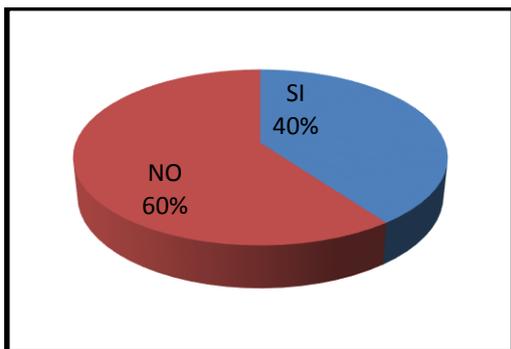


Gráfico No. 19 Sistema de investigación

Fuente: Investigación de campo

El 40% responde que sí existe el sistema de comunicación organizacional y el 60% manifiesta que no hay un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización.

9. **¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?**

SÍ = 2

NO = 8

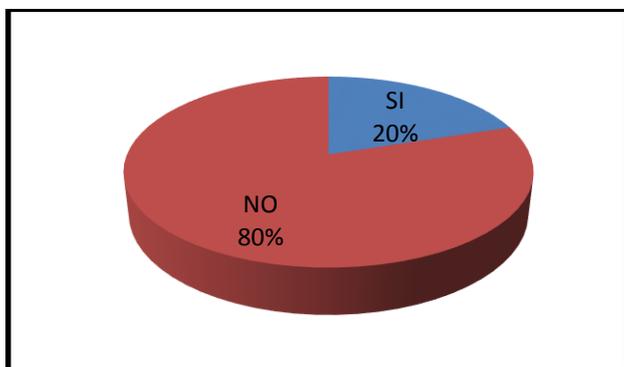


Gráfico No. 20 Planificación estratégica

Fuente: Investigación de campo

Los resultados de esta pregunta son que el 20% responde que sí están bien definidos los resultados que se quieren alcanzar, y el 80% manifiesta que falta por definir.

4.3.1 Resultados de la encuesta al personal del BNF

Tabla No. 10 Resultados de la encuesta trabajadores del BNF

OPCIONES	NÚMERO DE PREGUNTAS				
	1	2	3	4	5
SI	30%	40%	40%	20%	30%
NO	70%	60%	60%	80%	70%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Trabajo de investigación a la sucursal chunchi

Luego de realizada la encuesta a 10 personas que se encontraban trabajando en la institución, se pudo evidenciar que la mayoría de los trabajadores no aplican de manera adecuada la implementación de la estrategia empresarial aun canales de comunicación apropiados. Además, se afirma que los mandos medios no están bien informados, y se considera que el problema de comunicación interna se da por falta de credibilidad, coherencia y una cultura basada en el secretismo y la desconfianza, incluso abunda el doble discurso que se lo utiliza como arma, los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.

Por lo expuesto, se hace necesario aplicar una estrategia nueva en el BNF, basada en herramientas de comunicación interna y planificación estratégica.

4.4 Rediseño de la estrategia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.

4.4.1 Procesos de la planificación estratégica del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi

Tabla No. 11 Elaboración del plan estratégico

REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA	
Misión	Es la razón en la que los ejecutivos deben buscar medir la existencia de la institución.
Visión	Determina como los actores involucrados describen sus estrategias a largo plazo.
Metas	Están basadas en la visión general y especifican resultados deseados del proceso de planificación estratégica y comunicación.
Objetivos	Se establecen estándares y actividades para el logro de las metas.
Estrategias	Propuestas para el logro de la planificación estratégica y comunicación organizacional.
Programas	Desarrollar programas de promoción y publicidad. Capacitar a todo el personal.
Proyectos sociales	Abre la oportunidad de diálogo con los grupos de interés y fomenta la participación de los trabajadores.

Fuente: Trabajo de investigación aplicado a la institución financiera

4.4.1.1 Lineamientos para la planificación estratégica

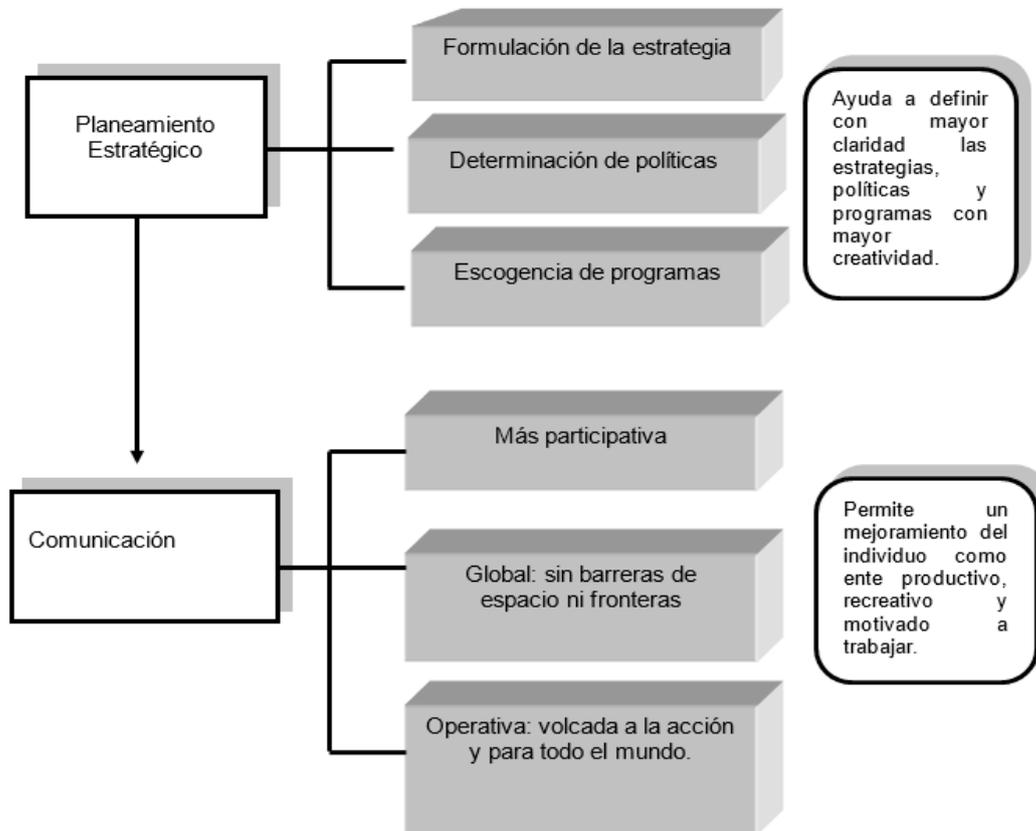


Grafico No. 21 Formulación de la estrategia en el BNF

Fuente: Trabajo de investigación aplicado a la institución financiera

En esta etapa el BNF debe ejecutar cada proceso de planificación, que consiste en detallar, las estrategias, políticas y programas con mayor creatividad de cada una de las áreas de trabajo para poner en práctica las metas y los objetivos alcanzar.

Una de las herramientas básicas y exitosas para el BNF, es que siempre debe incorporar con responsabilidad la dirección y control de la institución, mediante la aplicación de una buena comunicación más participativa en la que permita un mejoramiento del individuo como ente productivo.

Con estos mecanismos se logrará que la institución alcance una comunicación interna fluida y pueda construir su plan estratégico, de manera que oriente el quehacer organizacional. Asimismo, la comunicación efectiva fortalece las relaciones humanas en todo momento, creándose un clima ético, democrático y basado en la libertad de expresión.

4.4.2 Elementos estratégicos para la función de la organización

La estrategia en la sucursal del BNF se analizó como una manera de entender el cambio. Actualmente, ante las constantes transformaciones, se hace necesario implementar nuevos procesos: innovación, competitividad, internacionalización y formación.

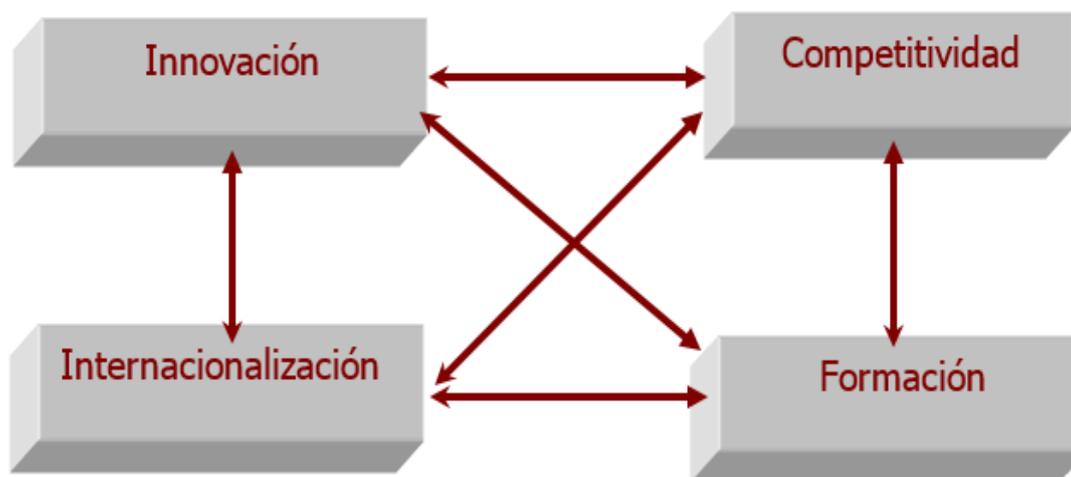


Grafico No. 22 Elementos básicos de la estrategia en la organización

Fuente: Trabajo de investigación aplicado a la institución financiera

4.4.2.1 La innovación

Se analizaron los servicios de la institución, mediante la adaptación de los procesos existentes y la organización a los nuevos desarrollos tecnológicos que le sean aplicables.

4.4.2.1.1 El Proceso de innovación tecnológica

La innovación tecnológica en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi tiene que estar en constante evolución. El mundo vive cambios acelerados y esta institución debe pertenecer a una cadena dinámica de esparcimiento para una correcta comunicación interna.

Es necesario mejorar el uso de herramientas tecnológicas; como es el de la Intranet, la cual permitirá realizar negociaciones a cualquier parte del país y del mundo desde un simple

equipo de cómputo, gracias a este proceso un número importante de empresas ha demostrado un notable crecimiento y sobre todo han sido reconocidas en muchas partes del globo terráqueo. Hay que recordar que nos encontramos involucrados dentro de una economía globalizada de libre mercado, lo que nos obliga a estar al tanto de lo que acontece en nuestro entorno, por lo que mientras más preparados nos encontremos, tendremos mayores herramientas para hacer frente a la competencia tanto local, nacional e internacional, y poder optimizar en un 95% el uso de estos sistemas de información de alta tecnología.

4.4.2.2 Competitividad

Las estrategias competitivas o generales son medios que permitirán a la empresa enfrentarse al nuevo reto en el mercado, es decir, son caminos que guían y deciden el rumbo de ésta.

Existen tres tipos de estrategias competitivas:

4.4.2.2.1 Liderazgo en costes

Con la aplicación de esta herramienta se lograra una ventaja competitiva a través de un beneficio en costes, es decir, para que la institución se situé en una posición mejor no sólo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y los clientes. Esto demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos y generar rentabilidad.

4.4.2.2.3 Diferenciación

Para que el Banco Nacional de Fomento se diferencie de su competencia se debe centrar que tiene que ofrecer productos de calidad y a menor precio reduciendo su ámbito de competencia, como: Productos, atención al cliente, tecnología y calidad.

4.4.2.2.4 Segmentación

Consiste en que el BNF se situé en un mercado objetivo de unidades familiares de micro y macro, de pequeños productores especialmente en el área rural de toda la comunidad, de forma que haya un encadenamiento de los diversos sectores como:

- Agropecuario.
- Agroindustria.

- Pesca- Acuicultura.
- Silvícola-Forestal.
- Artesanal.
- Turismo.
- Comercio y servicios rurales.
- Actividades reproductivas.

4.4.2.3 Internacionalización

La internacionalización es la estrategia más compleja que debe alcanzar el Banco, para lograr de esta manera una creciente globalización en los mercados.

La empresa debe implementar una variedad de estrategias o modos de incursionar en otros países para ser reconocido en otros mercados mediante los siguientes servicios como:

- Tarjetas de crédito.
- Reservas internacionales.
- Giros internacionales.
- Inversión directa.
- Joint Venture o coinversiones con socios locales o extranjeros.
- Licencias.
- Inversiones con extranjeros.

4.4.2.4 Formación

La aplicación de estas estrategias empresariales en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi; ayudara probablemente a lograr los más complejos retos que la gestión empresarial enfrenta. El éxito en este caso, radica en la habilidad de prosperar de una manera responsable, en trabajar con otros actores sociales y económicos para obtener modificaciones en el sistema financiero. Lo principal es que se gestione en el crecimiento personal con miras a encauzarlo a un trabajo colaborativo y participativo con responsabilidad social de quienes forman parte de un proyecto, facilitando el análisis de la realidad empresarial y la mejora de procesos y perspectivas que optimizan la tarea en equipo para alcanzar la calidad.

4.4.3 Establecimiento de la tipología de la estrategia

La evolución empresarial en el BNF corresponde a estrategias a largo plazo, en relación al negocio y a la forma ordenada y coherente de la aplicación de metas, objetivos, estrategias, políticas y directrices, así como a los instrumentos, mecanismos y acciones que se deben utilizar para llegar a los fines deseados.

Ante este escenario, la institución debe visualizar el estilo de estrategias aplicando una ideología que tiene que romper los viejos moldes y que a su vez empuje a una visión futurista como lo podemos visualizar en el grafico 24.



Grafico No. 23 Estratégica y operatividad

Fuente: Investigación de campo

La entidad bancaria debe establecer una tipología empresarial estratégica y operatividad pues fomentan el cambio al idear estrategias que sean únicas dentro de dicha tipología institucional, en relación con las de los otros competidores o aun cuando persigan objetivos similares a los de la competencia, lo hagan de otro modo. Las estrategias ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición distinta, en uno o más aspectos, a la que tienen sus competidores. La eficiencia operativa significa que la institución corra en la misma dirección que sus competidores, pero más rápido, de esta forma le damos enfoque a la estrategia. Sin embargo, la estrategia consistió en optar por competir en una carrera distinta sobre la base de la situación actual de la empresa.

En el mercado del Cantón Chunchi existen muchas cooperativas y bancos, pero como hemos destacado en nuestra explicación, todas corren hacia una misma meta. El hacer bien las cosas, respetar normas, reglamentos; ofrecer préstamos de comercio, servicio, con tasas de interés más bajo que la competencia, que sobrepasan las expectativas del cliente; hacen que el Banco Nacional de Fomento se diferencie y marque un paso hacia adelante en la calidad.

- Establecer nuevos proyectos de responsabilidad social.
- Desarrollar programas de promoción y publicidad.
- Capacitar a todo el personal de la organización.
- Ejecutar campañas de concientización.
- Concretar alianzas estratégicas.
- Apoyo a las microfinanzas y créditos productivos al sector rural.
- Capacitación a emprendedores.
- Programa de prácticas profesionales.

4.4.4 Planeación estratégica - indicadores de gestión

La evolución empresarial en el BNF corresponde a un plan estratégico a largo plazo, en relación al negocio y a la forma ordenada y coherente de la aplicación de metas, objetivos, estrategias, políticas y directrices, así como a los instrumentos, mecanismos y acciones que se deben utilizar para llegar a los fines deseados. En el plan estratégico diseñado para toda la organización se establece claramente los objetivos globales que se desean alcanzar.

4.4.4.1 Alcance de la planificación estratégica

- Contribuye a mejorar la competitividad de la institución.

- Ayuda a mejorar los niveles de productividad: efectividad y eficiencia.
- Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- Mantiene la racionalidad en alto grado.
- Suministra dirección y coordinación.
- Favorece la unidad.
- Permite enfrentar el cambio del entorno y develar las oportunidades y amenazas.
- Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- Reduce la posibilidad de extravío.
- Cuenta con una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.
- Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo.

4.4.5 La cultura corporativa

La cultura corporativa, visión y los valores ocupan un lugar muy importante en el BNF, los mismos que deben ejecutarse hacia la identidad de la institución, de lo que es, de lo que tiene y de lo que quiere ser. Luego, cada uno de estos valores se percibe en los compromisos y objetivos del BNF, moldeándolo como una banca pública, de desarrollo, que apoya el crecimiento de los sectores más vulnerables.

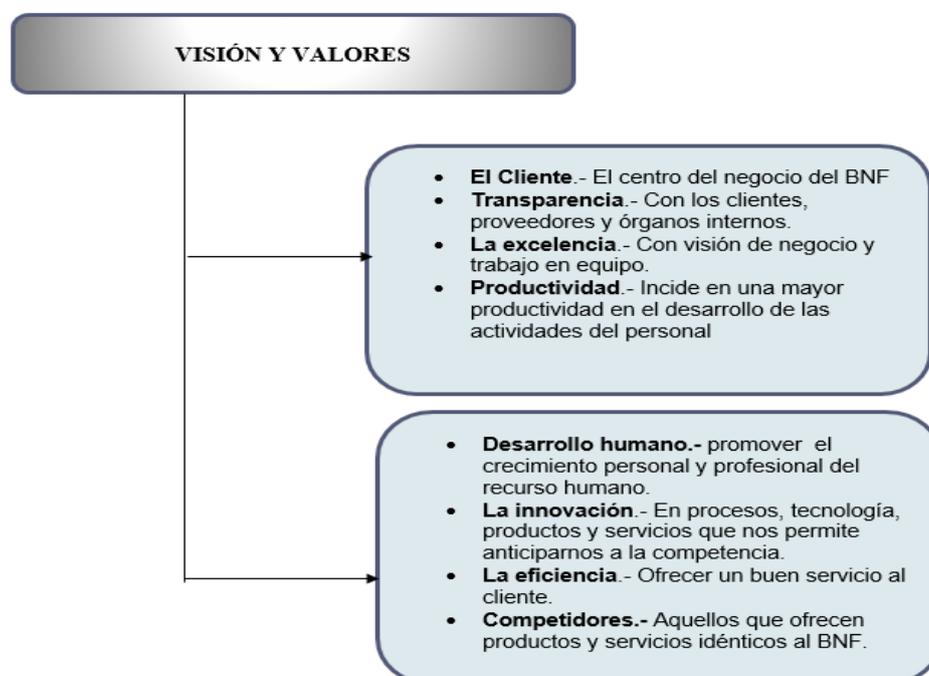


Grafico No. 24 Visión y valores
Fuente: Trabajo de campo

4.4.5.1 Cultura y valores

La comunicación en el Banco Nacional de Fomento permitirá lograr que todo el personal se integre de manera permanente en busca del éxito de éste, mediante el cambio de cultura de la organización. El logro o efectividad de la comunicación dependerá del correcto entendimiento, la sintonía de las partes y, por consiguiente, la consecución de los objetivos marcados, es decir, el triunfo de la comunicación aplicada consistirá en que los mandos altos entiendan cuál es el mensaje que deben emitir a sus subordinados para mantenerlos informados. “El éxito o efectividad de la comunicación debe ser un rol vital dentro de esta organización al facilitar el entendimiento entre los empleados que forman parte de este grupo de trabajo”.

La comunicación y estrategia han sido objeto de investigación en esta empresa, pues ésta abarca un proceso social fundamental que forma parte del desarrollo de la organización y a la vez permitirá que lleguen a cumplirse diversos objetivos.

La persona encargada del área de comunicación debe ejecutar una intervención para modificar la cultura mediante la aplicación de las siguientes estrategias:

- **Clientes:** Asociada con los indicadores que representan las características del producto a entregar en el mercado.
- **Procesos internos:** Relacionada con las actividades que deben llevarse a cabo en la empresa para obtener los bienes y servicios que satisfacen a los clientes.
- **Innovación y aprendizaje, crecimiento:** Ligada al mejoramiento continuo de los productos y procesos en el futuro.
- **Financiera – accionistas:** Representa los rendimientos esperados por los propietarios.

4.5. Aplicación de agilidad comunicacional

La aplicación de agilidad comunicacional en el Banco Nacional de Fomento determinará que debe mantener canales abiertos de comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, se debe utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal.

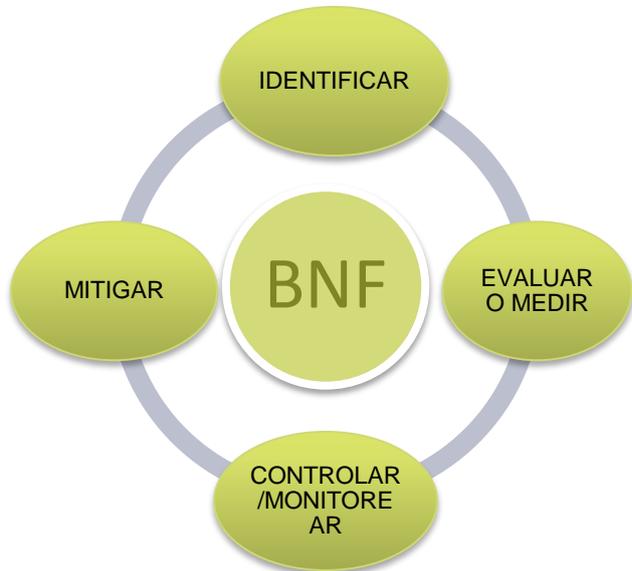
En el BNF se de aplicar la realidad de esta faceta de la comunicación interna desde los mandos medios hasta los altos. El personal tiene mucho que recibir en cuanto a información y datos, pero también tiene mucho que aportar en información, opiniones y sugerencias de todo tipo.

Para que la comunicación y la planificación cumplan con su finalidad, se debe identificar, mitigar, evaluar o medir y controlar o monitorear; procedimientos que se ejecuten mediante una dirección y una política determinada. Es necesario que la dirección de comunicación se comprometa a respetarla y respaldarla.

Para ello es imprescindible exigir a la cúpula directiva a adoptar y asumir todas y cada una de las decisiones integradas en la estrategia de comunicación. No es una ciencia exacta, pues, hay reveses que deben ser afrontados por los directivos, quienes tienen la responsabilidad de promover que todo el personal se exprese con franqueza y se comunique de forma clara y directa.

Para alcanzar este objetivo la empresa debe aplicar una buena comunicación interna centrada en los canales convencionales como son:

- Comunicación ascendente es muy importante en esta organización en donde los subordinados del BNF, informen a la dirección que es lo que está ocurriendo en la empresa.
- Comunicación descendente es factible que la institución aplique, la misma que debe ser utilizada por los mandos superiores en este caso la información vendría por parte del gerente general de la alta dirección con el fin de mantener informado a todos los trabajadores de cada uno de los procesos de cambio.
- Comunicación horizontal suministra apoyo emotivo y social entre los trabajadores para que se mantengan informados de cada una de las tareas que realicen. Permitirá



ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, constituye una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y las necesidades que tienen las nuevas organizaciones y las personas que las construyen.



Grafico No. 25 Comunicación horizontal
Fuente: Trabajo de investigación de campo

Esta herramienta ayudara a la institución para que todo el personal se mantenga informado dentro de su entorno equitativamente y que la comunicación se distribuya por toda la empresa.

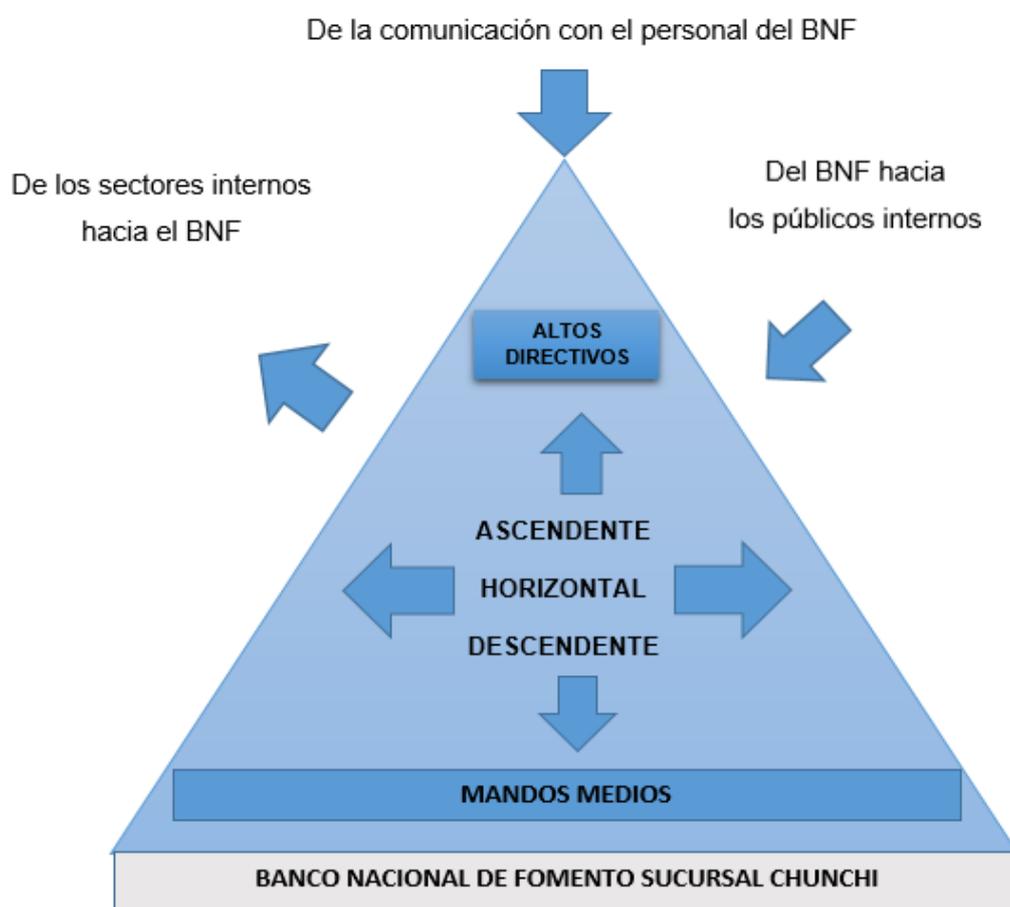
Aquella persona responsable de la comunicación del BNF debe tener la capacidad y experiencia en el manejo y gestión de todos los recursos disponibles al servicio de la comunicación integral, incluyendo la gestión de la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas.

En base a esto se debe aplicar habilidades como las que se citan a continuación:

- Capacidad de comunicación y relación.
- Accesibilidad a los medios.
- Condición de estrategia.
- Influencia en la dirección y capacidad de negociación.
- Alto conocimiento técnico.

- Creatividad.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Capacidad de persuasión.
- Visión global y capacidad de síntesis.
- Empatía.

La empresa con estos procesos aplicara una mayor preocupación por la información que baja desde la dirección hacia los mandos medios manteniendo un entorno interno estable de todos los que conforman la familia bancaria.



GraficoNo.26 Formas de comunicación interna
Fuente: Trabajo de investigación de comunicación

4.5.1 Enfoque estratégico de comunicación corporativa

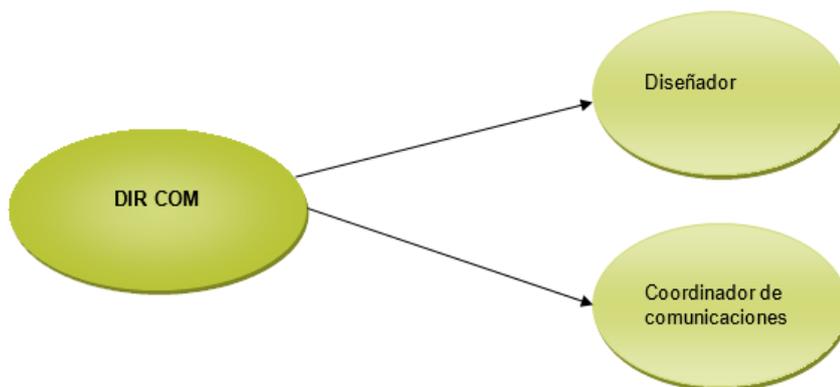


Grafico No. 27 DIR COM (Asociación de Profesionales que agrupa a los Directivos de la Comunicación)

Fuente: Trabajo de investigación de comunicación aplicado al BNF

La persona encargada de gerenciar esta institución debe hacerlo aplicando una comunicación corporativa, asegurándose que todos los miembros de la entidad, inclusive de los cargos más altos, tengan definida cuál es la imagen a transmitir, proyectándose de manera integral a los sistemas de comunicación e información de la organización.

Debe establecerse la política comunicacional de la empresa: las directrices oficiales que rigen las actuaciones de comunicación, las mismas que deben liderar el cambio, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear la comunicación según los diferentes públicos y entornos; todo ello con base en la investigación aplicada.

Mediante la técnica de DIR COM, gestor de comunicación, se logrará un espacio específico dentro de la organización responsable de la comunicación; en este caso la alta gerencia, y la transmisión de información relevante para los miembros del personal interno. De esta forma, se debe buscar apoyo de los miembros que hacen parte de dicha institución se encuentren informados y asimismo puedan informar de manera permanente, clara y oportuna sobre todos los aspectos internos y externos de la organización a toda la familia bancaria.

- DIR COM ejerce una posición de intermediario entre los empleados y los directivos pertinentes.
- DIR COM ejerce la función de asesor o consultor de la alta Gerencia

4.5.1.1 Director de comunicación interna

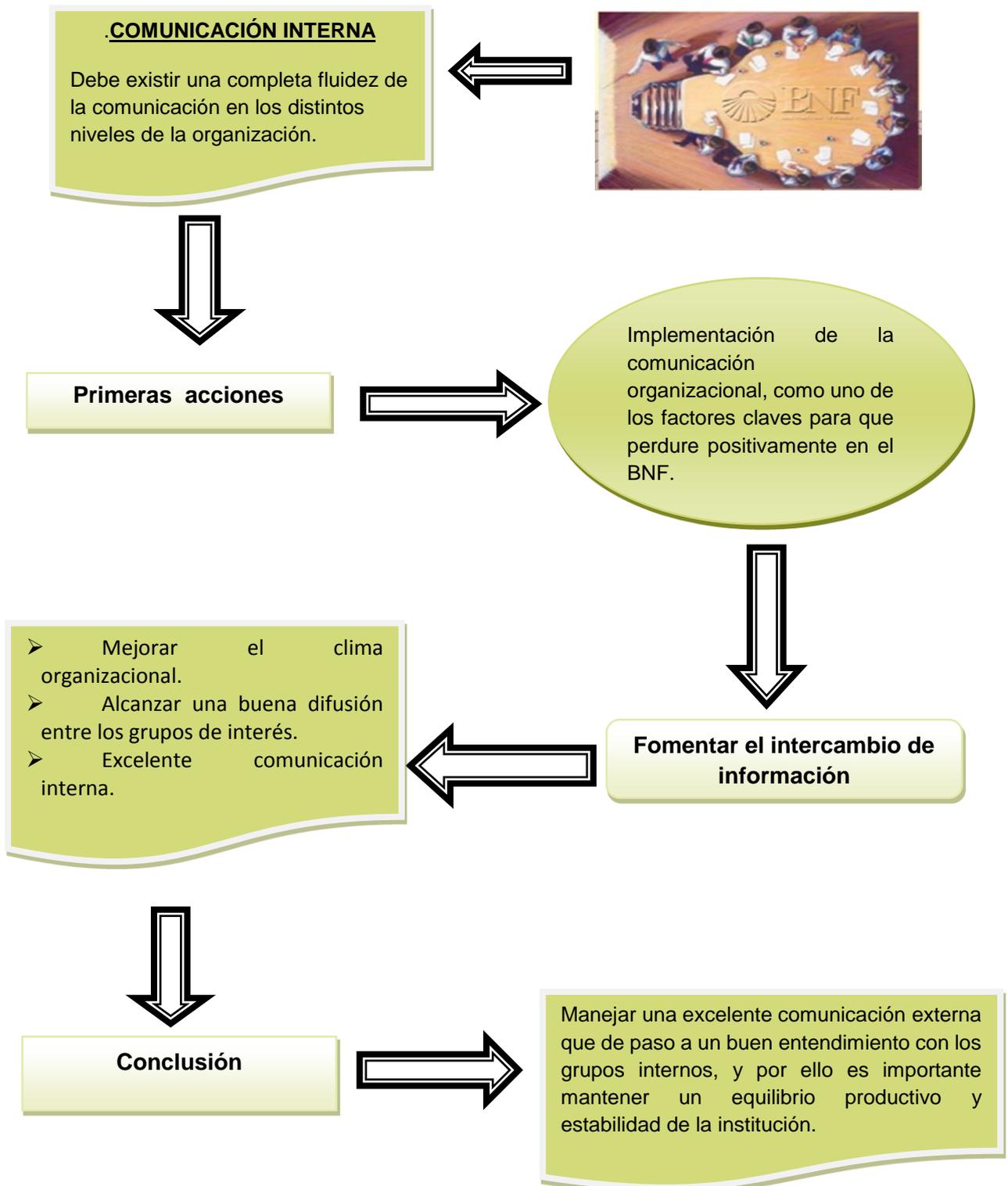


Grafico No. 28 Director de comunicación interna aplicado al BNF
Fuente: Trabajo de investigación aplicado a la institución financiera

4.5.1.1.1 Fundamentos de la Comunicación interna

- Cambio cultural con el fin de adaptar los valores de la institución.
- Imagen corporativa que ayuda a la institución para atraer a la gente necesaria para el éxito.
- Se logra un estilo de comunicación entre el BNF y los empleados, aspecto clave para fortalecer los equipos de trabajo.
- La responsabilidad de comunicar debe ser innovadora; contar con algo nuevo y permanente con los stakeholders.
- La Banca por Internet permitirá que esta institución proporcione calidad de servicio e información, brinde a sus públicos internos la opción de realizar sus operaciones bancarias utilizando su conexión a Internet.

4.5.1.1.2 Objetivos

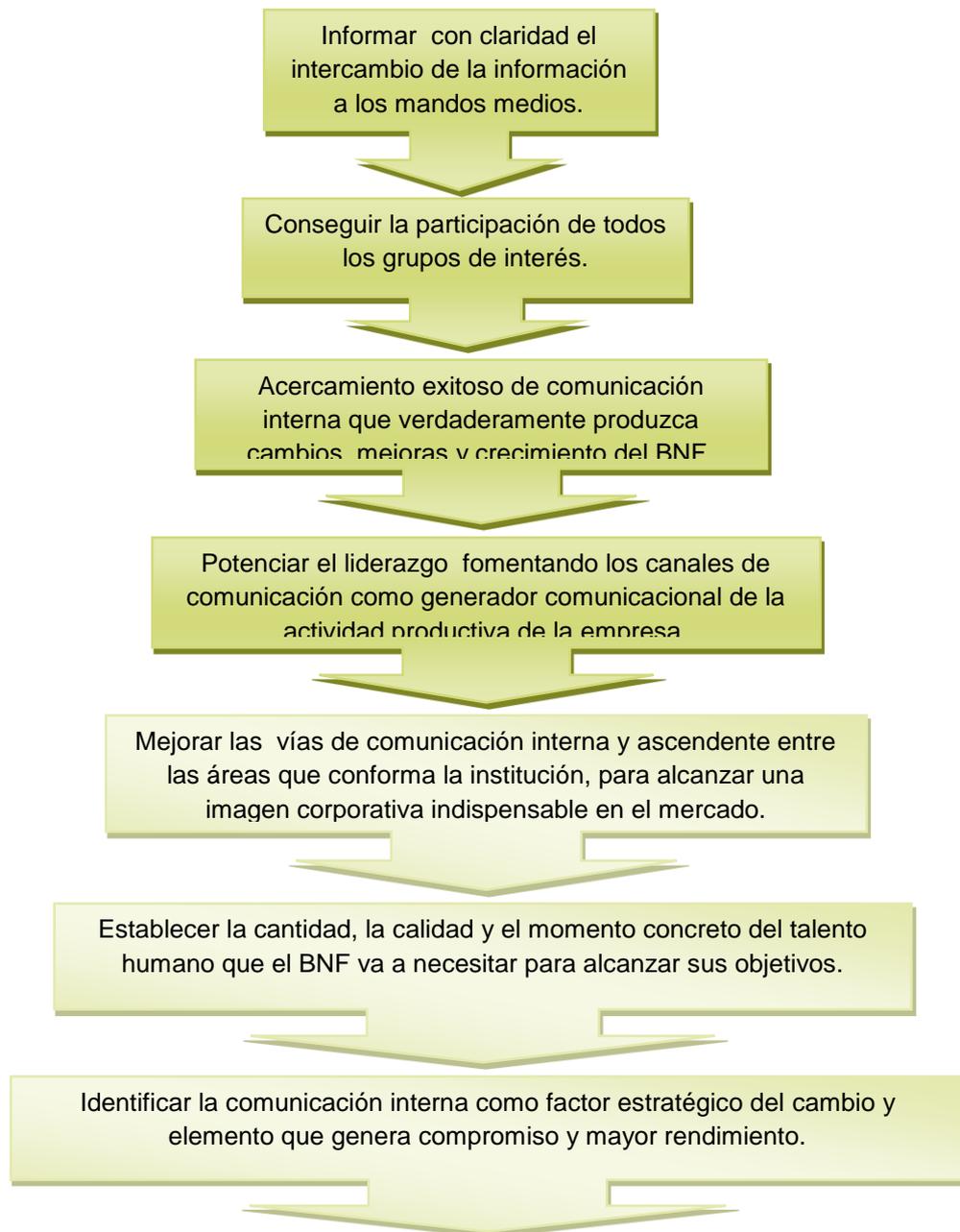


Grafico No. 29 Objetivos de la Comunicación Interna aplicada al BNF.

Fuente: Trabajo de investigación aplicado a la institución financiera

4.5.2 Las claves de la comunicación:

- **Diálogo:** Que la comunicación fluya en todas direcciones tanto a los mandos medios, altos y determinar su proceso de proactividad comunicativa.
- **Liderazgo:** Que el líder que comunica sea un coach, tendrá que saber extraer el máximo rendimiento de sus equipos, y saber comunicar la cultura corporativa entre sus empleados.
- **Credibilidad:** Debemos tratar con eficiencia nuestro diálogo de la información, así lograremos la credibilidad comunicacional.
- **Claridad:** Diseñar información que se corresponda con la misión de la empresa desde sus respectivas posiciones.
- **Relevancia:** Los mensajes que se transmitan deben ser asimilados de forma apropiada por los empleados.

4.5.2.1 Beneficios sociales

- Nuevos servicios y préstamos.
- Apertura de nuevas libretas de ahorro.
- Ofertas comerciales dirigidas a empleados.
- PC portátil para empleados.
- Incentivos por cumplimiento de metas a los oficiales de créditos.
- Bonos solidarios.
- Asistencia a congresos.
- Estudios pagados a empleados.
- Buen ambiente laboral.
- Reorganización de puestos.
- Capacidad de superación.
- Fomentar el cambio organizacional.
- Dar apoyo logístico a los departamentos.

4.5.3 Pilares de cambio de la gestión de comunicación



Grafico No. 30 Pilares del cambio

Fuente: FOMENTO Y DESARROLLO, (2013) "Marco Jurídico". Taller de diseño y evaluación de proyectos, Nuevo enfoque al BDR, Pág.24

Al respecto, Gary Kreps, dice: *“La comunicación interna en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”*.

La nueva tendencia en la comunicación de la institución se debe desarrollar de forma interna, enfocada no solamente en los productos, sino en su talento humano que ha pasado a ser primordial y a constituirse en la razón que motiva a las personas a mejorar día a día su trabajo.

En la actualidad, esta institución debe operar con una nueva manera de comunicarse con sus usuarios, la misma que debe caracterizarse por recabar información de los clientes como: nombres, teléfonos, etc.

4.5.3.1 Métodos para la comunicación externa

- ❖ **Call Centers:** Este departamento debe operar de manera eficiente no solamente en recibir los reclamos de los clientes, sino permaneciendo en constante comunicación con los mismos.
- ❖ **Infomóvil:** Es un valor agregado muy valioso. La institución se desplaza llevando información de la empresa y a la vez entabla relaciones más directas con los clientes; hace uso de los avances tecnológicos para satisfacer las necesidades de los clientes utilizando medios de comunicación y computadoras de última generación.
- ❖ **Medio virtual:** El acceder a la página web de la empresa brinda toda clase de servicio automático. Esta página se la puede utilizar para cualquier tipo de consulta, con una clave personal el usuario puede integrarse a ella. Lo interesante de este tipo de comunicación es que los reclamos hechos por el cliente son resueltos en tiempo real.
- ❖ **Comunicación externa operativa:** El BNF debe utilizar esta herramienta para comunicarse con todos los públicos externos entre los que se encuentran: clientes, proveedores, competidores, entre otros.
- ❖ **Comunicación externa estratégica:** Esta propuesta estratégica es lógica, permite informar sobre las actividades y desarrollo que hace la competencia, los cambios; también ayuda a la empresa a ser competitiva y reconocida en el mercado.
- ❖ **Comunicación externa de notoriedad:** Muestra una institución que informa para dar a conocer sus productos y servicios, con el fin de mejorar su imagen, mediante la publicidad, promociones, patrocinios, etc.

Estos métodos de comunicación forman parte de la nueva manera de implementar la estrategia empresarial de esta institución para posicionarse en el mundo de los negocios, y así cumplir con los objetivos establecidos, facilitando su presencia en su entorno.

4.5.5 Estrategias sugeridas

4.5.5.1 Creación del comité de comunicación interna del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi



Grafico No. 31 Reunión Interna

Fuente: Plan estratégico del BNF 2012

Una de las mejores armas que se puede usar para conseguir que la comunicación interna alcance a todas las personas de la institución es la creación de un acta en donde se anote todo el diálogo y las propuestas correspondientes al tema de la comunicación. En el caso del BNF, de gran tamaño, o con implantaciones geográficas dispersas; la articulación de un Comité de Comunicación es imprescindible para alcanzar los objetivos, a la vez que ayuda a promover y fortalecer la imagen de la empresa; conocer las buenas prácticas empresariales a nivel interno y externo de manera sustentable.

4.5.5.2 La congruencia de las metas

Permitirá alinear las metas de cada una de las áreas de trabajo de la institución en función de los objetivos propuestos influenciando en el accionar diario de las personas que conforman la institución.

4.5.5.3 La utilización eficiente de los recursos

La utilización de los recursos en cada una de las operaciones que el Banco realiza diariamente en función de sus negocios, se debe centrar en las tareas diarias, parámetros específicos que miden la eficiencia de las operaciones.

4.5.5.4 Establecer una agenda

Se debe establecer una agenda para promover y desarrollar las fortalezas económicas, físicas, sociales y ambientales de la organización local con el fin de abordar tanto los obstáculos como las oportunidades.

Con las estrategias propuestas se logrará una implementación de modelo de gestión empresarial, la misma que debe ser analizada por los profesionales del Banco Nacional de Fomento y el grupo principal de actores involucrados, quienes tomarán en cuenta la necesidad de balancear los procesos que esta institución requiere para su propio desarrollo y una eficiente comunicación institucional.

4.5.5.5 Sugerencias generales

- Creación de un nuevo noticiero electrónico: “Banco de Fomento al día”.
- Analizar el cumplimiento de objetivos.
- Convocatoria a todos los directivos, empleados y autoridades a las respectivas reuniones para la realización de una correcta ejecución de la Dirección de Comunicación Interna.
- Revisión del reglamento interno en lo que se refiere a los medios de información de la institución.
- Aplicación de las norma internas de comunicación.
- Realización de campañas informativas

4.6 ALCANCE

Mi aspiración es que la propuesta sea puesta en práctica el 100% del personal que labora en la institución, porque viene a constituirse una herramienta de trabajo que da mucha utilidad para el desarrollo empresarial y la ejecución de procesos en cada una de las áreas de trabajo, fomentando la participación de los miembros del BNF.

Hoy en día es indispensable la participación e integración de todos los miembros de esta empresa. Todos vamos en un mismo barco. Se requiere de un capitán que comunique, de unos oficiales que sepan responder y una minería de trabajadores para formar parte de una comunicación y estrategia como elemento fundamental dentro del BNF.

4.7 CONCLUSIONES

Al haber analizado los conceptos de estrategias, comunicación, mapas conceptuales y diseños, se llegó a la conclusión de que la comunicación organizacional y estratégica sí influye en el desenvolvimiento entre los miembros que conforman el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, además de representar el flujo de la información que se debe dar de forma horizontal, ya que puede ser tanto interna como externa.

Actualmente, la estrategia es una herramienta muy útil ya que es una estructura que ayuda a la empresa a representar coherentemente la destreza del negocio mediante la determinación de objetivos claramente relacionados entre sí. Esto es tan exitoso y útil en las organizaciones porque tanto el proceso como la comunicación en sí se adaptan a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización interna.

En la planificación estratégica y la comunicación se logra integrar al negocio, los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño.

Las teorías analizadas a lo largo de esta investigación muestran el desarrollo de la comunicación dentro de la organización y su importancia para la solución de los problemas.

Podemos afirmar que una adecuada comunicación es una herramienta imprescindible que sirve para conseguir diversos objetivos, así como también para generar utilidades que ayuden al cumplimiento de las expectativas de la institución bancaria. También, una eficiente comunicación es la clave para detectar problemas de comunicación interna y externa. Además, se refiere al intercambio de información que tienen los miembros de la organización.

Por todo lo expuesto anteriormente, vemos que las empresas que utilizan el Comité de Comunicación Interna (CCI) tienen muchos beneficios, pero lamentablemente en nuestro medio son pocas las entidades que lo usan; esto puede ser debido a la falta de conocimiento para implementar esta herramienta, es por eso que recalamos la importancia de haber realizado esta investigación para conocer sobre este importante instrumento en la planificación estratégica y comunicación de una organización.

4.8 RECOMENDACIONES

El Banco Nacional de Fomento requiere de un sistema estratégico y comunicación de soporte aplicado a la institución, lo cual facilitará la integración y coordinación de las actividades y procesos en la empresa. Los requisitos funcionales del sistema, según la metodología, son los siguientes:

- Configurar la estrategia: perspectivas, objetivos e indicadores.
- Soportar el modelo organizacional.
- Mejorar la comunicación entre diversas áreas para tomar decisiones pertinentes sobre el desarrollo institucional.
- Representar gráficamente los indicadores con las relaciones causa-efecto.
- Comunicar la estrategia a todos los miembros.
- Monitorear la ejecución de la estrategia en tiempo real, con informes de análisis detallado de los objetivos e indicadores.
- Enviar alertas a los responsables con recordatorios automáticos cuando un indicador no se comporta adecuadamente.
- Generar reportes y representaciones gráficas acerca de los objetivos.
- Analizar el rendimiento y comportamiento de cada uno de los miembros de la empresa, a quienes se les asignaron objetivos.
- Evaluar los indicadores cualitativos mediante encuestas (ambiente interno, satisfacción de clientes y trabajadores).

Desde el punto de vista de infraestructura tecnológica, el sistema debe operar en un entorno de red de manera que se garantice los mecanismos de interoperabilidad entre la institución y sus empleados para distribuir información entre sus miembros y garantizar la integración con los sistemas operacionales que dispone la entidad bancaria.

La solución del enfoque estratégico de comunicación puede definirse como un sistema de componentes que combina diferentes tecnologías que facilitan la integración con los sistemas operacionales, debe alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la institución bancaria, es decir, hacer explícita la estrategia. Traducirla en indicadores facilita el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante.

- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la empresa en todos los niveles de la organización.
- El concepto de comunicación y estrategia proporciona un feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.
- El Comité de Comunicación Interna (CCI) ayuda a aumentar la calidad de información que se puede obtener de los sistemas de información existentes. Evita el manejo de datos irrelevantes para el desempeño organizacional; por lo tanto, se aplicó en el Banco Nacional de Fomento.
- Es un sistema de control efectivo, puesto que comunica los planes de la empresa, aúna los esfuerzos en una misma dirección y evita la dispersión.
- Los empleados pueden ver de forma más concreta cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa.
- El CCI debe ser para esta institución un Sistema de Información a la Dirección, un documento donde se recogen los indicadores más relevantes para realizar el control de la gestión al nivel que se desee, desde la unidad administrativa de esta empresa.

4.9 BENEFICIOS QUE OBTIENE EL BANCO

- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas informativos, ya que de ellos, el CCI extrae lo esencial.
- Facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la institución en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto de comunicación permite ir aprendiendo de la estrategia.

4.10 COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS

Luego de haber realizado el trabajo de tesis en la cual se planteó la hipótesis:

El análisis de planificación estratégica y comunicación organizacional permitirá obtener una evaluación completa de los procesos estratégicos, canales de comunicación adecuados, cumplimiento y de gestión la misma que influirá en el desenvolvimiento de las diferentes

actividades entre los miembros que conforman el equipo de trabajo de esta entidad financiera y tomar de manera adecuada las decisiones gerenciales para el mejoramiento del Banco.

Desde esta perspectiva la hipótesis se ha comprobado por medio de los datos obtenidos en la aplicación de las encuestas a todo el personal del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, se comprobó que los modelos de planificación estratégica y comunicación organizacional influye en el desarrollo de los miembros que conforman el equipo de trabajo de la entidad.

Sin embargo existe un 30% del personal de la institución que se resisten a los cambios que se está aplicando en la institución, quieren seguir aplicando los mismos mecanismos manuales que no permiten el mejoramiento de los procesos estratégicos.

En conclusión los modelos estratégicos y canales de comunicación si influye en el desenvolviendo diario del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Albán, S. (2013). "Comunicación Organizacional, una herramienta imprescindible" en *EconoMundo. Año 3: Edición 51*. Págs. 40-43.
- Altamirano, A. (2011). "Lo que aportan los valores". *Cultura y Valores*. (Primera Edición), Págs. 15-17, Loja-Ecuador.
- Burbano, G. (2013). "Cómo comunicarse con la autoridad" en *EconoMundo. Año 3: Edición 40*. Págs. 54-56.
- Barahona, L. (2007). "Cuadro de Mando Integral" en *El Emprendedor*. Año 7: Nro.: 2. Págs. 5-9.
- Burbano, G. (2013). "Comunicación Organizacional" en *Economundo. Año 3: Edición 42*. Págs. 55-57.
- Banco Nacional de Fomento. (2009-2012). *Plan Estratégico*.
- Garrido, F. (2004). "Un elemento estratégico clásico". *Comunicación Estratégica*. (Ediciones Gestión 2000), Págs. 161-169, España.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia". (Ediciones Gestión 2000), Págs. 59-60, Barcelona-España.
- Kirby, T. (1990). "Como generar una actitud emprendedora desde el comienzo". *El Gerente que Sí puede*. Págs.10-14. Bogotá -Colombia.
- López, S. (2011). *Sistemas de Gestión de Calidad*. (Primera edición), Pág. 12, Bogotá-Colombia.
- López, S. (2011). "Sistema UNE-EN-ISO 9000". *Sistemas de Gestión de Calidad*. (Primera edición), Págs. 34-35, Bogotá-Colombia.
- Maldonado, L. (2013). "Motivar debe estar en el rol de un líder" en *EconoMundo. Año 3: Edición 38*. Págs. 53-56.
- Rojas, V. (2008). "La competencia Comunicativa". *Competencias en la Comunicación*. (Segunda edición), Págs. 29-31, Bogotá, D.C.

- Simón Cox. (2008). *“Características, hechos y protagonistas”*. Economía Moderna. (Primera Edición), Pág. 27, Buenos Aires- Argentina.
- Velasco, B. (2013). “Problemas de comunicación interna en las empresas” *en EconoMundo. Año 3: Edición 45*. Págs. 53-57.
- FOMENTO Y DESARROLLO, (2013) “Marco Jurídico”. Taller de diseño y evaluación de proyectos, Nuevo enfoque al BDR, Pág.24
- HO-IGBC-FRMS, (2013).”Transformación y Mejoramiento Continuo del BNF”. Manual Del Empleado Para El Proceso De Cambio, Pág.3

LINCOGRAFÍA

www.bnf.fin.ec

www.monografias.com/trabajos7/comun/comun.shtml

www.monografias.com › Estudio Social

www.monografias.com ›... › Desarrollo Organizacional

<http://www.eumed.net/librosgratis/2011a/898/Comunicacion%20Organizacional.htm>

www.viajandox.com/chimborazo/chunchi-canton.htm

ANEXOS

Anexos 1

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN Y ESTRATEGIA

ENTIDAD: BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI

TIPO DE ENTREVISTA: COMUNICACIÓN Y ESTRATEGIAS

COMPONENTE: GERENTE

SUBCOMPONENTE: TALENTO HUMANO

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SÍ	NO	NA	
1	¿La comunicación tiene el poder de generar acción sólo como una pieza decorativa del BNF?	20%	80%		
2	¿El banco utiliza una buena comunicación y estrategia definida?	30%	70%		
3	¿Existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?	50%	50%		
4	¿Comunicación Organizacional es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación del BNF?	20%	80%		
5	¿La planificación estratégica es inamovible y tiene poca capacidad de adaptación?	40%	60%		
ELABORADO POR:		MNPL			

ENCUESTA AL PERSONAL DEL BNF SUCURSAL CHUNCHI

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Reciban mi cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el fin de culminar la realización de mi tesis "Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi", se aplica la presente encuesta que tiene por objeto realizar una investigación de cómo se maneja el plan estratégico y comunicación organizacional en esta institución.

1 ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ NO

2. ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ NO

3. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?

	SI	NO
Falta de credibilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Falta de desconfianza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura basada en secretismo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconfianza de los mandos medios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ NO

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ

NO

ING.KLEVER XAVIER VALLE LOGROÑO.....

ENCUESTA AL PERSONAL DEL BNF SUCURSAL CHUNCHI
DISEÑO DE LA ENCUESTA

Reciban mi cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el fin de culminar la realización de mi tesis "Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi", se aplica la presente encuesta que tiene por objeto realizar una investigación de cómo se maneja el plan estratégico y comunicación organizacional en esta institución.

1 ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ NO

2. ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ NO

3. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa

	SI	NO
Falta de credibilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de desconfianza	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cultura basada en secretismo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Desconfianza de los mandos medios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ NO

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ NO

ING.NARCISA DEL ROSARIO RODRIGUEZ SOTO.....

ENCUESTA AL PERSONAL DEL BNF SUCURSAL CHUNCHI

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Reciban mi cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el fin de culminar la realización de mi tesis "Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi", se aplica la presente encuesta que tiene por objeto realizar una investigación de cómo se maneja el plan estratégico y comunicación organizacional en esta institución.

1 ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ NO

2. ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ NO

3. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?

	SI	NO
Falta de credibilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Falta de desconfianza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura basada en secretismo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Desconfianza de los mandos medios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ NO

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ

NO

ING. ESPINOZA RODAS EDWIN FABRICIO.....

ENCUESTA AL PERSONAL DEL BNF SUCURSAL CHUNCHI

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Reciban mi cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el fin de culminar la realización de mi tesis "Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi", se aplica la presente encuesta que tiene por objeto realizar una investigación de cómo se maneja el plan estratégico y comunicación organizacional en esta institución.

1 ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ NO

2. ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ NO

3. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?

	SI	NO
Falta de credibilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de desconfianza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura basada en secretismo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconfianza de los mandos medios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ NO

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ

NO

SRA. NARVAEZ CAMPOS LISSETH DEL ROCIO.....

ENCUESTA AL PERSONAL DEL BNF SUCURSAL CHUNCHI
DISEÑO DE LA ENCUESTA

Reciban mi cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el fin de culminar la realización de mi tesis "Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi", se aplica la presente encuesta que tiene por objeto realizar una investigación de cómo se maneja el plan estratégico y comunicación organizacional en esta institución.

1 ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ NO

2. ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ NO

3. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?

	SI	NO
Falta de credibilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de desconfianza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura basada en secretismo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconfianza de los mandos medios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ NO

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ

NO

TLGA.AGUIRRE SANMARTIN PAOLA VIVIANA.....

ENCUESTA AL PERSONAL DEL BNF SUCURSAL CHUNCHI
DISEÑO DE LA ENCUESTA

Reciban mi cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el fin de culminar la realización de mi tesis "Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi", se aplica la presente encuesta que tiene por objeto realizar una investigación de cómo se maneja el plan estratégico y comunicación organizacional en esta institución.

1 ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ NO

2. ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ NO

3. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?

	SI	NO
Falta de credibilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Falta de desconfianza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura basada en secretismo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconfianza de los mandos medios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ NO

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ

NO

ING. MANZANO MONTES MARÍA HORTENCIA

ENCUESTA AL PERSONAL DEL BNF SUCURSAL CHUNCHI

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Reciban mi cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el fin de culminar la realización de mi tesis "Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi", se aplica la presente encuesta que tiene por objeto realizar una investigación de cómo se maneja el plan estratégico y comunicación organizacional en esta institución.

1 ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ NO

2. ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ NO

3. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?

	SI	NO
Falta de credibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de desconfianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura basada en secretismo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconfianza de los mandos medios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ NO

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ

NO

SRA.VIVIANA CECILIA MOLINA APOLO.....

ENCUESTA AL PERSONAL DEL BNF SUCURSAL CHUNCHI

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Reciban mi cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el fin de culminar la realización de mi tesis "Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi", se aplica la presente encuesta que tiene por objeto realizar una investigación de cómo se maneja el plan estratégico y comunicación organizacional en esta institución.

1 ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ NO

2. ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ NO

3. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?

	SI	NO
Falta de credibilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de desconfianza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura basada en secretismo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconfianza de los mandos medios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ NO

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ

NO

ING. LUIS MIGUEL GUAMÁN SANCHEZ.....

ENCUESTA AL PERSONAL DEL BNF SUCURSAL CHUNCHI

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Reciban mi cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el fin de culminar la realización de mi tesis "Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi", se aplica la presente encuesta que tiene por objeto realizar una investigación de cómo se maneja el plan estratégico y comunicación organizacional en esta institución.

1 ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ NO

2. ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ NO

3. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?

	SI	NO
Falta de credibilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de desconfianza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura basada en secretismo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconfianza de los mandos medios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ NO

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ

NO

ING. MARÍA NORMA POMAQUIZA LEMA

ENCUESTA AL PERSONAL DEL BNF SUCURSAL CHUNCHI

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Reciban mi cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el fin de culminar la realización de mi tesis "Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi", se aplica la presente encuesta que tiene por objeto realizar una investigación de cómo se maneja el plan estratégico y comunicación organizacional en esta institución.

1 ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ NO

2. ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ NO

3. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?

	SI	NO
Falta de credibilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de desconfianza	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cultura basada en secretismo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconfianza de los mandos medios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ NO

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ

NO

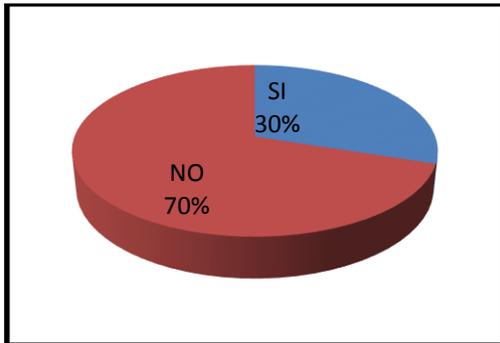
ING. ESPINOZA LASSO LOURDES IRENE.....

RESULTADO DE LA ENCUESTA

1 ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi implementa una buena comunicación interna?

SÍ = 3

NO = 7

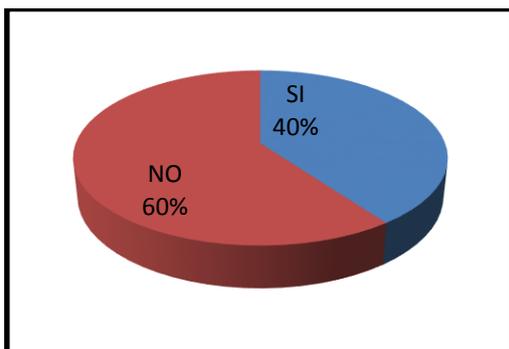


El resultado obtenido en la pregunta 1 es que un 30% conoce la implementación de la comunicación y estrategia en la institución, y el 70% no la implementa.

2 ¿Cree usted que los mandos medios están bien informados?

SÍ = 4

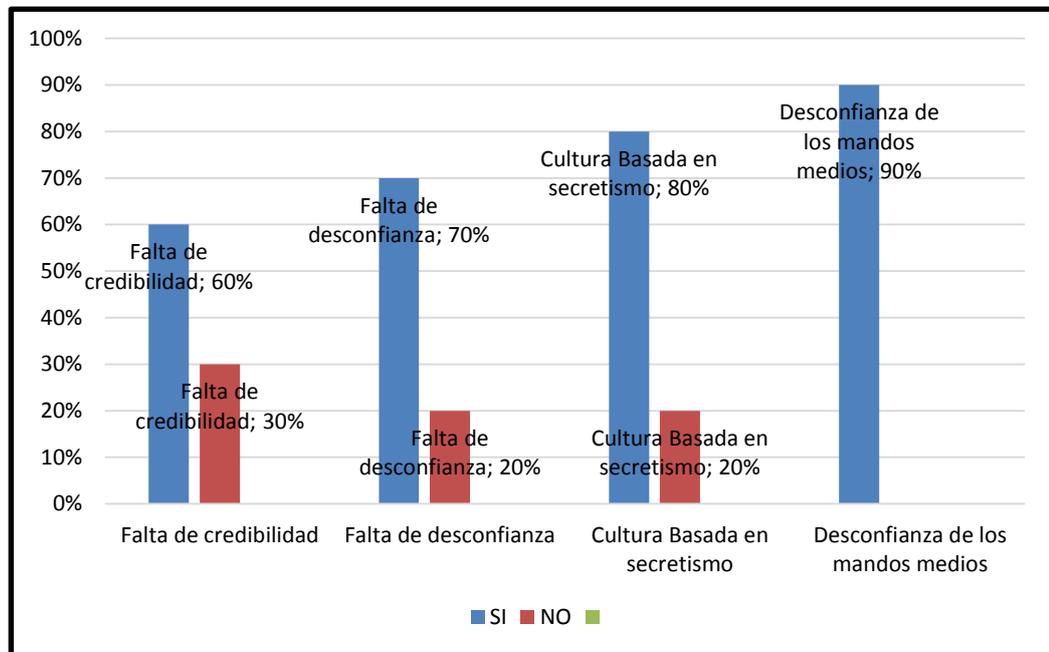
NO = 6



El resultado obtenido en la pregunta 2 es que el 40% de los mandos medios se encuentra informado sobre la situación de la institución, y el 60% no sabe sobre la situación del BNF.

3. ¿Por qué cree usted que puede haber un problema de comunicación interna en esta empresa?

	SI	NO
Falta de credibilidad	6	3
Falta de desconfianza	7	2
Cultura basada en secretismo	8	2
Desconfianza de los mandos medios	9	0

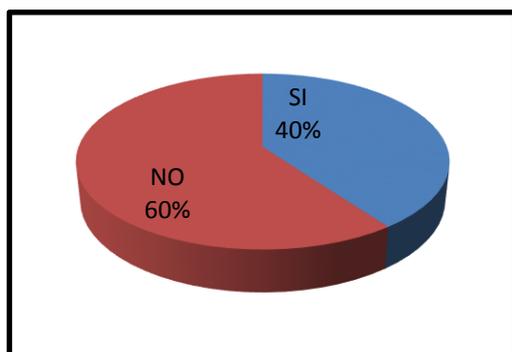


Las respuestas a esta pregunta nos indican que el 40% asume que el problema de comunicación interna y plan estratégico en el BNF se da por falta de credibilidad, coherencia y una cultura basada en el secretismo y la desconfianza de todos los mandos medios. El 60% de los encuestados indica que no se da por estas razones.

4. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SÍ = 4

NO = 6

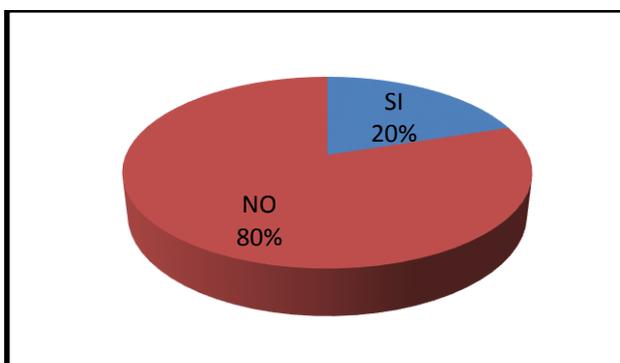


El 40 % responde que sí existe el sistema de comunicación organizacional y el 60% manifiesta que no hay un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización.

5. ¿Cree que en la planificación estratégica de esta empresa están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a un año?

SÍ = 2

NO = 8



Los resultados de esta pregunta son que el 20% responde que sí están bien definidos los resultados que se quieren alcanzar, y el 80% manifiesta que falta por definir.

RESULTADOS

OPCIONES	NÚMERO DE PREGUNTAS				
	1	2	3	4	5
SÍ	30%	40%	40%	40%	20%
NO	70%	60%	60%	60%	80%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%



Chunchi, 31 de Enero del 2013

INGENIERA
MARIA NORMA POMAQUIZA
ESTUDIANTE DE LA UTPL

OFC. 0123 BNF-SUC-CHU

Presente:

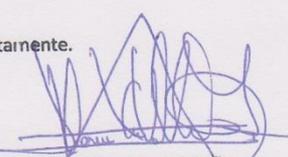
Reciba un cordial saludo y éxitos en sus labores estudiantiles; de acuerdo al Oficio No 001 de fecha 30 de Enero del 2013, en la cual se solicita la Autorización para realizar el proyecto de tesis basado en el Título de "DISEÑO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL APLICADA AL BANCO NACIONAL DE FOMENTO".

Para su conocimiento se **AUTORIZA** para que se realice el mencionado proyecto y la aplicación del mismo. Además solicito de la manera más comedida se realice un taller con los funcionarios de esta institución para hacer conocer su proyecto;

Sírvase adjunto encontrar los documentos solicitados

- 1) Copia del Ruc del Banco
- 2) Misión y Visión del Banco Nacional de Fomento.

Atentamente.


ING.
KLEVER XAVIER VALLE LOGROÑO
GERENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO
SUCURSAL CHUNCHI



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPUBLICA DEL ECUADOR



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

Chunchi, 31 de Enero del 2013

Eco:

Diana Lucía Espinoza Torres.
COORDINADORA ACADÉMICA DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
Presente:

De mi consideración.

Por medio de la presente, Yo **MARÍA NORMA POMAQUIZA LEMA**, con documento de identificación Nro. 060361049-4, estudiante de la Maestría en Gestión Empresarial, solicito a usted se me conceda la aprobación de mi tema de tesis titulado **DISEÑO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL APLICADA PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI.**

Asimismo me comprometo a seguir las indicaciones dadas y el cronograma estipulado para la posterior defensa y graduación.

Por la atención que se digne dar a la presente solicitud, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Ing. María Norma Pomaquiza Lema

CI Nro. 060361049-4

Teléfono(s) contacto Casa 03-2936083, Celular 0991738001, Oficina 03-2936126, 03-2937115
Email: normy_0405@hotmail.com Email: mpomaquiza.bnf.fin.ec



Recibido 2/2/13



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Chunchi, 30 de Enero del 2013

Ingeniero:
Kléver Xavier Valle Logroño.
GERENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL EN CHUNCHI.

Presente:

Reciba un afectuoso y cordial saludo, a la vez deseándole éxitos en su digna labor en el que se desempeña.

La presente tiene la finalidad de darle a conocer que soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, estoy cursando el Tercer Ciclo de **MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**, razón por la cual es requisito previo a nuestra graduación presentar el Proyecto de Grado, cuyo título sería: **DISEÑO PARA UNA ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL APLICADA PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI**, por lo antes expuesto solicito de la manera más comedida su autorización para realizar esta aplicación en tan prestigiosa institución que usted muy acertadamente representa.

Debo indicarle que en primera instancia nos solicitan la aprobación del Banco, así como copia del RUC, misión Visión y objetivos generales y específicos.

Segura de que su respuesta será favorable, la misma que irá en beneficio de personas que tenemos la convicción de que la Educación es parte integral del ser humano, anticipo mi agradecimiento.

Por la atención que se digne dispensar al presente, le reitero mis sentimientos de consideración y aprecio.

Atentamente,

Ing. María Norma Pomaquiza L.
ESTUDIANTE DE LA UTPL.







