



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Estudio de caso Proyecto
Recypet de la empresa Enkador.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Salazar Cisneros, María Augusta

DIRECTOR: Duque Rengel, Vanessa Karina, Lic.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Licenciada

Vanessa Karina Duque Rengel

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Estudio de caso Proyecto Recypet de la empresa Enkador, realizado por Salazar Cisneros María Augusta, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre del 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Salazar Cisneros María Augusta declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Estudio de caso Proyecto Recypet de la empresa Enkador, de la Titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas siendo Vanessa Karina Duque Rengel, Lic., directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f).....

Autor: Salazar Cisneros María Augusta

Cédula: 1600394462

DEDICATORIA

Este trabajo es el resultado de mucho esfuerzo, de tiempo y recursos invertidos, pero realizado con cariño y con el inmenso deseo alcanzar esta meta académica en mi vida, por lo cual, debo dedicarlo a:

Emilio, mi hijo, por el amor, paciencia y comprensión, que me brindaste durante mis estudios.

A mi esposo, por su ayuda y apoyo fundamental que me permitieron alcanzar ésta meta.

María Augusta Salazar Cisneros

AUTORA

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme las fuerzas y disponer que las circunstancias sean favorables para el desarrollo de mis estudios y de éste trabajo de fin de titulación de grado.

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

Al señor Gerente de la Unidad de Negocios Recypet, a los señores Jefes de Mercadeo y de Recursos Humanos de la empresa Enkador, por su gentil colaboración al proporcionar información para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Mi sincero agradecimiento, a la Licenciada Vanessa Duque, por su buena disposición, dedicación y tiempo entregado a la corrección y guía de este trabajo de fin de titulación de grado.

A mis hermanas, y al grupo de estudio conformado por otras compañeras egresadas de esta carrera, a quienes agradezco la ayuda brindada, y los buenos momentos que compartimos durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo a lo largo de mis estudios hasta la culminación de este trabajo de fin de titulación de grado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I	5
1. Marco institucional.....	6
1.1. Razón social y constitución legal.....	6
1.2. Sector institucional.	7
1.3. Descripción de la actividad.....	8
1.4. Historia.	8
1.5. Lineamientos de acción.	9
1.6. Identidad visual.	10
1.7. Localización.....	23
1.8. Estructura organizacional.	29
1.9. Instituciones relacionadas con la empresa.	30
CAPITULO II	34
2. Marco teórico conceptual	35
2.1. La comunicación en las organizaciones.....	35
2.1.1. <i>Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.</i>	38
2.1.2. <i>Los comportamientos organizativos y la comunicación.</i>	39
2.1.3. <i>El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas(función directiva)</i> .41	
2.1.4. <i>La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.</i>	43
2.1.5. <i>La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.</i>	48
2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.....	51
2.2.1. <i>La función de evaluación.</i>	52
2.2.2. <i>Medición y evaluación.</i>	53

2.2.3. Métodos de medición y evaluación.	56
2.3. El modelo communication management bridge.	62
2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.....	62
2.3.2. Fases y actividades del modelo.....	66
2.3.3. Fase estratégica: planificación de la evaluación.	67
2.3.4. Fase táctica: diseño de la medición.	68
2.3.5. Fase operativa: medición.....	69
CAPITULO III	73
3. Marco metodológico	74
3.1. Diseño de la investigación.....	74
3.2. Variables de estudio.....	75
3.3. Unidades de análisis y temporalidad.	78
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	80
CAPITULO IV.....	85
4. Trabajo de investigación.....	86
4.1. Descripción del trabajo de campo.	86
4.2. Cuadros comparativos.	87
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo principal de la empresa ENKADOR	11
Figura 2: Logo marca Prime.....	11
Figura 3: Logo marca Enkabond.....	11
Figura 4: Logo marca Acolchar – bobbins	12
Figura 5: Logo marca Enkacord.....	12
Figura 6: Logo marca Enkacord cuerdas.....	12
Figura 7: Logo marca Enkacord 100 (NPC 84000 T HT)	13
Figura 8: Logo marca Enkacord 100.....	13
Figura 9: Logo marca Enkalen sense®.....	14
Figura 10: Logo marca Fénix	14

Figura 11: Logo marca Loveco poliester texturizado reciclado	15
Figura 12: Proceso grafico de la elaboración del producto Loveco	15
Figura 13: Logo marca Sportenka fresh	15
Figura 14: Logo marca Textiles poliester	16
Figura 15: Logo marca Poliester matisse	16
Figura 16: Gama de colores Poliester matisse en granulo superbrillante	17
Figura 17: Marca logo Poliester sense	17
Figura 18: Logo marca Poliester color	18
Figura 19: Gama de colores Poliester color en granulo semi-mate	19
Figura 20: Logo marca Poliester incolor	20
Figura 21: Gama de colores Poliester incolor en granulo superbrillante	20
Figura 22: Logo marca Textiles nylon	20
Figura 23: Presentaciones en las que se comercializa el Nylon Texturizado	21
Figura 24: Características del Nylon texturizado	21
Figura 25: Presentaciones en las que se comercializa el Nylon retorcido	21
Figura 26: Características del Nylon retorcido	21
Figura 27: Gama de colores Poliamida de Nylon a color	22
Figura 28: Logo Recypet	23
Figura 29: Fotografía satelital de la planta industrial Enkador.	24
Figura 30: Fotografía del área administrativa y de negocios de la empresa Enkador.	24
Figura 31: Fotografía del exterior del área administrativa de la empresa Enkador.	25
Figura 32: Fotografía del exterior del área administrativa de la empresa Enkador.	25
Figura 33: Fotografía de la planta industrial Enkador.....	26
Figura 34: Fotografía del punto de venta Enkador en Quito.	27
Figura 35: Fotografía del punto de venta Atuntaqui.	27
Figura 36: Fotografía del punto de venta Enkador en Ambato.	28
Figura 37: Organigrama de la empresa Enkador.	29
Figura 38: Mapa de públicos de la empresa Enkador.	32
Figura 39: Esquema básico de la comunicación según Shannon & Weaver	35
Figura 40: Tipos de comunicaciones.	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fase Estratégica: análisis de modelo de Gestión Organizacional.....	87
Tabla 2: Fase Estratégica: Objetivos organizacionales.....	88
Tabla 3: Fase Estratégica: Objetivos de comunicación.....	91
Tabla 4: Fase Táctica: Variables de interés a evaluar de los objetivos propuestos.....	93
Tabla 5: Fase Táctica: Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.	94
Tabla 6: Fase operativa: Niveles y dispositivos de medición.	96
Tabla 7: Fase operativa: Tratamiento de resultados.....	99
Tabla 8: Fase operativa: Reportes e informes.....	101

RESUMEN

El presente trabajo tiene por tema “Planificación Estratégica en Comunicación”; su objetivo general es demostrar mediante de un estudio de caso (año 2012), que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos organizacionales.

Este estudio se realizó en la empresa Enkador, y se basó en su proyecto “Unidad de Negocios Recypet”. Enkador se dedica a fabricar filamentos sintéticos para la industria textil, a establecer centros de acopio de plástico reciclable Pet, además opera una planta de reciclaje de termoplásticos. Para este trabajo fue necesaria una investigación exploratoria descriptiva, mediante la aplicación del modelo de evaluación “Communication Management Bridge”, utilizando técnicas de análisis documental y entrevista semi estructurada.

Los resultados obtenidos fueron cualitativos, y determinan que existe aporte directo de la gestión de comunicación a los objetivos de Enkador, que estos aportes no son suficientes para alcanzar sus objetivos organizacionales. Recypet no cuenta con una planificación estratégica en la gestión de comunicación propia, y que su éxito depende también de la idiosincrasia ecuatoriana.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN, EVALUACION, ENKADOR, RECYPET

ABSTRACT

This work has as title "Strategic Communication Planning", and its general objective is to demonstrate through a case study (2012), that strategic communication planning, including the measurement function and evaluation of results, allow to determine the contribution of the communication management to organizational objectives.

This study was made at the company Enkador, and it was based in its project "Business Unit Recypet". Enkador is dedicated to the manufacture of synthetic filaments for the textile industry, the establishment of recycling centers for plastic PET, and thermoplastics recycling plant operation. For this work was necessary a descriptive exploratory investigation. And it consists in the application of the evaluation model "Communication Management Bridge" using techniques of document analysis and semi-structured interviews.

The results were qualitative type and have revealed that there is a direct contribution of communication management to Enkador's objectives, that these contributions are not sufficient to achieve the organizational objectives; Recypet does not have a own strategic planning in managing communication; and its success depend of the ecuadorian idiosyncrasy.

KEY WORDS: COMMUNICATION, EVALUATION, ENKADOR, RECYPET

INTRODUCCIÓN

Actualmente en nuestro país, el tema de protección al medio ambiente es promovido a nivel público y privado, ya sea por crear conciencia ecológica que represente ahorro al Estado, o por el hecho de que las actividades ecológicas como el reciclaje ya son consideradas fuente de productividad económica. En ese sentido, el Gobierno ecuatoriano ha creado durante las últimas décadas, leyes e impuestos verdes que gravan a los productos elaborados a base de recursos naturales no renovables como lo son los derivados del petróleo. Ejemplo de esto es la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado, vigente desde el 24 de noviembre de 2011. Esta acción permitió la consolidación de una empresa pionera en el ámbito del reciclaje a nivel nacional “Enkador”.

El tema del presente trabajo de fin de titulación de grado es “Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Estudio de caso Proyecto Recypet de la empresa Enkador”, consiste en analizar en la empresa Enkador, al programa de comunicación externa más importante realizado por esta empresa durante los dos últimos años, y determinar la contribución de la gestión de comunicación aplicada a ése proyecto para la obtención de los objetivos organizacionales.

Por su parte, el objetivo de estudio del presente trabajo de fin de titulación de grado es “La gestión de comunicación en la empresa Enkador”.

Esta investigación pretender aportar a la obtención de mayor y mejor materia prima para el proyecto Recypet, de manera que permita alcanzar la capacidad diaria de producción de su planta recicladora, y por ende fabricar más productos en base al reciclaje. De igual forma, busca fomentar la cultura del reciclaje, demostrando que esta actividad beneficia al medioambiente y a la economía del país.

El presente estudio se limitó a la Empresa Enkador, y específicamente a la unidad de negocios Recypet, proyecto que se comenzó a delinear en el año 2009, y se concretó en el junio de 2012, cuando comenzó a operar su planta de reciclaje. Recypet basa sus actividades productivas y económicas en la compra de material plástico Pet reciclado.

El Objetivo General del presente trabajo es demostrar a través del estudio de la empresa Enkador, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de esta empresa.

Los Objetivos Particulares que guiaron esta investigación fueron: realizar una aproximación a la realidad de Enkador; analizar en la mencionada empresa, mediante la aplicación del

modelo de medición y evaluación Communication Mangement Bridge, al programa de comunicación más importante realizado durante los dos últimos años (proyecto Recypet), y la contribución de la comunicación a los objetivos de la empresa; así como, aportar mejoras para la planificación estratégica de ésta empresa, con especial énfasis en la función de evaluación.

Dentro de las facilidades en el desarrollo del presente trabajo se destaca la apertura que Enkador mantiene para la realización de temas de investigación que favorezcan el buen desarrollo de sus actividades productivas y comerciales. Por su parte, el principal inconveniente fue el coordinar las citas para realizar las entrevistas a algunos funcionarios de la empresa, así como el hecho de no poder obtener gran cantidad de información documentada que respalde los resultados de esta investigación, tanto al interior, como al exterior de la empresa.

La metodología utilizada en el presente estudio, consistió en la aplicación del modelo de medición y evaluación Communication Mangement Bridge, utilizando principalmente la técnica de la entrevista semi estructurada y el análisis documental, ésta última en forma parcial.

El presente trabajo de fin de titulación de grado ha sido diseñado en cuatro capítulos. El capítulo número uno comprende el Marco Institucional, en donde se describe de forma detallada, aspectos básicos y únicos de la empresa Enkador.

El capítulo número dos, corresponde al Marco Teórico Conceptual, mediante el cual se busca establecer la base teórica del presente estudio. En este capítulo se conceptualizan los principales términos utilizados en la investigación, a fin de facilitar su comprensión y vincularlos con la investigación, y con el desarrollo, hipótesis y resultados de la misma.

En el Marco Metodológico, tercer capítulo del presente estudio, es en dónde se determina el modelo de investigación aplicada, la cual es de tipo cualitativo y se basa en técnicas de análisis documental y entrevistas semi estructuradas a personas directamente vinculadas al proyecto Recypet. Aquí se analiza el diseño de la investigación; las variables de estudio; las unidades de análisis y temporalidad; las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El cuarto capítulo le corresponde al Trabajo de Investigación. Es aquí, en donde luego de realizar la descripción del trabajo de campo, se presenta por medio de cuadros comparativos las preguntas y respuestas de los entrevistados, y se elabora un análisis que permite obtener conclusiones preliminares del presente estudio.

CAPITULO I

1. Marco institucional

1.1. Razón social y constitución legal.

Enkador, se crea el 27 de noviembre de 1973, registra su escritura de constitución como Enkador Sociedad Anónima el 2 de agosto de 1974, y es en el año de 1975 cuando comienza su actividad productiva y comercial.

En sus inicios estuvo conformada por las empresa AKZO N./V.S.A., Lanafit S.A., Textilana S.A., Ingesa, más otros nueve accionistas minoritarios. La empresa holandesa Akzo N./V. fue la mayor accionista al momento de crearse Enkador, pero debido a la crisis textil que afectó a las industrias ecuatorianas de esta rama, en el año 2003 AKZO N./V. S.A. decide vender sus acciones, lo cual genera que Enkador pase a una administración colombiana que se mantiene hasta la actualidad. El capital de accionistas colombianos es de 61% y el de ecuatorianos es de 39%.

ENKADOR S.A. ha sido la razón social de la empresa desde su creación hasta la presente fecha. Y su actual representante legal es el ingeniero Carlos Mario Saldarriaga.

Debido a su importancia económica, a su efectiva cooperación para cumplir con sus tributos fiscales, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador-SRI, considera a Enkador como una clase de contribuyente especial.

Enkador cuenta con una oficina comercial en la ciudad de Quito ubicada en avenida de los Shyris N9-38 y Bélgica. Edificio Shyris Century, Piso 7, Oficina 7A y 7B.

Los números telefónicos de esta oficina comercial son: (593 2) 3800 963 – 3800 952 – 3800 944 – 3800 923 – 3800 975 – 3800 962.

La planta de reciclaje y las oficinas administrativas de la unidad de negocios Recypet se encuentran ubicadas en la provincia de Pichincha, en la parroquia Sangolquí, barrio Selva Alegre Km. 1 vía a San Fernando. Y sus números telefónicos son: (593 2) 2870196, 2870104, y su número de fax es: (593 2) 2870818.

La empresa Enkador posee una página electrónica muy completa: www.enkador.com

Además de la información que proporciona la empresa a través de su página web Enkador es usuaria de redes sociales como:

Facebook :

<https://www.facebook.com/ENKADOR?ref=hl>

Enkador creó su cuenta en red social Facebook el 18 de mayo de 2011, en la actualidad cuenta 407 seguidores, quienes tienen entre 25-35 años de edad, y que en su mayoría hacen referencias y opinan específicamente sobre temas de reciclaje.

Canal oficial de ENKADOR en Youtube  es:

<https://www.youtube.com/channel/UC0qMXIpEZYGHTD9IAgjAkMA?feature=watch/>

Es importante mencionar que Youtube ha servido como medio para de exhibición de videos corporativos como la misma presentación de la empresa, así como para dar a conocer varios de los productos fabricados por la empresa, además de los reportajes realizados a la planta de reciclaje Recypet. Estos videos registran desde 26 hasta 546 visitas realizadas dependiendo el video.

Otro tipo de canal utilizado por la empresa Enkador para dar a conocer sus noticias y productos es la revista  .

1.2. Sector institucional.

La empresa textil Enkador sociedad anónima fue constituida legalmente por accionistas europeos y ecuatorianos en 1973, pero inició sus actividades productivas como una empresa multinacional de capital privado en el año de 1975.

A finales del 2003 las acciones de la corporación europea fueron transferidas a un grupo de inversionistas colombianos y con lo cual a partir de Abril del año 2004, la empresa Enkador se convierte en una sociedad anónima de capital mixto.

En el año 2008 se realiza una importante inversión de 15 millones de dólares americanos, de los cuales 10 millones se financiaron con un crédito de la Corporación Financiera Nacional y el resto con capital de accionistas de Enkador y bancos.

A raíz de la creación de la unidad de negocios Recypet se puede decir que Enkador también puede ser considerada como una empresa de tercer sector, pues su creación fue por iniciativa privada pero, debido a la importancia que tiene el reciclaje para el desarrollo de esta unidad de negocios, fue necesario tomar contacto con sectores sociales muy sensibles como son los recicladores. Esto hizo que la empresa cree más de 100 empleos directos y más de 1.300 empleos indirectos para familias ecuatorianas que viven del reciclaje.

Es importante mencionar que la unidad de negocios Recypet se consolidó gracias a que en enero de 2012 entro en vigencia la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos, en la que se establece el impuesto de 2 centavos de dólar a las botellas plásticas no retornables.

En una entrevista realizada el 3 de febrero de 2014, por el Departamento de Relaciones Publicas de Proexport Colombia, al ingeniero Carlos Mario Saldarriaga, Gerente General de Enkador S.A., se señala que actualmente el capital de accionistas colombianos es de 61% y el de ecuatorianos es de 39%.

1.3. Descripción de la actividad.

Enkador es una empresa privada reconocida como la primera productora de fibras sintéticas y textiles del Ecuador; tiene como actividad la fabricación de hilados de filamento de Poliéster y de Poliamida, además lidera a nivel Sudamericano la producción de hilos tinturados en masa.

Su continua y acertada innovación, así como su búsqueda de nuevos mercados, y sobre todo su inversión en el área industrial, científica y de talento humano capacitado, han hecho de ENKADOR la primera empresa exportadora textil del país durante sus 39 años de creación.

Esta empresa cuenta con productos para aplicaciones industriales y textiles, los cuales son empleados en actividades de bordado industrial, artesanal, elaboración de productos de limpieza, elaboración de calzado, e incluso en la elaboración de telas altamente resistentes.

1.4. Historia.

ENKADOR inició sus actividades en 1975 produciendo filamentos de poliéster. En 1987 incrementa su producción con la hilatura de filamento de poliamida 6, también conocida como Nylon 6.

En el año de 1995, como muestra de su continua innovación, inicia la producción de hilos tinturados en masa, siendo la primera de su clase en fabricar estos hilos a nivel Sudamericano.

Después de un año, en 1996 ENKADOR se convierte en la primera empresa en ecuatoriana textil en obtener la Certificación ISO 9001 garantizando la calidad de los artículos que produce.

Es importante señalar que en el año 2004 la empresa obtiene su segunda certificación de la norma internacional ISO 9001-2002, otorgada por la empresa Société Générale de Surveillance, SGS.

Como un nuevo ejemplo de innovación, en el 2006 produce y lanza al mercado la marca Microlimpia, basada en productos de limpieza de microfibra.

Luego del éxito de las marcas de sus productos de fibras, hilos y productos de limpieza, la empresa decide en el año 2007 incrementar su gama de productos, esta ocasión mediante incursión en la fabricación en el mercado de costura industrial, con lo cual llega a ser la primera empresa exportadora textil del Ecuador.

Aún después de todos sus logros empresariales, en el año 2008 Enkador realizó una importante inversión en lo que respecta a maquinaria con nueva tecnología, ampliación de las áreas de producción y almacenamiento, lo que le permitió duplicar su capacidad productiva pasando de 6000 a 12.000 toneladas al año.

En abril del 2010, Enkador obtiene por tercera vez la Certificación de Calidad con la nueva versión ISO 9001: 2008, aplicada para: Diseño, Fabricación y Comercialización de hilos elaborados con filamentos continuos de fibras sintéticas de poliéster y poliamida, para aplicaciones textiles e industriales.

1.5. Lineamientos de acción.

La información que a continuación se presenta fue obtenida, en gran medida en la página web de la empresa Enkador y en una tarjeta informativa (material promocional impreso) de la misma empresa, Ver Anexo No.1.

1.5.1. *Objetivos institucionales.*

La empresa Enkador quiere (revisar Anexo No1):

- Gente que pueda crear y comunicar la visión.
- Crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Vivir en calidad y excelencia.
- Satisfacer a los clientes y proveedores con excelencia en la atención.
- Personas que demuestren un autentico liderazgo, manejando los procesos como un todo, desde y hacia el cliente con calidad.
- Trabajo en equipo y creación de una cultura corporativa.
- Estabilidad y confianza en el equipo de trabajo.
- Capacitar a todo el personal sobre la importancia del sistema de gestión de la calidad, para que usen diariamente como una herramienta de mejoramiento continuo de su puesto de trabajo y de la empresa.

1.5.2. Misión.

Producir y ofrecer productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante un sistema de mejoramiento continuo de los procesos, innovación de productos y recurso humano comprometido y competente. Obteniendo una rentabilidad adecuada y sostenible.

1.5.3. Visión.

Ser una empresa rentable y la primera opción en el negocio de productos textiles e industriales en el Ecuador y una de las mejores alternativas en Latinoamérica.

1.5.4. Valores.

Para mantener el liderazgo y consolidar una excelente relación con todos nuestros socios de negocios debemos sustentar las acciones cotidianas mediante la vivencia de nuestros valores integridad, equipos de trabajo, innovación.

Integridad: Enkador se compromete a cumplir el nivel más alto de conducta ética, obedeciendo todas las leyes, con producción de artículos seguros, protección del medio ambiente, practica del empleo igualitario y socialmente responsable.

Equipo de trabajo: Crea confianza y equipos de trabajo, mediante comunicaciones abiertas, cordiales hacia arriba y abajo y en sentido horizontal en la organización. Comparte tecnologías y forma equipos con sus proveedores y clientes.

Innovación: Acepta el cambio como una regla, la implementa estimulando la creatividad y luchando por el liderazgo técnico.

1.5.5. Responsabilidad ecológica.

Enkador previene, reduce y controla la contaminación en los procesos, promueve la mejora continua de un sistema de gestión ambiental, teniendo como referencia la identificación de riesgos, la prevención de la contaminación y el control de su desempeño ambiental.

1.6. Identidad visual.

El logo principal de Enkador cuenta con las siguientes características:

En el logotipo predomina la palabra “ENKADOR”, con letras mayúsculas escrita en letras características y subrayadas, de tamaño grande; en la parte inferior se encuentra la denominación “FIBRAS SINTÉTICAS Y TEXTILES” escrita en letras mayúsculas características en tamaño mediano; en la parte derecha se encuentra la forma estilizada de una letra “e” seguida de un punto, ambos caracteres en un tamaño que supera las palabras “ENKADOR y FIBRAS SINTÉTICAS Y TEXTILES”. Todos estos caracteres se encuentran de todo en la combinación de colores azul y blanco; conforme al modelo adjunto.



Figura 1: Logo principal de la empresa ENKADOR
Fuente: www.enkador.com

Enkador posee un logo distintivo de cada uno de sus productos:

Productos de tipo industrial



Figura 2: Logo marca Prime
Fuente: www.enkador.com

Hilos para bordar 100% Poliéster Súper Brillante.

Aplicaciones del producto:

- Bordados de alta velocidad
- Características del Producto:
- Alta gama de colores
- Colores especiales: Matizados, Metalizados y Neón.



Figura 3: Logo marca Enkabond
Fuente: www.enkador.com

Hilos de nylon 6.6 de alta tenacidad para costura industrial.

Aplicaciones del producto:

- Marroquinería
- Calzado en general
- Costura en cuero
- Tapicería
- Acolchado
- Cremalleras

Producto disponible en:

- Calibres 20, 40 y 60

- Presentaciones de: 40gr, 200gr y 400gr.



Figura 4: Logo marca Acolchar – bobbins
Fuente: www.enkador.com

Hilos para acolchar.

Hilos Poliéster para acolchar:

- Ideal para costura superior e inferior de colchones

Hilos nylon de alta tenacidad para acolchar:

- Costura inferior (Amarre)



Figura 5: Logo marca Enkacord
Fuente: www.enkador.com

Hilo de filamento continuo 100% poliéster.

Bajo esta marca existen tres productos:



Figura 6: Logo marca Enkacord cuerdas
Fuente: www.enkador.com

Hilo cerrado para sacos industriales.

Características del producto:

- Hilo de filamento continuo 100% poliéster, especialmente diseñado para la costura del cerrado de sacos industriales; maximizando el funcionamiento de sus máquinas.
- Su elaboración está basada en un proceso de producción exigente, para proporcionar un producto de alta calidad, sin nudos, cortes ni pelusas, lo que permite reducir los tiempos de inactividad.
- Este hilo cuenta con una lubricación especial que evita el recalentamiento de las agujas y el desgaste de las piezas de las máquinas.

- Posee una mayor resistencia a roturas y está elaborado para trabajar en máquinas de Alto Rendimiento.
- Su tiempo de vida útil es mayor al ser resistente a la humedad, moho y rayos UV.
- Disponibilidad de colores en hilo compactado
- Usos Primarios para: Máquina Manual / Máquina fija o de pedestal
- Costura para sacos industriales de yute, polipropileno, osnaburgo, papel.
- Las agujas Recomendadas para este producto son Nm 65 - 80 / Singer 9 – 12, y Nm 80 - 90 / Singer 12 – 14.



Figura 7: Logo marca Enkacord 100 (NPC 84000 T HT)
Fuente: www.enkador.com

Cuerda de filamento continuo, diseñado para la industria agrícola bajo invernadero.

Características del producto:

- Posee alta resistencia a los rayos UV, al frío y la humedad.
- Mayor seguridad durante el manejo y muy fácil de manipular.
- Resistente, liviano, flexible, no tóxico.
- No sufre el ataque a microorganismos.
- Evita que los efectos del viento maltraten al plástico, asegurando una estructura fuerte en los invernaderos.



Figura 8: Logo marca Enkacord 15
Fuente: www.enkador.com

Cuerda especialmente diseñada para el segmento floricultor y en particular para cultivo de rosas.

Su materia prima ha sido seleccionada con especial cuidado, ya que la misma está diseñada para el segmento textil, la unión de estas fibras, guía y protege el crecimiento de las delicadas Rosas.

- Características del producto:
- Uso en plantaciones florícolas
- Cuerdas de tutoreo de camas florícolas
- Protección UV

- Inocua
- Alta resistencia
- Alta tenacidad
- Durable
- Fácil y rápida de instalar



Figura 9: Logo marca Enkalen sense®
Fuente: www.enkador.com

Hilos de microfibras de poliéster para manualidades.

Hilo de filamento continuo de poliéster microfibra.

Características del producto:

- teñido en colores vivos y de moda.
- Otorgan suavidad y confort.
- Higiénico y resistente.
- Ideal para manualidades, carteras, bolsos, zapatos, abrigos, bufandas alfombras.
- Presentación en Ovillos de 250 gramos \pm 5 gramos
- Hilos



Figura 10: Logo marca Fénix
Fuente: www.enkador.com

Hilos 100% polyester y nylon para Overlock/Fileteo.

Características del producto:

- Hilo de filamento continuo semimate texturizado, teñido en colores de moda para máquinas overlock y de costura.
- La alternativa económica para la confección de ropa de vestir y del hogar, produciendo costuras suaves, elásticas y resistentes.
- Los hilos FENIX acompañan la funcionalidad y confort de los tejidos de punto, lycras y la resistencia en telas de tejido plano.
- Disponible en poliéster y nylon.
- Encogimiento controlado para evitar fruncidos de costuras en la confección y en los procesos de lavado.

- Usos primarios en máquinas fileteadoras, recubridoras, cadeneta simple.
- Usos finales en costuras de protección y recubrimiento en costuras (overlock) en telas de microfibras y livianas y medias como son: ropa interior, ropa de baño, corsetería, tejido de punto, ropa para bebé, textiles del hogar.



Figura 11: Logo marca Loveco poliéster texturizado reciclado
Fuente: www.enkador.com

Hilo de filamento continuo de poliéster texturizado eco amigable, producido a partir de 100% botellas PET post consumo, Diseñado para la elaboración de telas altamente resistentes, tejido plano, maquinas tensadoras, jacquard.

Proceso grafico de la elaboración del producto:

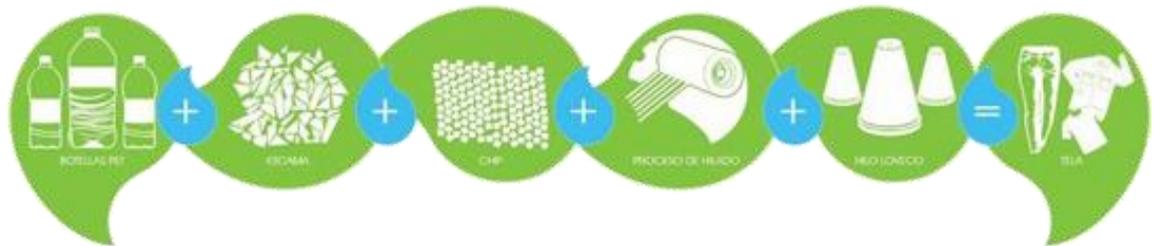


Figura 12: Proceso grafico de la elaboración del producto Loveco
Fuente: www.enkador.com

Características del producto:

- Presentación en bobinas de 5kg, 6 unidades por cartón.
- Hilo para telas pesadas y resistentes, jeans, lonas, etc.



Figura 13: Logo marca Sportenka fresh
Fuente: www.enkador.com

Hilo 100% poliéster con alta elasticidad, suavidad y absorción, con efecto Dry Skin.

Características del producto:

- Hilo de filamento continuo de poliéster texturizado incoloro, disponible en colores blanco y negro.
- Fibra altamente elástica, absorbente y de rápido secado.

- La alternativa inteligente para la elaboración de telas con propiedades simultáneas de absorción rápida.
- eliminación de la humedad, lo que permite mantener un cuerpo humano siempre fresco. Especial para elaborar prendas deportivas, ropa interior y medias deportivas, trajes de baño etc.
- Hilo especial para medias deportivas (tenis, fútbol, golf, trote, caminata ciclismo). Así como para accesorios deportivos como guantes, bandas para cabello, gorras, ropa para ejercicios, brasieres deportivos.
- Presentación en bobinas de 5 Kg; 6 unidades/cartón.

Productos de tipo textil



Figura 14: Logo marca Textiles poliéster
Fuente: www.enkador.com

Hilos 100% filamento continuo de poliéster de tipo: Poy, texturizados, retorcidos, cableados. Dentro de esta marca se encuentran cuatro productos:



Figura 15: Logo marca Poliéster matisse
Fuente: www.enkador.com

Son hilos multicolores producidos en poliéster multifilamento texturizado con una combinación de hasta 8 diferentes colores, permitiendo crear telas con apariencia y efectos únicos, destinadas principalmente a vestuario masculino y femenino.

Características del producto:

- Hilo texturizado con efecto multi-tono. Las aplicaciones más exitosas se tienen combinando de 3 a 4 colores.
- Sus usos primarios son aplicados en circulares, crotcheras, jacquard, planos, angostos.
- Sus usos finales aplicables en calcetines, vestuario, lencería, randas, encajes, cordones, cortinas, tapices.
- Amplia gama de colores:

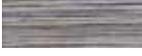
	9		10
460		2000	
126		2009	
121		2010	
452		2011	
265		2013	
1384		2014	
397		2016	
752		2018	
122		2019	
846		2022	
129		2023	
398		2026	
127		2030	
131		2031	
750		2035	

Figura 16: Gama de colores Poliester matisse en granulo superbrillante
Fuente: www.enkador.com



Figura 17: Marca logo Poliester sense
Fuente: www.enkador.com

Microfibras de poliéster crudos y tinturados (texturizados y/o texturizados retorcidos).
Características del producto:

- Tacto suave y sedoso
- Caída más delicada
- Absorción de humedad
- Como uso primario este hilo puede ser aplicado en telar plano, circular, crotcheras, cilíndricas.
- Como uso final en ropa deportiva, ropa casual, lencería, calcetería.



Figura 18: Logo marca Poliéster color
Fuente: www.enkador.com

Hilos de Poliéster tinturados en agua, fabricados con los mejores colorantes y auxiliares disponibles en el mercado, procesados tecnológicamente para garantizar su calidad.

Características del producto:

- Hilos con o sin protección por puntos de aire o por torsiones.
- Solidez al lavado a 3 a 60° C
- Solidez al calor seco a 165° C
- Solidez a disolventes orgánicos
- Solidez al frote seco y húmedo
- No es recomendable trabajar con hilos de distintas tandas o lotes de teñido.
- Si la aplicación de este producto requiere solideces mayores a 3,5 a cualquiera de los agentes mencionados, es necesario solicitarlo de manera específica, puesto que Enkador está en posibilidad de cumplir esta especificación mediante la utilización de colorantes especiales.
- Amplia gama de colores:

	1	2	3	4	5	6
225	271	1360	523	65	355	
132	13	521	683	745	165	
151	181	47	308	543	163	
4	218	467	207	72	87	
277	23	262	74	424	92	
1311	31	39	70	396	1135	
9	49	430	58	223	103	
217	446	586	1118	77	537	

431		20		1057		1235		415		290
513		1414		329		760		320		464
465		37		1663		461		84		137
286		519		235		59		496		1245
186		270		686		55		533		88
405		17		708		1486		694		534
104		224		60		716		90		222
552		409		744		1213		96		83

	7		8
691		590	
93		388	
720		795	
576		711	
350		1284	
1380		116	
208		1416	
242		119	
393		118	
239		709	
856		682	
114		292	
394		128	
115		525	
106		120	
380		250	

Figura 19: Gama de colores Poliester color en granulo semi-mate
Fuente: www.enkador.com



Figura 20: Logo marca Poliéster incolor
Fuente: www.enkador.com

Hilos tinturados en la masa 100% poliéster. Los colorantes se adicionan al polímero crudo en el momento de la fusión, incorporándose a la estructura interna del polímero.

Características del producto:

- Hilo texturizado tinturado en la masa (Blanco y Negro)
- Hilos protegidos por puntos de aire o con torsiones.
- Su carta de colores contiene una amplia gama:

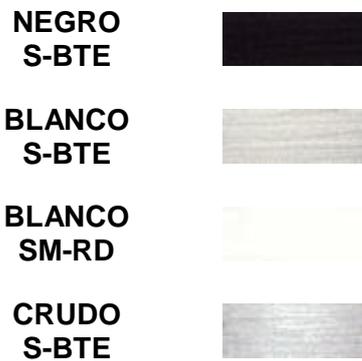


Figura 21: Gama de colores Poliéster incolor en granulo superbrillante
Fuente: www.enkador.com



Figura 22: Logo marca Textiles nylon
Fuente: www.enkador.com

Hilos 100% filamento continuo de nylon 6 y 6.6

Bajo esta marca se elaboran tres productos: Texturizados, Retorcidos y Tinturados

Nylon Texturizado

Son fibras de nylon sintéticas.

Características del producto:

- Hilos con o sin protección. Protección por puntos de aire o por torsiones.
- Ligero, suave, con brillo sedoso.
- Fácilmente lavable.
- Usos primarios en crochetas, circulares, cilíndricas.

- Usos finales en calcetines, vestuario, lencería

Este producto se comercializa con las siguientes presentaciones:

Den.	Fil.	Lustre	Sec. Trans.	Protección	Peso Und. (kg)	Presentación Individual	Und. Caja
156	48	SM	RD	INT, S/Z	4,70	Bobina	6
156	96	SM	RD	TAN	4,70	Bobina	6
220	48	SM	RD	S/Z	3,76	Bobina	6
78	24	SM	RD	INT	3,40	Bobina	6

Figura 23: Presentaciones en las que se comercializa el Nylon Texturizado
Fuente: www.enkador.com

SM =	Semi Mate
TAN =	Tangling (60 - 90 nudos/m)
RD =	Redondo
INT =	Interlacing (0 - 30 nudos/m)

Figura 24: Características del Nylon texturizado
Fuente: www.enkador.com

Nylon Retorcido

Enkador produce hilos desde 100 a 1200 tpm.

Características del producto:

- Usos primarios en circulares, cilíndricas, crotcheras.
- Usos finales en elásticos, vestuario, calcetería.

Este producto se comercializa con las siguientes presentaciones:

Den.	Fil.	Lustre	Sec. Trans.	Protección	Peso Und. (kg)	Presentación Individual	Und. Caja
156	48	SM	RD	S 60	1,88	Bobina	7
220	48	SM	RD	S 60	3,12	Bobina	7

Figura 25: Presentaciones en las que se comercializa el Nylon retorcido
Fuente: www.enkador.com

SM =	Semi Mate
RD =	Redondo

Figura 26: Características del Nylon retorcido
Fuente: www.enkador.com

Nylon Color

Hilos de Nylon tinturados en agua, fabricados con los mejores colorantes y auxiliares disponibles en el Mercado, y con procesos tecnológicos que garantizan su calidad.

Características del producto:

- Solidez al lavado.
- Solidez al frote seco y húmedo.
- Solidez al agua.
- Solidez al planchado.
- Usos primarios en circulares, cilíndricas, crotcheras, telar angosto.
- Usos finales en vestuario, elásticos, lencería, calcetines.
- Amplia gama de colores:

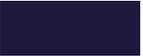
	1	2	3	4	5	6
245	 02 3	 168 4	 94 7	 09 1	 12 0	
004	 37 3	 549	 07 7	 24 2	 25 0	
211	 01 7	 074	 38 6	 15 1	 39 8	
818	 46 8	 353	 32 8	 11 4	 16 4	
100 7	 19 4	 071	 49 7	 38 4	 12 1	
283	 04 6	 072	 08 4	 11 5	 12 2	
009	 03 9	 424	 08 9	 10 6	 13 1	
010	 19 5	 498	 75 7	 11 6	 13 2	
363	 36 2	 321	 08 7	 58 0		
019	 06 6	 055	 18 3	 11 9		
181	 96 2	 233	 44 7	 11 8		
018	 05 2	 415	 10 3	 12 8		

Figura 27: Gama de colores Poliamida de Nylon a color
Fuente: www.enkador.com

La unidad de negocios de Recypet cuenta con su propio logo.



Figura 28: Logo Recypet
Fuente: www.enkador.com

Y bajo la marca Recypet se elaboran los siguientes productos:

- Resina de R – Pet Recypet 84 P / C:Transparente
- Escama Lavada de R – Pet 12 :Transparente /Verde/Ámbar/Multicolor
- Escama no Lavada de R – Pet I 0:Transparente/Ámbar
- Subproductos:
 - Tapas y etiquetas molidas
 - Tapas y etiquetas no lavadas completas
 - Etiquetas completas
 - Etiquetas molidas
 - Finos de PET
- Escama de Polietileno de alta densidad (HDRE).

1.7. Localización.

Planta industrial.

Desde su creación la planta industrial de Enkador se encuentra ubicada en el Barrio Selva Alegre, Km. 1 vía a San Fernando, Sangolquí, Valle de los Chillos, Pichincha.



Figura 29: Fotografía satelital de la planta industrial Enkador.

Fuente: Google Maps.



Figura 30: Fotografía del área administrativa y de negocios de la empresa Enkador.

Fuente: Propia.



Figura 31: Fotografía del exterior del área administrativa de la empresa Enkador.
Fuente: Propia.



Figura 32: Fotografía del exterior del área administrativa de la empresa Enkador.
Fuente: Propia.



Figura 33: Fotografía de la planta industrial Enkador.
Fuente: Propia.

Oficina comercial.

La oficina comercial de la empresa Enkador se encuentra en la ciudad de Quito, ubicada en la avenida de los Shyris N9-38 y Bélgica. Edificio Shyris Century, Piso 7, Oficina 7A y 7B.

Puntos de venta.

Enkador tiene tres puntos de venta fijos:

- En la ciudad de Quito, ubicado en la avenida De los Shyris N42-125 y Tomás de Berlanga. Edif. Orión. Teléfonos:(593-2) 2469206.



Figura 34: Fotografía del punto de venta Enkador en Quito.
Fuente: Propia.

- En el cantón Atuntaqui, ubicado en la Calle Río Amazonas No. 1212 y Juan de Velasco, y sus teléfonos son: (593 6) 2909797 / 2909875. Este punto de venta se creó debido a que en este cantón de la provincia de Imbabura existen más de 500 empresas y talleres de diseño y confección de moda textil.



Figura 35: Fotografía del punto de venta Atuntaqui.
Fuente: Departamento de Mercadeo Enkador.

- En Julio del 2011, se crea el tercer punto de venta, en esta ocasión en la ciudad de Ambato, ubicado en la avenida Maldonado N° 08-30 entre Bolívar y Rocafuerte. Teléfonos: (593 3) 2420081. La creación de este punto de venta se debe al gran mercado de elaboración de calzado y textiles existente en esta ciudad.



Figura 36: Fotografía del punto de venta Enkador en Ambato.
Fuente: www.enkador.com

Vale la pena mencionar que a finales del 2014, se contempla la apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Guayaquil.

Adicional a estos puntos de venta fijos, Enkador participa periódicamente en numerosas ferias nacionales e internacionales, por ejemplo:

- La Feria de negocios Piel Moda internacional 2011. Quito, Ecuador.
- Feria textil Xpotex 2013. Quito, Ecuador.
- Feria textil Xpotex 2014. Quito, Ecuador.
- Feria de insumos textiles Colombiatex de las Américas 2014 /Medellín, Colombia.

1.8. Estructura organizacional.

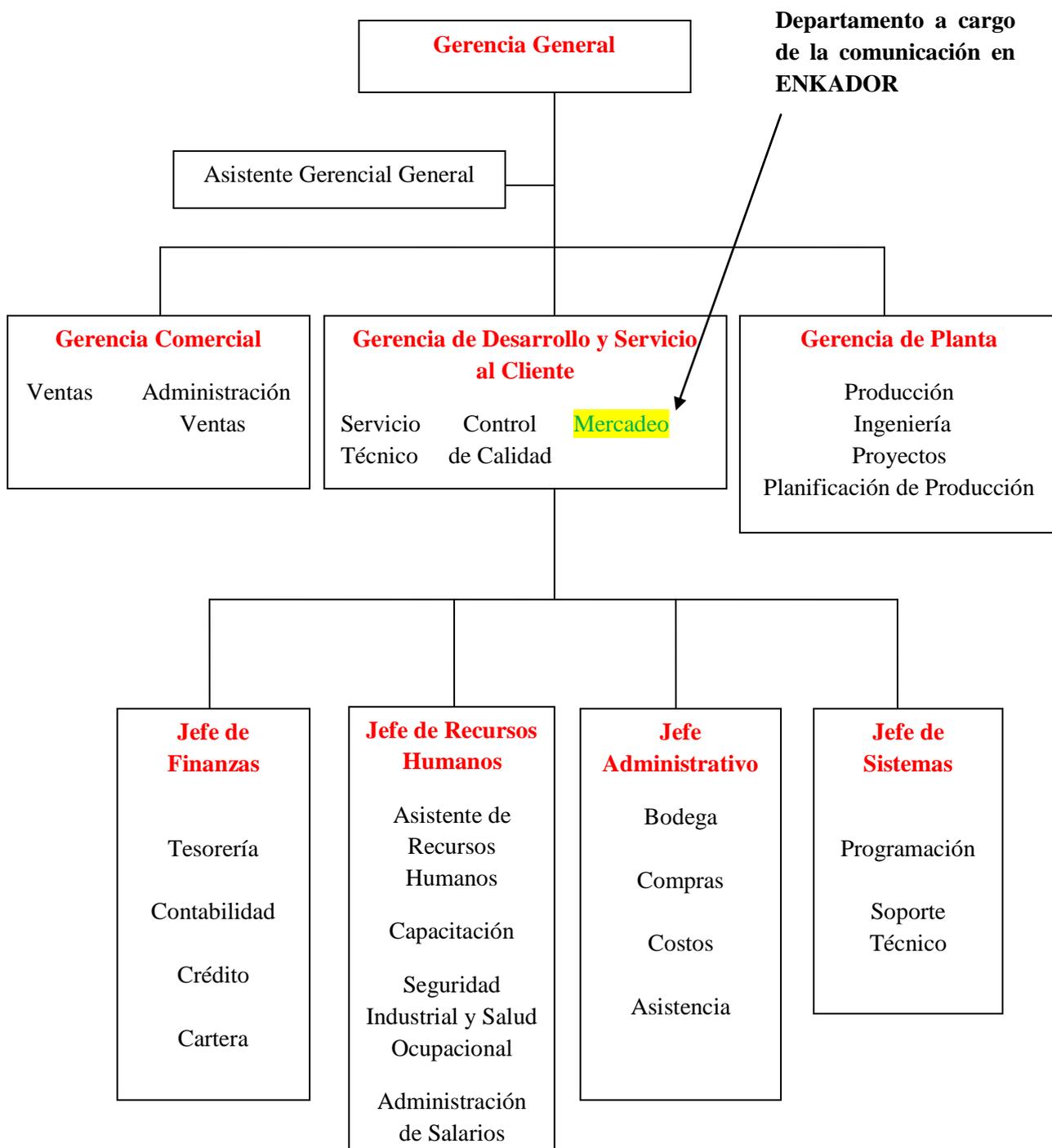


Figura 37: Organigrama de la empresa Enkador.
Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Enkador.

1.9. Instituciones relacionadas con la empresa.

Proveedores.

Enkador fabrica sus productos con materias primas como: chips, cajas de cartón corrugado, fundas plásticas, químicos y colorantes textiles, etc. Sus principales proveedores son las personas que se dedican a la labor del reciclaje.

Se menciona que los proveedores de los insumos químicos, de colorantes textiles, así como de material de papelería y empaque de los productos de Enkador son escogidos cuidadosamente de acuerdo a los parámetros del sistema de calidad ISO 9001. La selección y estudio de proveedores está a cargo del departamento de compras de la empresa.

En la tesis previa a la obtención del título de ingeniera en marketing tema “plan de marketing para la comercialización en la ciudad de Quito de la línea de productos de limpieza marca microlimpia” cuya autora es Sofía Moscoso Larenas, se señala a algunos de los actuales proveedores de una de las marcas producidas por Enkador:

- Imprenta Tecnograf: Materiales de empaque (etiquetas impresas, fajines, clips).
- Texprint: Materiales de empaque (etiquetas tejidas).
- Cartonera Pichincha: Materiales de empaque (cajas de cartón).
- Paraíso: Materiales de empaque (fundas plásticas).
- Proveedor internacional: Bases y tubos.
- Rhenania: Capuchones traperos.
- Lanafit: Maquila para cuerda.
- Cedeppa: Maquila para confección traperos.
- Confeccionistas Asociados: Maquila para confección mopas y paños.

Clientes-distribuidores.

En la página web de la empresa se especifica que Enkador comercializa sus productos a mercados internacionales, entre lo que se cuentan importantes empresas americanas de Estados Unidos, Canadá, México, Guatemala, El Salvador, Colombia, Perú, Bolivia, Brasil, Uruguay, Chile, Argentina, y países europeos como Reino Unido.

En la entrevista que realizó el departamento de Relaciones Públicas de Proexport Colombia, el 3 de febrero de 2014, al Ingeniero Carlos Mario Saldarriaga, Gerente General Enkador S.A., se indica que en el transcurso del 2013 Enkador ha exportado el 40% de sus ventas. El principal mercado de exportación es Colombia que representa el 34%, le siguen en importancia Reino Unido con el 21%, Venezuela con el 15% y Canadá con el 13%. El resto de las exportaciones se han orientado a Chile, Estados Unidos, Perú, Bolivia y Panamá.

Lamentablemente no fue posible obtener un listado de los clientes nacionales de la empresa Enkador, pero sí se determinó a los más importantes distribuidores nacionales de sus productos como Almacenes José Puebla Insumos textiles, Mabetex Distribuidora textil, Almacén Maritex, Ditex Distribuciones Textiles Cofadis, Confecciones y maquinaria para confecciones Lusant, Fashions bordados, Distribuidores de industrias nacionales conocidos como DIN Cia. Ltda.

Actualmente Enkador tiene una alianza comercial con Vicunha Têxtil, otra empresa de la rama textil reconocida a nivel nacional. Vicunha utiliza la marca de hilo LOVECO para producir tejidos planos de alta resistencia producidos del reciclaje de botellas pet.

Aún cuando Enkador es una empresa privada, uno de sus proyectos más importantes, la unidad de negocios Recypet, ha sido favorecida y ha logrado consolidarse gracias a la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado, en rigor desde el 24 de noviembre de 2011, a través de la cual se creó el Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables, con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental y estimular el proceso de reciclaje mediante el pago de Usd. \$0.2 centavos por botella plástica reciclada, lo cual hizo más rentable la actividad del reciclaje de botellas pet, única materia prima utilizada en la planta Recypet.

Mapa de públicos de la empresa Enkador.

Debido a que Enkador es una empresa que se vincula directa e indirectamente con diversos públicos, fue necesario establecer gráficamente la relación de éstos públicos con determinadas áreas de la empresa:

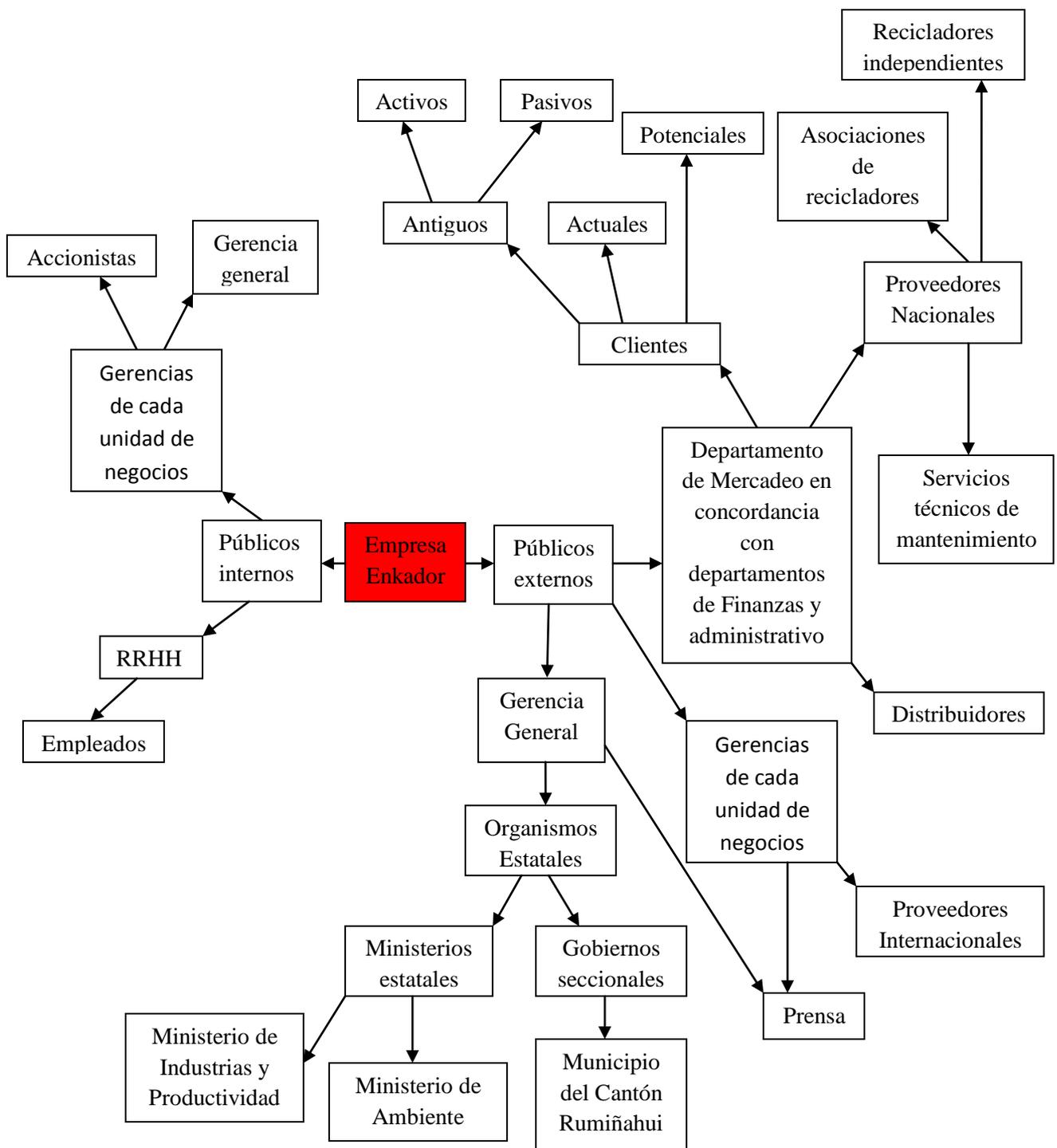


Figura 38: Mapa de públicos de la empresa Enkador.
Fuente: Propia.

Área de comunicación externa.

La comunicación externa de la empresa Enkador está a cargo del Departamento de Mercadeo. El Jefe del departamento de Mercadeo es el Ingeniero Eduardo Molina.

En ocasiones, dependiendo del público externo al cual se dirija el mensaje, el departamento de mercadeo gestiona acciones de comunicación en correlación con los departamentos Administrativos y de Finanzas de la empresa.

Las funciones del Ingeniero Molina como jefe del departamento de mercadeo son:

- Manejar el tema Recypet, a través del marketing enfocado exclusivamente a la obtención de materia prima a nivel nacional (botellas post consumo pet). A través de acciones de comunicación se busca el incremento del número de botellas post consumo obtenidas a nivel nacional para ser recicladas en la planta Recypet.
- Realizar un trabajo de marketing directo con las grandes empresas textiles del país, a quienes Enkador les vende todos los insumos que produce.
- Respecto a los productos Microlimpia, establecer una relación directa con las diversas cadenas y distribuidores que manejan esta línea de limpieza de ésta marca producida por Enkador.

De forma verbal el Ingeniero Molina me manifestó que el presupuesto anual asignado para realizar gestiones de comunicación y promoción de todos los productos que Enkador fabrica y comercializa asciende al valor de Usd. \$100,000.00 (cien mil 00/100 dólares americanos), cantidad que a su vez es distribuida aproximadamente de la siguiente manera:

- Marketing de productos Microlimpia: Usd. \$25,000.00 (veinticinco mil 00/100 dólares americanos).
- Marketing y gestiones de comunicación del proyecto Recypet: Usd. \$25,000.00 (veinticinco mil 00/100 dólares americanos).
- Marketing y publicidad de productos textiles, específicamente de la marca Loveco: Usd. \$50,000.00 (cincuenta mil 00/100 dólares americanos).

Política de comunicación externa.

En base a las entrevistas realizadas tanto al ingeniero Fernando Carrera, gerente de la unidad de negocios Recypet, como al ingeniero Eduardo Molina, jefe del departamento de mercadeo de Enkador, se establece que la empresa no cuenta con una política de comunicación externa definida, sino más bien, realiza su comunicación externa por medio de la labor de marketing que efectúa el departamento de mercadeo para todos los productos de Enkador.

Es importante mencionar que aun cuando no existe una política de comunicación externa definida como tal, Enkador sí fija un plan comercial que se establece al principio de cada año, el cual debe estar directamente vinculado al objetivo global de ventas y en donde se menciona el procedimiento que debe seguir para alcanzarlo.

En el plan comercial anual se establece la realización de informes semanales y mensuales sobre las actividades de marketing y resultados cuantitativos alcanzados por la empresa; estos informes periódicos se dirigen a las gerencias de las unidades de negocios, a la gerencia general de la empresa, y sus accionistas.

La realización de las actividades de comunicación externa, como por ejemplo campañas publicitarias, no se determina en cantidad, tiempo o lugar por un protocolo establecido, o un manual de acciones; simplemente son aplicadas a discreción de los departamentos involucrados y para esto se considera los reportes cuantitativos de la empresa.

En referencia al proyecto Recypet, el ingeniero Molina señala que al inicio de las operaciones del mismo, se realizó una campaña en la zona del distrito metropolitano de Quito para darlo a conocer a los públicos involucrados, para generar alianzas como centros de acopio de materiales reciclados, minadores independientes, entre otros.

De igual forma, para la unidad de negocios de Recypet ha sido necesaria, desde su creación, una gestión importante de relaciones públicas, la cual estuvo a cargo del departamento de mercadeo.

Medios y técnicas aplicados para la comunicación externa.

La comunicación externa de Enkador se realiza por medio de:

- Vallas móviles (publicidad en buses).
- Gestión de relaciones públicas, dirigida a los noticieros de importantes canales de televisión, lo cual generó entrevistas y reportajes, específicamente sobre el proyecto Recypet.
- Estudios de satisfacción del cliente respecto a los productos de Enkador, realizados cada dos años.
- Encuestas vía directa, de los impactos de las actividades que ha llevado a cabo la empresa a nivel de comunidades, de publicidad, y de promociones.
- Utilización de material de apoyo como brochures y volantes, tanto para la promoción de los productos Enkador, como para educar los proveedores de la materia prima reciclada respecto a las características que ésta debe tener para que pueda ser reciclada (ver Anexo No. 2).
- Redes sociales como Facebook, en donde se da a conocer las actividades en las que participa la empresa, e información de sus productos.
- Sitios web de videos como Youtube, en donde se transmiten videos promocionales de sus productos, reportajes realizados sobre la empresa por medios televisivos, así como videos de las visitas realizadas por autoridades gubernamentales a las instalaciones de la fábrica Recypet.

- Página web institucional, en la cual se hace una detallada reseña de la empresa, de sus productos y políticas.
- Activa participación en ferias nacionales e internacionales de la industria textil.

CAPITULO II

2. Marco teórico conceptual

El objeto del marco teórico conceptual en esta investigación es aportar con los conceptos que la sustentan. Los conceptos seleccionados y el desarrollo de sus definiciones dentro de este marco teórico conceptual brindarán una mejor comprensión de los resultados de esta investigación, determinando así, la importancia de la planificación estratégica y la evaluación de la comunicación en una de las más importantes empresas del Ecuador como lo es Enkador.

2.1. La comunicación en las organizaciones.

Previo a la explicación de la definición de comunicación en las organizaciones, es necesario precisar de forma independiente los conceptos básicos de comunicación y organización.

El término comunicación ha sido definido como un proceso de intercambio de información y de transmisión de datos, y de acuerdo a Weaver y Shannon un sistema de comunicación básicamente consta de un emisor o fuente generadora del mensaje; de un receptor, que es quién lo recibe y para quién se emite el mensaje; un mensaje que es el contenido de la información transmitida, la cual puede ser en emitida en palabras escritas o habladas, imágenes, sonidos o gráficos; el transmisor que es donde se codificar la información; un canal de comunicación o medio por el cual se transmite la información, y el ruido que introduce errores en la comunicación y puede distorsionarla. (Rodríguez, 2006, p.159)

A continuación la definición gráficamente del esquema básico de la comunicación, según Shannon & Weaver:

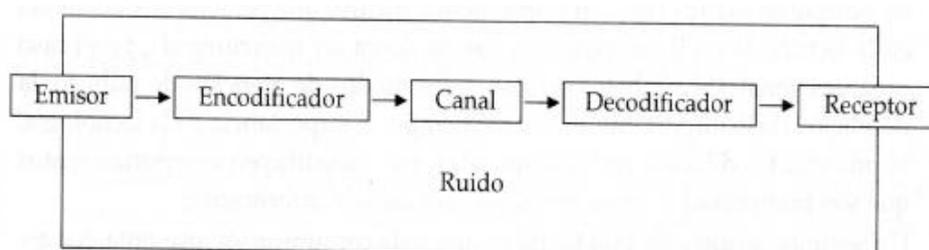


Figura 39: Esquema básico de la comunicación según Shannon & Weaver
Fuente: Libro Gestión Organizacional, Elementos para su estudio,

Por su parte “la comunicación es lo que está a la base de todo sistema social, pero no es algo dado, ni se desprende en forma automática de la organización social” (Rodríguez, 2006, p.155).

Luhmann (citado por Rodríguez, 2006) señala que la comunicación no surge al azar, sino que debe estar en constante lucha contra las tendencias entrópicas para tener lugar y, así, contribuir a la organización de las relaciones sociales.

En base a lo anterior, se puede considerar a la comunicación como el intercambio de información, de cualquier índole y forma, entre dos o más elementos/individuos que requieran compartir esta información a través un medio común que sigue una parámetros establecidos, todo esto con el fin de retroalimentarse, causar una acción o de alcanzar un logro determinado.

Por otra parte, una organización ha sido definida de la siguiente forma:

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos. (Hall, 1983, p. 33)

Por lo tanto, se puede decir que la Comunicación en las organizaciones es la herramienta que hace que éstas organizaciones se desarrollen y funcionen de forma eficiente, basándose en un orden pre-establecido y en la coordinación de las partes o departamentos que las conforman, con el fin de alcanzar los objetivos fijados por la misma organización.

Es pertinente mencionar que existen varios tipos de comunicaciones dentro de las organizaciones, las cuales determinan el sentido en el que debe fluir la información, las decisiones, en definitiva la comunicación, y son:

- la comunicación vertical, misma que puede ser ascendente o descendente
- La comunicación horizontal.

La comunicación vertical descendente es definida como la estructura comunicacional mediante la cual el comunicador puede comunicar hacia abajo de la jerarquía mediante conversaciones, juntas mensajes, publicaciones de la organización, correo electrónicos, telefonemas, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas, entre otros. (...). En este tipo de comunicación organizacional las comunicaciones se originan en la cúspide (lenguaje general) pero mientras descienden son cada vez más específicas. (Puertas, 2010, p.44)

Por otra parte, Puertas (2010), señala lo siguiente:

La definición de *la comunicación vertical ascendente*, se sintetiza en que los mensajes fluyen de los niveles más bajos a los niveles más altos de la jerarquía en la organización; además existen cinco tipos de información ascendente como son: la información contable o financiera; las quejas y reclamaciones; los informes de desempeño; las sugerencias para mejorar; los problemas y excepciones. En este sentido, ésta autora recalca que el diseño organizacional define canales de información específica que se va haciendo más general y resumida mientras asciende en la jerarquía hasta llegar a la cúspide de forma concentrada pero exacta para facilitar la adecuada toma de decisiones. (p.45)

Siguiendo el marco de ideas, se define a *“la comunicación horizontal como el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre pares o colegas, dentro de unidades o a lo largo de éstas; es decir, este tipo de comunicación se da entre los niveles similares de la organización”* (Puertas, 2010, p.46). Además la misma autora indica que la comunicación horizontal puede presentarse en tres modalidades como son: la solución de problemas en el interior de un departamento o área específica, la coordinación entre departamentos, y los informes de desempeño (Puertas, 2010).

A continuación la figura grafica del tipo de comunicaciones mencionadas:

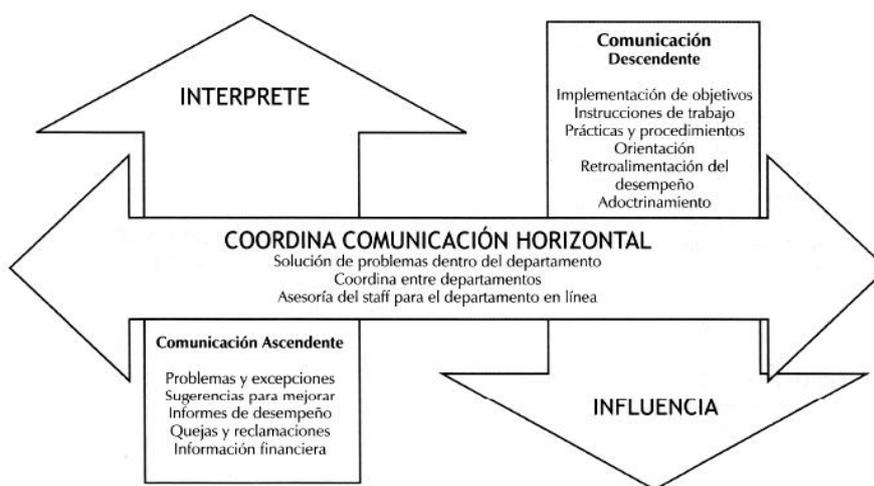


Figura 40: Tipos de comunicaciones.
Fuente: Comunicación organizacional- Guía didáctica, 2010.

La comunicación ha permitido la creación y desarrollo de la sociedad, por ende ha sido un elemento básico en la creación y desarrollo de las empresas u organizaciones.

Es importante enfatizar que el logro de los fines u objetivos de una organización se debe no sólo a su capacidad productiva, sino también a la calidad de la misma, es ahí donde la comunicación juega un papel fundamental ya que permite que la organización logre sus

objetivos de forma coordinada y eficiente, por consiguiente la organización estará en permanente ventaja con relación a sus pares, así como en constante adaptación a su entorno científico, socio-cultural y financiero.

Alguno autores señalan que en una organización existe la comunicación interna y externa; la primera se aplica directa y exclusivamente a los miembros de la organización, y la segunda es la encargada de mantener el contacto entre la organización y su entorno, es decir, la comunicación se convierten en el puente que permite obtener un resultado.

Por consiguiente, la comunicación interna debe y puede llevarse a cabo en todos los niveles de la organización, sean estos directivos, administrativos, operacionales y logísticos, utilizando recursos como memorándums, circulares internas, reuniones con las diversas áreas de la organización con fines de planificación y coordinación, reuniones para evaluar resultados, videos de la organización que permitan informar a sus miembros sobre determinado tema, buzones de sugerencia, revistas institucionales internas, talleres, seminarios, cursos, encuestas, eventos festivos internos, y valiéndose de las tecnología moderna en materia de comunicación también se puede crear redes de intranet para el personal de la organización. Un ejemplo se esto es la revista institucional de Enkador ENKONTACTO, lastimosamente no fue posible conseguir un ejemplar de ésta publicación.

La comunicación en las organizaciones define los canales y el orden el cual puede transitar la información, a fin de que las diferentes actividades que realizan los departamentos de la organización trabajen de manera coordinada a favor de la obtención de los objetivos determinados por la misma organización.

En base a la investigación realizada, considero a la comunicación organizacional como la herramienta intangible que da frutos tangibles a la organización.

2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

Debido a que el concepto de organización fue expuesto anteriormente, partimos de la conceptualización del término sistema.

Sistema es por definición básica “un todo integrado por elementos que están en una relación recíproca, la disposición de sus respectivos elementos; los atributos particulares de cada uno; su modelo de ordenamiento y las relaciones entre ellos condicionan el tipo de sistema” (Álvarez, 2011, p.30).

Por lo tanto, se comprende que las organizaciones como sistemas orientados a objetivos se establecen como tales, cuando han sido diseñadas, creadas, y funcionan de manera coordinada para perseguir un objetivo específico, mismo que podría ser de tipo económico, social o socio-productivo, con o sin fines de lucro.

En consecuencia, las organizaciones pueden verse representadas, según es objetivo que persigan, como empresas de capitales privados, mixtos y de tercer orden; como organismos gubernamentales por ejemplo: los ministerios, y como organismos no gubernamentales ONG como las agencias de cooperación extranjera.

En este punto es importante referirse a la Teoría General de Sistemas (TGS), según expertos, esta teoría ha servido como herramienta en la búsqueda de la optimización en las relaciones y comportamientos sistémicos de una organización, dando relevancia a las relaciones entre los sistemas que integran la organización, y a los resultados que se generan de éstas relaciones, así como eliminando lo superfluo en las relaciones entre éstos sistemas.

De acuerdo a Bertalanffy (1976) se fija como objetivos de la Teoría General de Sistemas, el impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamiento de los sistemas; el desarrollo de las leyes aplicables a los comportamientos sistémicos; y promover una formalización de estas leyes.

Para ejemplificar las afirmaciones anteriores, se puede considerar que en una organización existen variedad de sistemas, los cuales pueden ser denominados “departamentos” o “áreas”, sean de marketing, contabilidad, producción o logística; todos estos sistemas necesitan estar en constante comunicación y familiarizados con la terminología que se aplique en la organización, para así funcionar de manera eficiente y estar al tanto de los procesos que la organización implementa para alcanzar sus objetivos. Esto logrará optimizar el tiempo de trabajo y la calidad del mismo en cada uno de los sistemas en la organización.

2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.

Como ya se ha manifestado, la comunicación tiene un rol estratégico en unas organizaciones y, por ende, en la sociedad; su importancia se ha consolidado con el paso del tiempo, hasta llegar a ser en la actualidad materia de permanente análisis y estudio denominado como la “Comunicación en las organizaciones”.

De acuerdo a Lucas Marin (1997) la investigación sobre comunicación en las organizaciones se centró en sus inicios en cinco áreas tradicionales:

1. La comunicación como medio
2. El estudio de los canales comunicación
3. El clima comunicativo
4. El análisis de las redes de trabajo
5. El estudio de la comunicación entre superiores y subordinados.

Otra experta, Kaufmann (1993) se enfoca en las tres Escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo: el Management Científico, las Relaciones Humanas y la Escuela de los Sistemas.

Vale la pena señalar, que algunos autores determinaron lo siguiente: Para la Escuela del Management Científico, la comunicación era tan sólo la información operativa y formal, esto consolidó la supuesta eficiencia de la comunicación vertical. Por su parte, la Escuela de las Relaciones Humanas comenzó a determinar la importancia de la comunicación, viendo a la comunicación organizativa como el medio para relacionarse con las clases trabajadoras, pero sólo desde una perspectiva de escucha puesto que se centra únicamente en la comunicación que se desarrolla entre pares.

Por otra parte, la Escuela de los Sistemas se enfoca la investigación sobre las organizaciones y afirma que un sistema abierto está en permanente comunicación con su entorno y entre los subsistemas que conforman la organización.

Siguiendo la misma línea, Lucas Marin (1997), en base a la Teoría de la Comunicación señala tres modelos: la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica.

En la Escuela Clásica se utiliza los flujos de comunicación vertical y la comunicación no es relevante y se utiliza únicamente para transmitir órdenes e información sobre las tareas laborales con el fin de lograr obediencia y coordinación por parte de sus empleados en el trabajo.

La escuela de las Relaciones Humanas considera importante a la comunicación, presenta flujos de comunicación ascendente y descendente y también mira al trabajador de forma más humana y como ser social y quien busca no sólo satisfacer sus necesidades sino también realizarse mediante las tareas que realiza en la organización.

En cuanto al modelo de la Escuela Sistémica, el autor señala que la comunicación es importante porque ayuda a mantener interrelacionadas y en equilibrio a los elementos que conforman la organización.

Considerando que las aseveraciones de ambos autores ratifican que la evolución del comportamiento en las organizaciones, y la importancia de la comunicación en las mismas, ocurrieron en forma similar, se puede entender que la Comunicación fue adaptándose tanto a su tiempo y espacio, de manera que la economía y la sociología lo requerían, a fin de suplir las necesidades de los elementos de las organizaciones y de aportar al desarrollo de las mismas.

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

Considerando que las propias organizaciones han sido catalogadas por números expertos como sistemas compuestos por departamentos que operan de manera coordinada en busca de un objetivo establecido; y comprendiendo que uno de estos departamentos operativos es el encargado del manejo de las relaciones públicas, se determina entonces que las relaciones públicas pueden ser también manejadas como un sistema dependiente de otro más general (organización), o bien como un subsistema, mismo que se encontrará al límite de la organización con su entorno, puesto que las relaciones públicas permitirá mantener una buena comunicación tanto al interior como con el exterior de la propia organización.

Senge (citado por Solórzano, 2013) indica que con el pensamiento sistémico “en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo: en vez de considerar que un factor externo es el causante de nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos”.

En base a lo cual, se puede considerar que si las relaciones públicas son manejadas desde un enfoque sistémico, todos sus elementos deberán estar sujetos a una planificación, a una investigación, y a someterse a una constante evaluación que permita controlar el correcto desarrollo de sus actividades, todo esto con la finalidad de que el sistema de las relaciones públicas de la organización funcionen correctamente para lograr los objetivos de la misma.

A esto se suma, que la teoría de los sistemas asume que la organización es un sistema abierto. Y por consecuencia en un sistema abierto, los subsistemas de la organización se condicionan los unos a los otros y afectan y son afectados por los sistemas del entorno (Grunig & Hunt, 2000).

Por lo cual, mediante las Relaciones Públicas la organización puede establecer el tipo de respuesta y valerse de la misma para no perjudicar al entorno de la organización y por ende a la propia organización.

Algunos autores determinan que las organizaciones se nutren de su entorno, y es este entorno lo que hace posible que ellas logren cumplir sus objetivos. En ese sentido, es necesario aclarar que el entorno de las organizaciones son los públicos a quienes pretende llegar por medio de su información, basándose en la utilización de diversas técnicas de la gestión de las relaciones públicas.

En referencia a los modelos de las relaciones públicas, Grunig & Hunt (citado por Álvarez, 2011) determinan a los siguientes:

- *Agentes de Prensa/Publicity.*- Este modelo de relaciones públicas apareció en el período comprendido entre 1850 y 1900. Y realiza una difusión intensa de información, considerando como público principal a los medios de comunicación;

esto se logra mediante la utilización inescrupulosa de todo tipo de acciones como son la desinformación o la manipulación de la verdad. Por lo cual, los profesionales que utilizan este modelo no recurren a la investigación para respaldar la información que difunden.

Se señala que la relación que existe entre la organización y los periodistas se establece mediante el engaño. Y que en este modelo lo importante son los resultados, no los métodos aplicados para obtenerlos.

- *Información Pública.*-Sobre este modelo se señala que aparece en 1900 y se aplica hasta 1920, aproximadamente. Su aplicación no tuvo ninguna otra intención que no fuera la de informar la verdad de un hecho o actividad de la organización; es decir, no buscaba persuadir la opinión pública de ninguna manera, puesto que sólo cumplía con la función periodística de suministrar datos para informar.

Se habla de que “este modelo sigue basado en una información unidireccional, de la organización hacia sus públicos; y debido a su naturaleza, no establece como necesidad realizar un seguimiento o busca una comprobación sobre la respuesta del receptor” (Álvarez, 2011, p.39).

- *Asimétrico Bidireccional.*- Este modelo bidireccional fue desarrollado en el año de 1920, y determina que “los profesionales que aplican este modelo, buscan persuadir de la mejor manera posible a los públicos de la organización, a fin de obtener de ellos una respuesta favorable a los intereses de la organización” (Álvarez, 2011, p.39).

De igual forma Bernays (citado por Álvarez, 2011) determina que la única manera de aplicar eficazmente el modelo asimétrico bidireccional, es estudiando social y psicológicamente a los públicos a quienes se les expondrá la información, y una vez conocidos sus comportamientos, valores y actitudes, lo cual se conoce como ingeniería de consenso, que es utilizar las técnicas correctas para que el público haga suyos los estamentos que les suministró la organización.

- *Simétrico Bidireccional.*-Referente a este modelo se afirma lo siguiente:

Grunig & Hunt (citados por Álvarez, 2011) manifiestan que (...) las relaciones públicas que sirven bien a su cliente no intentará convencer a todo el mundo de que la dirección tiene razón (lo que de todos modos es probable que no lo pudiera conseguir). En cambio, intentará crear las circunstancias en las que gente responsable con opiniones diferentes

(incluyendo a su cliente) realicen juntos un esfuerzo serio para encontrar una solución que tome en consideración todos los factores relevantes.

Por lo cual, Álvarez (2011) señala que:

Este modelo es una función ejercida por la organización y los públicos, y en la que la iniciativa puede tomarla cualquiera de los dos, demostrando que existe una interacción recíproca en la que tanto el uno como el otro son al mismo tiempo emisor y receptor. (p.41)

Arceo Vacas (citado por Álvarez, 2011), indica que a los modelos propuestos por Grunig & Hunt debería agregarse el siguiente modelo:

- *Modelo bidireccional simétrico persuasivo.*- Este modelo fue determinado como tal por Arceo Vacas (2004), quien especifica claramente que es un modelo resultante de la combinación del tercer y cuarto modelo de Grunig & Hunt.

De igual forma se señala que en este modelo se destaca el mutuo entendimiento, lo que posibilita el cambio en ambas partes, emisor y público receptor, como una fase previa para alcanzar una mayor persuasión.

Es necesario mencionar que el presente modelo también es conocido como el Modelo Simétrico de Motivación Mixta, denominado así por Otero (citado por Álvarez, 2011) quien señalaba que el mismo está basado en el papel fronterizo del profesional de las relaciones públicas entre la organización y el público, y que su principal objetivo es encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos.

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

Para efectos de esta investigación, "Planificar" se definirá como la organización previa de acciones que se desarrollan en situaciones dentro de un marco establecido, siendo estas acciones se regidas por la meta de obtener un objetivo ya determinado, mismo que para ser logrado, habrá de ser concebido bajo parámetros verídicos.

Existen varias definiciones para el término Estrategia, pero para esta investigación, a más de considerar su conceptualización tomaremos en cuenta el origen griego del término: stratos, «ejército», y agein, «conducir», «guiar»; en base a su origen, y en forma general, la aplicación que tenía el término era estrictamente relacionada a la guerra, con lo que se entiende que era un componente importante para ganar una guerra o conflicto.

En ese sentido, se puede decir que la planificación estratégica, se lleva a cabo mediante el establecimiento previo de las decisiones y acciones coordinadas que permitan analizar,

direccionar y corregir, los procesos y medios aplicados en la obtención de un objetivo realista determinado por la organización.

Se señala que los procesos de Management toman como necesarias la planificación, la organización, la dirección y el control, para la organización de una empresa u organismo.

También es importante mencionar que Hammer (1998), creó del concepto de la “organización en cambio”, con el cual se busca plantear componentes y funciones centrales de la organización y la forma de desarrollar habilidades y roles en el interior de ésta.

Por lo anterior expuesto, se deduce que la planificación estratégica, es un proceso que consta de varios pasos implementados al interior de la organización, los cuales tiene influencia directa con la Misión, Visión y futuro de la misma, puesto que la perspectiva y el objeto que pueda tener una empresa, a más de ser su carta de presentación al exterior, refleja de su situación formal interna y por sobre todo hacia donde esta direccionada.

Marston (citado por Álvarez, 2011), creador del modelo RACE “Research, Action, Communication y Evaluation”, cuyas siglas en español son IACE: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación, el inicio del proceso de toma de decisiones estratégicas nace en la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y termina en la evaluación, todo esto considerado en un orden cíclico, por lo cual también ha sido denominado como el “Método de la Espiral”.

El término Investigación, según Seitel (citado por Álvarez, 2011) es la recopilación e interpretación sistemática de información para mejorar la comprensión. Por otra parte, Bernays (citado por Álvarez, 2011) anunciaba que la investigación es básica para cualquier acción que se tome al tratar con público, por lo que señala que antes de cualquier acción, el público debe ser estudiado, y así obtener una base para ajustarse a éste, y poder educarlo e informarlo.

Vale la pena destacar que Robinson (citado por Álvarez, 2011) es quien comienza a fijarse en la importancia que las relaciones públicas tienen dentro de una organización, y quien mira al profesional de las relaciones públicas como un profesional de las ciencias sociales y del comportamiento, quien se sirve de la investigación como ayuda en el proceso de resolución de problemas. Éste profesor señala que el profesional toma sus decisiones en base al conocimiento obtenido a través de la investigación científica y de acuerdo a un conjunto de reglas o pasos como son: la exposición del problema, reducir el problema a un tamaño manejable, establecer definiciones, revisar la información escrita con la que se cuenta, desarrollar la hipótesis, establecer el diseño del estudio, obtener datos, analizar estos datos, interpretar y elaborar una serie de conclusiones sobre los resultados y redactar un informe sobre ellos.

Luego de esta observación puntual sobre las relaciones públicas de Robinson, otros autores sintetizaron que las relaciones públicas son importantes, incluso a nivel directivo, y que son direccionadas científicamente para solucionar problemas e incluso para procesos de cambios organizacionales.

Ahora, respecto a la investigación, una de sus principales interrogantes sería ¿cómo aplicar esta fase fundamental? para lo cual, se determina que existen varios métodos y técnicas como por ejemplo las entrevistas, encuestas, sondeos, conversatorios.

Se entiende que el objetivo de toda investigación es obtener un panorama claro del problema, de sus causas y de sus posibles soluciones, para así instaurar un modelo a seguir, que permita evitar futuros retazos y posibles fallas del proceso que la organización quiera desarrollar. Otra importancia que tiene la investigación es que permite determinar el público al cual se está dirigiendo la organización.

Siguiendo el orden del modelo RACE, su segundo término: Acción, se refiere a la etapa en la cual se busca obtener respuestas a todas las interrogantes generadas durante la etapa de investigación del proceso de planificación estratégica, a fin de que estas respuestas relacionen a la organización con sus públicos.

Las respuestas obtenidas en esta etapa pueden ser acciones o comportamientos, a través de los cuales la organización podrá comunicarse con su entorno.

Basados en las afirmaciones de Cutlip & Center (citados por Álvarez, 2011) catalogaron como “Planificación” al término que Marston (1963) acuñó como “Acción”, la planificación consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización.

Por otra parte, Fita (citado por Álvarez, 2011) señala que el concepto de planificación, que en realidad es el eje básico de toda estrategia, y por ende también lo es en el terreno de las Relaciones Públicas, debe dar respuesta a una serie de interrogantes, por esto es importante señalar las interrogantes que especifican algunos autores norteamericanos:

- ¿Cuáles deben ser los objetivos para influenciar a la opinión pública?
- ¿Cuáles serían las vías alternativas para alcanzarlos?
- ¿Qué riesgos supone cada una de las alternativas anteriores?
- ¿Cuáles son los potenciales beneficios de cada una de las vías o alternativas?
- ¿Qué consecuencias potenciales se anticipan para cada alternativa o vía?
- ¿Qué vía se perfila como óptima?
- ¿Qué estructura conformará la propuesta seleccionada en relación al plan o programa que vaya a desarrollarse?

- ¿Cuál será el formato más ventajoso con el que se elaborará dicha propuesta? ¿A quién?
- ¿Qué límites tendrá el apoyo de la alta dirección si se alcanza el logro de los objetivos?

En consecuencia, se entiende por “Acción”, dentro del modelo RACE, al acto de utilizar la información y los medios establecidos en la etapa de investigación, para obtener resultados que conlleven a la obtención del objetivo fijado, siempre considerando las fallas detectadas en la etapa de investigación, con la finalidad de utilizar los resultados obtenidos como medio de diálogo de la organización con su entorno (público).

La fase de “Comunicación” del Modelo RACE, es definida según Cutlip & Center (citados por Álvarez, 2011) como el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. También puede entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa. La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo.

Tomando en consideración lo anterior, se puede señalar que la Comunicación, es la etapa del modelo RACE, que se encarga de seleccionar y utilizar los medios y herramientas adecuadas para transmitir, tanto al interior de la organización como al público u entorno de la misma, el mensaje generado dentro del plan propuesto por la organización para la obtención de su objetivo.

De acuerdo a Wilcox y otros (citados por Álvarez, 2011), se puede determinar una serie de elementos claves en Relaciones Públicas a partir de un monográfico de la Public Relations Society of America PRSA, y que se puede utilizar como base orientativa del conjunto de acciones de comunicación que pueden realizarse:

- Asesoría en las comunicaciones del presidente/directores/consejo de administración.
- Relaciones con los medios de comunicación/Publicity.
- Relación con los trabajadores/miembros.
- Relaciones con la comunidad.
- Asuntos públicos.

- Asuntos gubernamentales/lobbying.
- Resolución y gestión de conflictos potenciales/Issues management.
- Relaciones Financieras, con inversores/accionistas.
- Relaciones Industriales.
- Desarrollo y obtención de fondos.
- Relaciones multiculturales/diversidad del lugar del trabajo.
- Acontecimientos especiales/eventos.
- Comunicaciones de Marketing/comerciales.

Expertos indican que en esta etapa deberán considerar los costos y establecer un presupuesto de los costos operativo del plan, y de igual forma, deberá realizarse un calendario del plan de acción.

Respecto al presupuesto del plan, Martin (citado por Álvarez, 2011), dice que se configurara con la siguiente estructura:

- *Construcción.* Análisis y detalle pormenorizado de todas y cada una de las partidas que intervienen en el plan de acción del plan estratégico.
- *Realización.* Comparación cuantitativa con los costes del ejercicio anterior. Estudio de control presupuestario para segmentar y detallar cuantitativamente los costes reales de cada una de las partidas presupuestadas, como paso previo a la contabilidad analítica.
- *Control de eficacia.* Verificación de la eficacia obtenida de las acciones informativas, determinación de los posibles costos imprevistos.

El último elemento del modelo RICE es la Evaluación (Evaluation), término sobre el cual Xifra (2005) señala:

La campaña de relaciones públicas debe ser evaluada durante su ejecución y una vez finalizada. Se trata de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos y, luego, rectificar el tiro o incluso replantear la estrategia. De entrada es necesario recoger todo el feedback de los públicos objetivo. La evaluación ha de ser sectorial, según los diferentes públicos a los que va destinada la campaña de relaciones públicas y en función de todos los fines y objetivos en ella fijados. Igualmente, esta evaluación debe considerar aspectos presupuestarios de la campaña, que pueden ser modificados de acuerdo con las rectificaciones tácticas o estratégicas que se deriven. (p. 86-87)

De lo anterior podría decirse que una evaluación, realizada en base a la aplicación de técnicas, es un instrumento que servirá para demostrar, analizar y corregir las falencias que se presentan a lo largo del desarrollo de un programa, con la finalidad de eliminar del

proceso lo obsoleto y convertirlo en factible y eficaz, para lograr la obtención del objetivo fijado.

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

La función de evaluación estratégica en comunicación no cuenta con muchos textos que respalden su concepto y razón de ser, especialmente a nivel latinoamericano o en idioma castellano. Matilla (citada por Álvarez, 2011) determina que el origen de esta carencia se abarca en dos interrogantes no bien resueltas: la definición concreta de qué es lo que se pretende medir, y con qué metodología hacer frente a la medición. Es en busca de estas respuestas que Álvarez hace referencia a Reeves (citado por Pavlic, 1999) quien afirma que Una documentación completa de los efectos de los medios (de una campaña de Relaciones Públicas) exige datos procedentes de cuatro fuentes:

- Contenido del mensaje
- Atención de la audiencia al mensaje
- Efectos (resultados de la atención)
- Procesos condicionales/ situaciones en que los efectos pueden producirse o no.

Por otra parte, Weiss (citado por Pavlic, 1999), es quien concluyo que los profesionales de las Relaciones Publicas intentaban evaluar sus programas sin tan siquiera especificar cuál era su objetivos, y además menciona que esto era tan común que incluso “se manifestaba en términos de actividades del programa, en lugar de en resultados del mismo”.

Dozier & Ehling (citados por Álvarez, 2011) señalaron que una vez que el profesional de Relaciones Públicas identifica a los públicos estratégicos se hace necesario un programa de comunicación basado en la dirección por objetivos que permita maximizar su éxito, contribuyendo a la mejor efectividad en largo plazo.

Es importante mencionar que, la investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y éstas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición. Scriven (citado por Álvarez, 2011) denominó como sumativa a esta forma de evaluación y describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que éste sea implementado, por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos a si continuar, o no, con el desarrollo del plan.

Asimismo, Pavlic, 1999 (citado por Álvarez, 2011) menciona que para llevar a cabo una medición evaluativa es evidente que debe realizarse, también, una investigación previa, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior. La forma en que se alcanzan los objetivos no forma parte de la evaluación sumativa, y hay que recurrir a la evaluación formativa, que es aquella

que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa de Relaciones Públicas.

Por su parte, Robinson (citado por Álvarez, 2011) se atrevió a aventurar que en un futuro próximo los profesionales de las Relaciones Públicas dejarían de guiarse por procedimientos intuitivos y subjetivos para evaluar la eficacia de sus planes estratégicos y que, para ello, adoptarían métodos de investigación más sistemáticos, de carácter científico.

De igual forma, algún tiempo después Dozier (citado por Álvarez, 2011) se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, en San Diego-California, que produjo unos resultados que evidenciaron tres grandes estilos de evaluación en la práctica común habitual:

- *La evaluación científica del impacto.* Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- *La evaluación instintiva.* Constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada:

Al respecto, Pavlic (citado por Álvarez, 2011) señala que los profesionales que utilizan este enfoque a menudo están más preocupados por el proceso de RP que por los resultados actuales de la campaña. Pueden obtener “feedback” por medio de reuniones con miembros de un público objetivo, con tactos personales con los medios o colegas. Suelen considerar los premios y otros reconocimientos de sus colegas como una medida importante del éxito del programa.

- *La evaluación científica de la difusión.* Constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los mass media. En general consistía en un análisis del press clipping, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes. De ahí se asumía que a mayor difusión, mayor impacto, al menos, potencial.

De igual forma, Pavlic (citado por Álvarez, 2011) señala que “aunque se trata de una idea potencialmente atractiva, una cantidad abrumadora de investigación demuestra

que la presentación del mensaje (diseminación) no es igual a su recepción. Además, no hay forma de decir la manera en que se recibe o distorsiona el mensaje”.

Aún en la década de los años 80, Pavlic (citado por Álvarez, 2011) se muestra pesimista al describir cual era la situación de la investigación basada en ciencias sociales para la evaluación de la eficacia. Otros autores que coincidían en esta apreciación fueron Hiebert & Devine, Lindenmann, Grunig, Bissland (citados por Álvarez, 2011), éste último destacaba que la mejora en cantidad y calidad de la de la investigación con respecto a los programas iba mejorando muy lentamente, aunque resultaron ser muy escasos los programas que, entre 1981 y 1985, obtuviesen un “Silver Anvil” (importantes premios norteamericanos de Relaciones Públicas, otorgados por la PRSA Public Relations Society of America) habiendo adoptado sistemas de evaluación que satisficiesen los criterios propuestos por Lazarsfeld (1959) para el establecimiento de la causalidad:

- Petición de tiempo: campaña antes del cambio.
- Correlación: relación entre los objetivos planteados y los cambios producidos.
- Escasez: dispositivo económico que eliminaría las explicaciones alternativas y aseguraría que el plan de Relaciones Públicas produjo el “gap” o brecha diseñado.

McElreath (citado por Álvarez, 2011) señaló que muchos argumentaban que la ausencia de programas en los cuales se habían adoptado sistemas de evaluación para medir su eficiencia, se debían a la multiplicidad de factores organizativos y a la inestabilidad del entorno. Por otra parte Pavlic (citado por Álvarez, 2011), argumentaba que precisamente esa usencia no permitía contrastar suficientemente dicha información.

Para Morley (citado por Álvarez, 2011) otro factor que afectaba al desarrollo de la investigación era su elevado coste, ya que en ocasiones superaba el presupuesto disponible para la implementación del programa de Relaciones Públicas en sí mismo. Lo cual ha ido cambiando paulatinamente, conforme los recursos económicos destinados a planes de Relaciones Públicas se han hecho mayores, como consecuencia directa de su valoración estratégica y al mayor nivel de rigurosidad metodológica exigida por aquellos ejecutivos responsables del área que precisarían medir los resultados de eficacia obtenidos. Hoy, la inversión en investigación parece que ha pasado a ser aceptada como un ratio básico de los costes de cualquier programa planteado con verdadero criterio estratégico, sobre todo en el contexto de la globalización, que posibilita el diseño de campañas a escala internacional, con enormes presupuestos, de modo tal que la relación coste/beneficio de la investigación se racionaliza desde un criterio financiero

Para Martin (citado por Álvarez, 2011) las fases de que se compone la evaluación son las siguientes:

- Control y análisis (cualitativo)
 - De la aplicación de los canales más adecuados.
 - De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación.
 - De la desaparición de los problemas de comunicación.
- Evaluación (Cuantitativa)
 - Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación.
 - De la audiencia obtenida en cada medio y soporte
 - Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización.
 - Del balance final (evaluación del coste-global y porcentual- en relaciona al presupuesto inicial).
- Conclusiones finales
 - En este punto, se hace referencia que otra forma más abarcadora de hacer frente a la etapa de evaluación, para comprobar la eficacia de las medidas adoptadas, sería la Realización Continuada (LE Net, 1993).

2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.

Álvarez (2010) señala en referencia a la medición y evaluación “que ambas son etapas fundamentales para el proceso de planificación estratégica en comunicación” (p.2).

De igual forma, Álvarez (2010) indica que:

Es necesario, en cuestiones de medición y evaluación, que los profesionales encargados de la comunicación en la organización realicen un pre-desempeño estableciendo los programas, actividades, objetivos estratégicos y tácticos, así como los resultados, con vistas de proporcionar una base a la función de evaluación. (p.2)

Además, éste autor recalca la importancia de que los objetivos de comunicación y los objetivos generales de la organización, se encuentren relacionados. Y que la evaluación servirá si los mensajes claves, los grupos de público objetivo y los canales de comunicación esta definidos. También se establece a la medición del contenido de los medios de comunicación como un primer paso en el proceso de evaluación.

En la actualidad varios expertos señalan que para conseguir la excelencia en la comunicación estratégica se debe alcanzar el mismo nivel en todas sus etapas: en la investigación, la medición y la evaluación.

Como dato adicional, y en base a estudios realizados, Álvarez (2010) indica que la mayoría de los profesionales, por su formación e incluso por su experiencia, no tienen un conocimiento práctico de las técnicas de investigación de las cuales podrían valerse para la medición y evaluación en comunicación estratégica. Sin embargo otros muchos profesionales, que aún poseyendo las habilidades y competencias para medir los resultados

y la eficacia de los programas, se encuentran sin recursos ni presupuestos que los permitan desarrollarlos.

2.2.1. La función de evaluación.

González (2006), señala que:

Las funciones de la evaluación en pro de la mejora de la calidad comunicativa; y valida las diversas opiniones emitidas sobre “el valor de la evaluación como el método idóneo para mejorar la calidad de procesos y servicios entre ellos, la comunicación”. (p.200)

Se menciona que “aún cuando las políticas de mejora de calidad difieren en varios aspectos, ninguna de ellas prescinde de la evaluación como el instrumento más apropiado para diseñar diagnósticos y estrategias de mejora” (González, 2006, p.201).

Según Gobantes (citado por González, 2006) las características que fundamentan a la evaluación como estrategia orientada a la mejora de la calidad son:

- Se concibe como un instrumento de reflexión crítica.
- Debe concentrar su atención en la construcción crítica de significados más que en calcular el valor y el mérito de lo evaluado.
- Requiere un análisis de los problemas prioritarios a analizar.
- Se trata de un proceso sucesivo y contextualizado de toma de decisiones: económica, factible y útil.
- Comprende una dinámica flexible y emergente.
- Está preocupada por el análisis y la modificación de los factores contextuales que reducen sus posibilidades de desarrollo y uso práctico.
- Implica a todos los responsables del objeto evaluado.

Para González (2006) “La evaluación para la mejora de la calidad debe cumplir una serie de funciones, desde una perspectiva externa o política, y se concretan mediante” (p.201):

- Obtener información contrastable y objetiva de la organización, funcionamiento y procesos didácticos que se dan en la acción comunicativa.
- Conocer la situación inicial de cada centro en el ámbito de la comunicación y poner así de manifiesto sus logros y sus dificultades, sus puntos fuertes y sus puntos débiles y, en consecuencia, sugerir orientaciones útiles que ayuden a tomar decisiones oportunas para resolver los problemas detectados.
- Difundir la cultura de la evaluación entre todos los sectores implicados en los procesos de comunicación.

En consideración las funciones internas del proceso de comunicación, Sanz Oro (2001) señala que la evaluación posibilita:

- Comprobar si el sistema está dando respuesta y satisfacción a las necesidades para las que se planificó.
- Servir de base para un continuo mejoramiento, para desarrollar nuevos servicios o adaptar los ya existentes.
- Proporcionar información rigurosa sobre la marcha del sistema para plantear posibles readaptaciones.
- Recibir constante feedback sobre su efectividad.
- Elegir y utilizar las técnicas de intervención sobre la base de su efectividad.
- Comprender el sistema, identificar sus posibilidades y limitaciones, conocer qué dimensiones abarca y cuáles no.
- Aportar datos que posibiliten una reflexión crítica sobre una determinada situación.

González (2006) considera a:

La evaluación como el instrumento del que se sirve la comunicación para ofrecer una acción de calidad, de doble aportación, ya que por una parte sirve a los responsables de información, y por otra, implica una actitud de perfeccionamiento de todos los agentes implicados en el proceso de comunicación. (p.201)

En base a lo anterior, se entiende que la función de evaluación es parte fundamental del proceso de la planificación estratégica en comunicación, ya que puede determinar el tipo de información que se debe evaluar, las posibles mejoras en base a sus resultados, evitar los errores que puedan generarse, y además aportar directamente a las decisiones que se requieran para mejorar un proceso.

2.2.2. Medición y evaluación.

De acuerdo Álvarez (2011) “la Real Academia Española determina que el término Evaluar es señalar el valor de una cosa” (p.73). Por lo cual, éste autor hace referencia a que Evaluar es el término correcto para aplicarse en estudios relacionados a la medición y constatación de resultados obtenidos en estudios de investigación.

De igual forma, se considera que en ocasiones “el término evaluar se confunde con Controlar o Medir” (Álvarez, 2011, p.73). Por esta razón se señala lo siguiente:

Evaluar, en términos de planificación estratégica de la comunicación, se refiere a la comparación de la actividad realizada con los planes o normas; para lo que será imprescindible disponer de un patrón o medida de cantidad, calidad o resultado para realizar dicha comparación, denominado generalmente objetivo. (Álvarez, 2011, p.74)

Dentro de la función de evaluación es necesario destacar el control de gestión, la medición de resultado, y la investigación y evaluación.

El control de gestión.

Según Álvarez (2011):

El termino Controlar sería aplicable a la acción de guiar los hechos para alcanzarlos; combinadas entre ambas (evaluación y control), no simplemente sería una operación de comprobación sino también un resultado: que una actividad no se desvíe del camino que se le ha asignado. (p.74)

Éste mismo autor hace una importante reflexión al señalar que el control de gestión brinda una importante e imprescindible información sobre lo que está ocurriendo, y a donde se ha llegado; esto permite que luego se pueda comparar el plan con la actuación, para decidir si la misma es aceptable o no. Pero que para que esto funcione y la información sea útil, debe ser objetiva y confiable.

A mi criterio, el control de gestión se da cuando una actividad o tarea, aplicada en cualquier aspecto y no específicamente en la comunicación, se encuentra correctamente dirigida y encaminada en varios puntos del proceso, permitiendo así determinar previamente que los objetivos para los cuales fue creado se cumplirán o no.

La medición de resultado.

Para la Real Academia Española el termino Medir es determinar la longitud, extensión, volumen o capacidad de alguna cosa. Otros autores señalan que:

La palabra medir, aplicada en las ciencias sociales, es proporcionar y comparar una cosa con otra (...).La medición es una herramienta para el posicionamiento y un componente crítico en cualquier proceso de gestión, porque depende de una cultura de medición en la organización para ser eficaz (...). Medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la empresa. (Irazu, 2002, p.5-6).

Es importante mencionar que “la medición de la gestión de comunicación es justamente eso: la medición de la eficacia y eficiencia de esa gestión; siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos, y la eficiencia la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados” (Álvarez, 2011, p.75).

Vale la pena nombrar a otro autor, Ritter (citado por Álvarez, 2011), quien, a mí criterio brindó información relevante en cuanto a la medición de resultados, primero por señalar que “la medición de la gestión es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, en cuanto a la gestión de comunicaciones de una determinada empresa; y que además es el elemento que legitima la función del comunicador institucional en la organización”.

En ese sentido, Ritter utilizó las siguientes preguntas para fundamentar su tesis:

- a. ¿Se puede medir la comunicación?

- b. ¿Qué son los intangibles?
- c. ¿Dónde agrega valor la comunicación a las organizaciones?
- d. ¿Cómo se mide la gestión de la comunicación?

A las cuales respondió de la siguiente manera:

- a. La comunicación no puede medirse en forma lineal, mediante la aplicación de un plan específico que determine clara y exactamente que los resultados obtenidos fueron ocasionados por una acción específica dentro de la empresa, puesto que existen varios factores intervinientes que pudieron haber determinado a estos resultados, especialmente cuando feedback.
- b. Respecto a los intangibles Ritter (2002) determina que se denomina intangible al valor de la organización obtenido de la diferencia entre el capital de mercado de la misma (valor de la acción por el número de acciones) y su patrimonio neto (diferencia de ingresos y egresos); y considera como intangibles a:
 - La calidad del Management.
 - La capacidad para desarrollar nuevos productos
 - El fortalecimiento de la posición en el mercado
 - El fortalecimiento de la cultura corporativa
 - La calidad de la comunicación con los inversores
 - El grado de satisfacción de los clientes.
- c. Sobre ¿Dónde se agrega valor a las comunicaciones?, el mencionado autor determina que se resuelve por medio de la gestión de procesos que tienen como resultado lo siguiente:
 - Atributos bien comunicados
 - Información creíble brindada a miembros
 - Transmisión de imágenes a la opinión pública
 - Transmisión de imagen a inversores
- d. Sobre la cuarta interrogante, Ritter indica que gestión de comunicación no se puede medir en términos de ventas, pero si es factible hacerlo en términos de aumento de ciertos intangibles como el clima laboral, motivación, reducción de ausentismo, etc. Y Álvarez (2011) señala que:

“La clave está en no sólo medir la eficacia y eficiencia, sino toda la gestión de comunicación. Pero para esto es importante considerar lo siguiente:

 - No cualquier acción de comunicación amerita ser medida
 - Una investigación es central entre las acciones de comunicación que pueden ejecutarse.

- Los objetivos comunicacionales deben ser formulados en términos de un output duro. (p.77)

Consecuentemente a lo anterior, considero que la medición de resultados no solo permite conocer la relación entre inversión y resultados obtenidos luego de aplicada una acción, sino también para saber si las acciones, actividades y el uso de técnicas aplicadas son las correctas para de la obtención de esos resultados. Creo que el control de gestión planificado permitirá que incluso las fallas que se presenten cuenten con una solución ya establecida, evitando pérdidas de tiempo y recursos en su aplicación.

Investigación y evaluación.

Sobre estos temas Cuttliip & Center (citados por Álvarez, 2011) se han referido a los términos de Investigación y Evaluación diciendo que son la aplicación sistemática de procedimientos de investigación de las ciencias sociales para evaluar la conceptualización, diseño, implantación y utilidad de los programas de intervención social.

De igual forma, Álvarez (2011) señala que:

La visión que integra a la Evaluación con el proceso de planificación estratégica de la comunicación, también la sustenta Margarita María Krohling Kush (2003), mencionando que la evaluación “tiene una función de carácter permanente, iniciándose en el planeamiento y desenvolviéndose en el acompañamiento de las acciones en ejecución, con propuestas para las correcciones necesarias y procedimientos para verificar los resultados deseados”. (p.78)

En consecuencia, se entiende que ambos términos abarcan diferente partes de un proceso, que en el caso de la comunicación estratégica, son necesarios para determinar los resultados obtenidos.

2.2.3. Métodos de medición y evaluación.

Según señala Álvarez (2013) luego de varios aportes de investigaciones realizados por otros autores se ha conseguido establecer como métodos de medición de la evaluación en los diversos campos donde ésta es aplicada, por lo cual podemos señalar a los siguientes:

Medición de la producción.

“Es considerada como una medición de tipo básico” (Álvarez, 2011, p.86). Esto debido a que consiste en contar cuantos artículos de prensa, comunicados, fotos, cartas, entre otros, ha producido un determinado departamento o un número de trabajadores, en un período de tiempo, poniendo en un plano secundario la calidad de la producción de estos elementos de comunicación.

Sumado a esto, otros autores señalan que otra manera aplicada para medir la producción es especificar los objetivos del personal de relaciones públicas, en lo que a la cobertura de medios se refiere. Ésta última manera de medir la producción ha sido considerada poco efectiva porque no existen parámetros que garanticen que los objetivos se cumplirán, debido a que el cumplimiento de estos objetivos estarán regidos por cuestiones presupuestarias y de disponibilidad de los mismo medios de comunicación.

Medición de la exposición.

Los autores mencionan que este tipo de medición sirve para medir la aceptación de los medios de comunicación masivos sobre una determinada historia, y a la cobertura que le han estos medios a la misma, todo esto, en base a la contabilización de las apariciones de prensa, radio o televisión.

A continuación Álvarez (2011) señala algunos indicadores aplicados para este proceso:

- *Impactos en los medios de comunicación.* Este indicador, basado en el número de apariciones en los medios de comunicación, analiza el número de personas que pueden haber sido expuestas a la información, y son estas cifras las que determina como impactos en los medios. Lastimosamente no se considera el número de personas que han asimilado el mensaje o cambiado su actitud frente a un producto o a una organización, a causa de la información recibida.
- *Visitas en Internet.* En referencia a este indicador, se define que la versión virtual de los impactos en los medios es el número de personas a las que se ha llegado a través de la página web de la organización. En este indicador se considera como una visita a cada persona que ingresa a la página web de una organización.

Para motivar este tipo de interacción virtual algunas organizaciones incluso han creado sistemas de bonificación o premios con la finalidad de que su página web sea la más visitada por los públicos de una organización, en comparación con otras.

Esto se logra mediante la previa contratación de espacios en claves con las multinacionales virtuales como lo son Google por ejemplo.

- *Equivalencia publicitaria.* Este indicador se obtiene mediante el análisis que realizan el profesional encargado de la comunicación estratégica o de las relaciones públicas de una organización, para calcular el valor de la exposición a los mensajes. Los profesionales traducen los artículos en las columnas de periódicos, a su equivalente en anuncios, en función del costo de estos, a fin de determinar que un artículo tiene más credibilidad que un anuncio.

- *Seguimiento sistemático.* Los autores determinan que este indicador manifiesta su valor mediante la retroalimentación permanente en el transcurso de la campaña de relaciones públicas o comunicación, con la finalidad de determinar si los esfuerzos de publicity son rentables para la organización, en cuanto a las apariciones en los medios de comunicación y la mención de los mensajes clave.

Mediante este indicador también se puede determinar qué clase de Publicity es más efectiva, y cual hace que el retorno sobre la inversión-ROI, sea más rendidor; esto se logra mediante la comparación del número de comunicados de prensa que se han enviado con el numero de comunicados que han llegado a publicarse

- *Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos.* Esta forma de medir la exposición a los medios se basa en contabilizar el número de solicitudes de información adicional, a través de llamadas gratuitas.
- *Coste por persona.* Este indicador basa en establecer el costo de llegar a cada miembro del público. Para ello existen técnicas como la Efectividad en costes la cual calcula el coste por mil (CPM), considerando el total de impactos de los mass media previamente analizados, y dividiéndolo por el coste del programa de Publicity.
- *Asistencia del público.* Sobre este indicador los autores mencionan que la contabilización de la audiencia que asistió a un evento, es una forma sencilla y práctica de valorar la efectividad de la Publicity empleada para informar sobre la realización de este evento. Es decir, si un evento que ha sido promocionado con antelación y del cual se ha brindando información relevante dirigida un público posiblemente interesado, tiene poca asistencia demuestra que la Publicity empleada fue incorrecta y se deberán analizar otras técnicas para corregir este índice a futuro.

Medición de impacto.

Es considerada como un nivel medio de evaluación de la exposición del público. Esta medición determinará si el público ha recibido los mensajes, si este mensaje les ha llamado la atención, si lo han comprendido y qué han retenido del mismo; todo esto se logra mediante encuestas instauradas al mismo público.

Medición de participación.

Se indica que en este método se utilizan las mediciones de actitud y la participación del público, esto depende de la comprensión y la concienciación que logra tener el público de los mensajes que ha recibido. En este método se trata de medir el comportamiento y la postura del público antes, durante y después de la campaña de las relaciones públicas, o de comunicación estratégica, para así determinar qué parte del cambio favorable se debe a la labor de las relaciones públicas, esto en base a un análisis estadístico de la varianza

Las Auditorías.

Esta clase de mediciones pueden ser:

- a. *De comunicación.*- Downs (citado por Alvarez, 2011) la define a este tipo de auditorías como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y las prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.

Como dato importante, Álvarez (2011) menciona que:

El primer paso en una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación en la organización, en los niveles micro y macro; la auditoría de comunicación también analiza las producciones comunicacionales de la organización como son las historietas, metáforas, símbolos, artefactos y hasta los comentarios que la gente de la organización utiliza en sus conversaciones diarias. Siguiendo este orden, este autor señala que la auditoría de comunicación evalúan también las formas de distorsión sistemática de la comunicación generadas por las estructuras de poder de la organización; finalmente, en pro de mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización, es necesario el desarrollo de recomendaciones en la auditoría. (p.89)

“Los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación creados en la década de los 70 fueron” (Álvarez, 2011, p.90):

1. ICA Communication Audit. Fue patrocinado por la Internacional Communication Association e incluía diversas técnicas de evaluación como: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, así como un diario de comunicación.
2. The LTT Audit System. Elaborado por Osmos A. Wllo y Martti Helsila en 1974 y consistía en un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y dos

abiertas cuatro años más tarde uno de sus creadores, Osmos A. Willo, emitió una versión más corregida de este procedimiento.

3. Cuestionario denominado "Communication Satisfaction Questionnaire". Este cuestionario evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación. Fue desarrollado por Downs y Hazer en 1976, pero fue nuevamente analizado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs adoptando el nombre de "Communication Audit Questionnaire", que en español significa "Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación" y evalúa lo siguiente:

- Información sobre la organización,
- Información sobre el trabajo,
- Clima general de la comunicación,
- Comunicación de los supervisores,
- Comunicación de los subalternos,
- Comunicación entre los empleados,
- Evaluación del trabajo individual,
- Medios de Comunicación,
- Comunicación de la Gerencia,
- Comunicación entre los departamentos

b. *De relaciones públicas (identidad/imagen)*.-Según la definición dada por Fontbona (2010) la auditoría de relaciones públicas es una investigación que define a los públicos y establece la manera en que estos públicos perciben y evalúan a la organización. En síntesis esta autora señala que este tipo de auditorías exclusivamente deben diagnosticar la diferencia entre la identidad proyectada y la imagen percibida, así como el porqué de esta diferencia.

Este tipo de auditoría es única, debido que realiza una investigación de tipo formativa, ya que se realiza antes de que empiece cualquier programa, lo cual la hace diferente incluso de la investigación evaluativa que inicia después de cualquier plan de acción. (Álvarez, 2011, p.91)

En este punto es necesario mencionar a Grunig (citado por Álvarez, 2011) quien advierte que la auditoría de relaciones públicas es de carácter formativo, mientras que la auditoría de comunicación o una auditoría social son ejemplos de análisis evaluativos.

Modelos integrales.

“Para ejemplificar este tipo de modelos de evaluación, se cita a Lindenmann (1993) y Michael Ritter (2002)-adaptación del clásico modelo de Kaplan (1992) denominado *Balanced Scorecare*” (Álvarez, 2011, p.92):

- *Modelo Yardstick, o regla de la efectividad.*- Fue creado por Walter Lindenmann en 1993 y fue este autor quien lo definió como una regla, un conjunto de directrices o patrones que sirve para medir efectividad en comunicación. Este modelo se constituye de dos etapas, la primera fija los objetivos de los programas de comunicación; y la segunda etapa determina los niveles de efectividad deseados. Es importante además señalar que estos niveles de efectividad se dividen en tres:
 - *Nivel Básico*, es donde se evalúa el producto, por ello se evalúa la cantidad y calidad de folletos, entrevistas colectivas, noticias en la prensa, tiempo en los medios, cartas para el empleado, eventos, en general lo que el profesional de la empresa produce.
 - *Nivel Intermedio*, es en el cual los profesionales de la comunicación fijan su interés en saber que los mensajes emitidos a través de medios como eventos, folletos, diarios, páginas web, discursos, congresos, entre otros, fueron recibidos, comprendidos y retenidos por el público a los cuales fueron destinados.
 - *Nivel Avanzado*, según Lindenmann lo que está siendo medido en este nivel, son realmente resultados. Según este autor el trabajo en comunicación demuestra resultados cuando genera en el público cambios de opinión, de actitud y de comportamiento.

- *Balanced Scorecards o Tablero de Comandos.*- En base a los estudios de Michael Ritter (2002), el objetivo de este modelo es gestionar la comunicación con el seguimiento de indicadores esenciales, dejando de lado lo irrelevante, para poder alcanzar los objetivos de la comunicación, que a su vez deben concordar con los objetivos de la organización.

En cuanto a la perspectiva de estos objetivos pueden ser:

 - Financieros
 - De los clientes
 - De los procesos internos
 - De los recursos humanos, la innovación y el aprendizaje

En este estudio también se indica que para aplicar cada una de las perspectivas señaladas existen parámetros como son:

- de indicadores de factor clave de éxito
- Estándares de medición
- Métodos de medición
- Frecuencia de actualización
- Meta.

2.3. El modelo communication management bridge.

El modelo “Communication Management Bridge” es conceptualizado como “el modelo que, a más de definir el rol estratégico del responsable de comunicación dentro de la organización, logra que la función de medición y evaluación de la comunicación estratégica, se relacione con todos los niveles de la organización” (Álvarez, 2014, p.9). Los niveles a los cuales se refiere esta cita pueden ser operativos o directivos, y esta vinculación ocurre con el fin de vincular los objetivos del área de comunicación estratégica con los objetivos generales de la organización.

Se señala, que para poder aplicarse el Modelo Communication Management Bridge, el profesional responsable del área de comunicación estratégica debe conocer y dominar a plenitud todo lo relacionado a la gestión implantada en la organización, así como tener claro el significado del resultado/valor para la misma (Álvarez, 2014).

El “Communication Management Bridge” que en español significa “Puente de Gestión de la Comunicación”, hace alusión al hecho de que el profesional responsable de la comunicación en una organización, debe ser el “puente” que se encargue de relacionar a todos los niveles de la organización con los objetivos de la misma, para lo cual debe realizar su labor de forma técnica y estratégica (Álvarez, 2014).

Álvarez & Lesta (2011) señalan que después de estudiar varios casos de gestión estratégica de comunicación interna en compañías del medio, y de revisar modelos gerenciales vigentes en las mismas, lograron enmarcar la problemática de la comunicación estratégica. Esto les llevó a ratificar que el comunicador de la organización debe proceder de forma estratégica y técnica; técnica en lo que respecta a la aplicación de acciones concretas, y estratégica en cuanto a su intervención en los niveles de decisión gerencial. Con estas acciones se llega a constituir el puente que integra los resultados de la gestión de comunicación institucional con los métodos de medición propios del management.

2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.

Según Álvarez (2013) varios autores señalan que aún después de realizarse numerosos estudios sobre los modelos de medición y evaluación en comunicación estratégica, no se han podido cristalizar, normar y definir un modelo estandarizado, no sincrónico ni estático, que pueda ser aplicado de forma sencilla y práctica por los profesionales de la comunicación

estratégica en las diversas organizaciones; es por esta razón que “se ha puesto a consideración general la aplicación de un conjunto de supuestos que brinden una visión integral de la medición y evaluación en comunicación estratégica” (Álvarez, 2013, p.8). A continuación los mencionados supuestos:

1. La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.
1. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de management adoptados por la organización y el director de comunicación.
2. La planificación estratégica en comunicación, siguiendo el modelo RACE (Reserch, Acción, Communication y Evaluate) propuesto por Marston (1963), es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.
3. La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado.
4. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.
5. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.
6. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función.

7. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.
8. Los objetivos, que se identifican siempre como output, outtake, outcome y business results, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.
9. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse.

Referente a la terminología aplicada en algunos de estos supuestos es necesario precisar ciertas definiciones:

El output es definido por algunos autores, según Álvarez (2013), como el nivel de resultados más bajo y corresponde a los elementos que se generan para realizar un programa o una campaña de comunicación. En este tipo de resultados todo lo que se publique y produzca, lo realiza directa y exclusivamente el equipo de relaciones públicas. Como indicadores de esta clase de objetivos, considerando que son catalogados como resultados inmediatos y aparentes, se encuentran mensajes de voceros, conteos y ubicación de notas, números de visitas en Internet, es decir el objetivo es sólo verificar que las acciones fueron llevadas a cabo.

Tironi & Cavallo (2008) mencionan que existen mediciones basadas en outputs que se usan con frecuencia, entre ellas está el ROI (Returned Over Invested) que en español significa el retorno de lo invertido, en la cual se compara la inversión realizada tanto en campañas publicitarias como en las acciones comunicacionales, y se evalúa el gasto realizado en relación a las ganancias, ventas u otros indicadores objetivos. Otra medición basada en outputs es la Advertisement Equivalency que en español es la “Equivalencia de Publicidad”, en donde se calculan los centímetros de artículos de prensa y minutos audiovisuales de una campaña publicitaria, y se los multiplica por un algoritmo específico, con el fin de compararlos con el precio de los centímetros y minutos publicitarios, es decir, mide los objetivos conseguidos mediante la fijación matemática de un precio de acuerdo al tamaño y al tiempo de duración de los anuncios publicitarios.

Estos autores también mencionan que al fijar un objetivo output es necesario cuidar el no caer en las consecuencias negativas que puedan darse como el free plug, que hace que el responsable de la comunicación, sea interno o una agencias de comunicación contratada

para tal efecto, por cumplir con su labor de facilitar información permanente, comunique una información elaborada sin ningún tipo de estrategia que den sentido a la misma.

Siguiendo el planteamiento, Álvarez (2013), señala que algunos autores consideran a los *outtake* son como un tipo de resultado intermedio y se relacionan con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Sirven como los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo y porque pueden conducir a la rentabilidad, la eficiencia y a las medidas de productividad. Además se menciona que los *outtake* son de mucha importancia para los responsables de la comunicación estratégica debido a que son los únicos que se preocupan por estas medidas dentro de la organización.

En cuanto a los *outcomes*, y en base a lo indicado por Álvarez (2013), esta clase de objetivos se sitúan en un nivel más elevado y buscan establecer un cambio cuantificable en el conocimiento, opinión, actitud o comportamiento. Son de considerable importancia para los responsables de la comunicación estratégica debido a que permiten demostrar el grado de contribución que puede dar para alcanzar objetivos de otro departamento, no únicamente a los objetivos corporativos de la organización.

Tironi y Cavallo (2008) señalan que es necesario evitar mirar a la evaluación de la comunicación estratégica de forma cuantitativa, dejan claro que no es importante el número de veces que el público visita una determinada web para informarse, o la cantidad de apariciones se han realizado por tv, sino más bien centrarse en el efecto que esta información ha tenido el público de la organización, considerando principalmente la integración de los cambios que el público objetivo tienen en concordancia con los objetivos de la organización.

Éstos autores dicen que existe una gran diferencia entre darse por satisfecho porque “mi cobertura de audiencia subió un 30% en un determinado segmento”, que hacerlo porque “mi público cambió su actitud hacia mi organización durante este período debido a mis acciones comunicacionales, según estaba previsto en el plan estratégico inicial”. De igual forma, determinan que las técnicas de evaluación para medir un *outcome* pueden ser las encuestas, entrevistas, *scorecards*, análisis de contenido y *focus groups*.

Como información relevante Tironi y Cavallo (2008), recalcan que el defecto de la evaluación por *outcome* es que lo que se gana en precisión se pierde en tiempo y en dinero.

Por otra parte, tomando como base la reseña que Álvarez (2013) hace sobre los *outflow* o *business results*, se los conceptualiza como los objetivos de mayor importancia para el

responsable de la comunicación estratégica dentro de la organización; éste tipo de objetivo puede demostrar que la labor del comunicador estratégico trasciende hasta llegar al punto de aportar e influir en la gestión estratégica de la propia organización, lo que le permite incluso acceder, durante el desarrollo de sus acciones en las decisiones que se tomen para fijar los objetivos corporativos de la organización.

En consecuencia con lo anterior expuesto, se determina que para instaurar un modelo estandarizado, que permita medir y evaluar la comunicación estratégica, y que a su vez sea aplicable a las diversas organizaciones, se debe considerar congruentemente con los anteriores supuestos y metodologías a las herramientas, los medios, los recursos y sobre todo los públicos con los que cada organización cuente, los cuales pueden ser la variable que determine la importancia de la comunicación estratégica en virtud de la obtención de objetivos corporativos.

También puede analizarse la estandarización de toda la terminología aplicada para el desarrollo de un plan estratégico de comunicación organizacional, puesto que el tener una conceptualización de los términos inherentes al tema permitirá comprender y aplicar las técnicas de medición y evaluación correspondientes a cada caso; además con ello se abre la posibilidad de que el comunicador realice una aplicación más generalizada de las técnicas de evaluación, eliminando el miedo de no saber cómo servirse de los resultados que ellas generen.

2.3.2. Fases y actividades del modelo.

“El modelo Communication Management Bridge, presenta las fases estratégica, táctica y operativa, para medir y evaluar la comunicación estratégica en una organización” (Álvarez, 2014, p.10).

Álvarez (2014) afirma que, en la *Fase Estratégica*, se realiza la actividad de planificar la evaluación que el comunicador estratégico desarrollará, mediante la interrelación de su área con los otros departamentos y el management de la organización, utilizando para esto la alineación al modelo de gestión organizacional, y realizando una selección de objetivos organizacionales y de los objetivos de comunicación en sus distintos niveles de la organización, los cuales pueden ser determinados como objetivos de business results o output- outtake- outcome, respectivamente. De las actividades que se desarrollen en ésta fase dependerán las fases táctica y operativa.

De igual forma, se señala que en “la *Fase Táctica*, las actividades que se llevan a cabo son la conceptualización de las variables de interés a evaluar; así como la determinación de las

dimensiones e indicadores a medir, todo esto en función de los objetivos de resultado” (Álvarez, 2014, p.11).

La última fase corresponde a la *Fase Operativa*, y se establece los niveles y dispositivos de medición; se elabora el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación tanto correctiva o formativa como sumativa o final; de igual forma, se calculan los posibles índices existentes; y por último se diseñan los reportes y las presentaciones necesarias considerando los públicos a los cuales van dirigidos así como los niveles de objetivos (Álvarez, 2014).

2.3.3. Fase estratégica: planificación de la evaluación.

La Fase Estratégica puede definirse:

Cuando ya están concebidas las ideas de la política, planificación estratégica, planes de acción, presupuestos para cada área, todo en base a los modelos de gestión y de control de esta gestión que la empresa tenga instaurado, considerando su tipología institucional, visión, misión, valores y estilos de liderazgo de la empresa u organización. (Álvarez, 2014, p.12)

De igual forma, Álvarez (2014) mencionó lo siguiente:

La Fase Estratégica, se sustenta de los resultados de investigación y auditorías aplicadas en la planificación estratégica de la organización; además destaca la importancia del trabajo en conjunto del responsable de la comunicación estratégica con el equipo directivo de la empresa para el desarrollo de esta fase. Además se establece que es en esta fase donde el responsable de la comunicación estratégica demuestra su calidad de trabajo, el cual incluye su conocimiento absoluto en temas de la organización, los cuales pueden ser según la International Public Relations Association-IPRA: las actividades de la empresa, sus issues, sus activos intangibles y cultura, sus públicos y las tipologías de éstos, las políticas de comunicación, los objetivos que pudieran cumplirse desde la comunicación; la situación real y la calidad de las relaciones, así como los ambientes laborales de la organización. (p.12)

En base a la conceptualización que se ha dado a la Fase Estratégica, se determina que dentro del marco de la misma se realizan tres actividades, las cuales según Álvarez (2014) son:

1. *La Alineación con el modelo de gestión organizacional.* En esta actividad se debe considerar y asumir como propio el perfil de gestión organizacional en el cual se

consideran aspectos como el sector, la actividad, la misión, visión, valores y perfiles gerenciales de la organización.

A lo anterior, se suma que en esta actividad se debe considerar los procedimientos organizacionales de control de gestión, herramientas y dispositivos que existieran en la organización.

2. *La Selección de objetivos organizacionales.* Como su nombre lo indica en esta actividad se seleccionan los objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir, conocidos como Business Results o outflow, los cuales tiene carácter de objetivos corporativos y que contribuyen a la solidificación económica y reconociendo de la organización entre sus pares. Debido a que los Business Results o outflow son los objetivos que permiten demostrar sólidamente la contribución de la gestión estratégica de la comunicación, es necesario que en esta actividad se establezcan los indicadores de resultados establecidos para estos objetivos, mismo que pueden ser las variaciones en ventas, el número de proyectos, acuerdos, reducciones de costos, reputación corporativa, valor de marca, rendimiento de empleados, entre otros.
3. *La Definición de los objetivos de comunicación.* En esta actividad se determina los objetivos específicos del área de comunicación, y la relación que éstos tendrán con los objetivos organizacionales a los que se enfoca la contribución del área de comunicación estratégica de la organización. (p.13)

El sentido de esta actividad es diferenciar los objetivos según sus resultados y según su producción, considerando que ambos son previstos para la acción de la comunicación. Para lo cual se señala que existen dos grupos de objetivos como son: los OUTCOMES, que son aquellos orientados a resultados que impactarán en las actitudes, comportamientos y opiniones como efectos de los mensajes dirigidos a los públicos; y los OUTTAKE y OUTPUTS, estos últimos son los objetivos de producción previstos por el cumplimiento de las acciones de comunicación en sí.

2.3.4. Fase táctica: diseño de la medición.

En esta Fase, “se lleva a cabo el diseño de la medición, la cual permitirá hacer operativas las definiciones de as fase estratégica, para poder instrumentar la medición de la fase operativa” (Álvarez, 2014, p.15). Es decir, ésta fase brinda continuidad y conecta a las tres fases para que la función de evaluación en la planificación estratégica de la comunicación se realice.

Álvarez (2014), señala que en la fase táctica se realizan dos actividades:

1. *Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados.* En esta actividad se formula el catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar, como son: las características, aspectos y atributos susceptibles de ser modificados (...). Se ha definido a las variables como los atributos señalados en los objetivos susceptibles de modificación por acción directa o indirecta de la comunicación. (p.15-16)

La elaboración del mencionado catálogo servirá para que los públicos a los que se exponga la observación de los elementos, que conformarán las iniciativas y actividades de comunicación que se diseñen, se familiaricen y manejen un lenguaje compartido, lo cual les facilite esta actividad.

2. *Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados.* Esta actividad comienza una vez que se ha determinado las variables que vamos a medir. Para lograr esto se deberá primero especificar los términos que conforman cada una estas variables, con el propósito de reducir sus niveles de abstracción y así observarlos en los hechos mismos, todo esto para definir la variación y aporte que se está evaluando (...). Mediante esta actividad la fase operativa logra elaborar los distintos dispositivos, escalas y herramientas que se van a utilizar en el proceso de medición. (p.16)

2.3.5. Fase operativa: medición.

Para Álvarez (2014) “la fase operativa es donde se efectúan las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables que serán gestionadas y evaluadas” (p.17).

En esta fase se indica explícitamente que “debe existir una integración entre la acción de comunicación que contempla indicadores de cumplimiento de objetivos y los dispositivos que se utilizarán para medir” (Álvarez, 2014, p.17). En esta aseveración, se deja en claro la importancia de analizar que cada dispositivo aplicado en la medición, sea el adecuado para realizar esta actividad, puesto que debe cumplir con su aporte real para alcanzar los objetivos fijados por la organización.

Para que esta fase se lleve a cabo se deben realizar las siguientes actividades Álvarez (2014):

1. *Establecer los niveles y dispositivos de medición.* En esta actividad las variables son consideradas como un elemento importante; por ejemplo se puede aplicar referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o desvíos. Debido a que característicamente las variables son más efectivas se debe realizar un diseño estricto para la medición en lo que respecta a la selección de unidades de análisis y muestras para hacer los dispositivos o herramientas para el trabajo de campo. Por todo esto, es necesario realizar lo siguiente:

- *Determinar el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos en lo respecta a sus variables e indicadores,* esta actividad permite que el evaluador “sepa dónde está”, para lo cual, debe afianzarse en los diagnósticos y auditorías realizados en la etapa de investigación; y además, considerar que las evoluciones comparativas son el mejor parámetro a seguir el momento de establecer variaciones en los indicadores que se están midiendo, previo a esto se deben determinar las escalas con las que se va a graduar esta variación y agrupar las mediciones obtenidas.

En consecución a esta actividad se debe:

- *Realizar las delimitaciones de los alcances (gaps)* mismos que deben estar establecidos en dimensiones cuantificables o variaciones descriptivas, Como por ejemplo los públicos, tiempos, espacio, entro otros; esto implica saber cuánto se debe variar la magnitud del impacto de las posibles variaciones que puedan ocurrir.
- *Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto* mediante la aplicación de los métodos existentes, mismos que se clasifican en función de las ventajas, desventajas y de las aportaciones que pueden determinar como la exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, redes sociales, entre otros.
- *Determinar los protocolos y procedimientos de aplicación de los objetivos y herramientas de medición* para lo cual, se debe considerar la muestra, los tipos de acciones al que están vinculados, los plazos, entre otros. Debido a que los parámetros mencionados pueden variar, cada estudio en particular necesitará de un procedimiento igualmente particular, porque como Álvarez (2013) señala no es lo mismo medir la interrelación, actitudes, comportamiento de los empleados en un evento de la organización que medir el resultado de una acción en redes sociales o en la intranet de la misma organización. (p.18)

2. *Elaborar los cuadros de mando y elaboración de índices.* que permitirán una interpretación clara de los resultados obtenidos, por supuesto, luego de haber sido analizados los datos medidos.

En ese sentido, Álvarez (2013) define al cuadro de mando como una simplificación e integración de indicadores que se configura a partir de los objetivos e indicadores definidos, los estados iniciales, los gaps y las escalas: De igual forma éste autor determina que el cuadro de mando como una herramienta dinámica que permite el control y aporta información para la toma de decisiones.

Es importante también la definición que Álvarez (2013) le asigna a los índices, al mencionar que son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Los indicadores sintetizan en una medida común un conjunto de datos simplificando los resultados obtenidos, lo que a su vez permite establecer su aporte en la obtención de los objetivos.

Para la elaboración tanto del cuadro de mando como de los índices Álvarez (2014) señala que se debe realizar lo siguiente:

- *EL Análisis de los datos* obtenidos mediante la tabulación y sistematización de los mismos, organizados por variables y objetivos. Se indica que para desarrollar este análisis se pueden emplear herramientas estadísticas de análisis de datos o utilizar proveedores externos que brindan el servicio de captura y análisis de información en comunicación.
 - *La interpretación de los resultados en función de los objetivos propuestos y las metas fijadas* (p.18-19).
3. *Diseñar los reportes y presentaciones.* lograr sistematizar los resultados, los hace tangibles y genera un registro físico de los mismos. En esta actividad se destacan los factores de:
 - *Redacción de Informes Finales*, en los cuales se debe incluir los logros obtenidos, con su cuantificación y, si fuera el caso, su variación cualitativa, así como las recomendaciones a implementar para ser consideradas en futuras planificaciones.
 - *Presentación de los resultados finales*, mismos que deben de escogerse en función de los públicos a los que se reportará, que pueden ser: de la alta dirección, los públicos implicados, los públicos internos, inclusive medios de

comunicación externos. Álvarez (2013) expone que ciertos parámetros como el lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben ser coherentes con el modelo de gestión organizacional; y que además se debe medir y reportar únicamente lo que hay que medir, de manera que los resultados finales general información útil para la organización y no solo para el área de comunicación (...). Además, señala que la fase operativa está ligada a la gestión de comunicación a fin de obtener resultados y datos de manera constante e ininterrumpida, para que aplicando evaluaciones normativas periódicas se eviten fallas a nivel de outputs.

CAPITULO III

3. Marco metodológico

Varios autores determinan que:

El método es un proceso sistemático que guía la investigación, el cual sirve para organizar de manera ordenada u orientarse en el camino mediante fases, pasos y actividades realizadas para alcanzar los objetivos o las hipótesis, según el tipo de investigación que se va a realizar (Valarino, Yáber & Cemborain, 2010, p. 205).

Según Álvarez (2010) el marco metodológico es el capítulo en el cual se desarrolla la perspectiva metodológica adoptada. También especifica el diseño metodológico elegido, las diferentes técnicas de recolección y análisis de datos, con la descripción de las unidades de análisis y tipo de muestreo utilizado. Y por último, se realiza una descripción del trabajo de campo.

De igual forma, se señala que es en éste espacio donde se recurre a fuentes bibliográficas. Al ser esta primera etapa de tipo exploratoria, con fines a determinar el estado de la cuestión y dar forma a una teoría sobre el objeto de estudio, empleamos la revisión y el análisis bibliográfico y de fuentes de referencias (fundamentalmente de estadísticas y estudios de campo) sobre la realidad del fenómeno estudiado (Álvarez 2010).

En ese sentido, se podría decir que el marco metodológico sirve para determinar la clase de investigación que le corresponde al estudio que realizamos; en este caso en particular, se realizó un estudio del programa RECYPET de la empresa ENKADOR, con un diseño descriptivo correlativo, donde se analizaron variables determinadas a partir de la implementación del modelo de evaluación Communication Management Bridge, a fin de evaluar el aporte que la planificación estratégica de la comunicación organizacional brinda a los objetivos generales de la mencionada empresa.

3.1. Diseño de la investigación.

Es importante además mencionar que el diseño de ésta investigación fue de tipo de diseño descriptivo correlativo.

Cortés (2012) señala que algunos autores conceptualizan al término diseño de la siguiente manera:

El termino *diseño* se refiere al plan o a la estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, constatar las interrogantes planteadas y analizar la certeza de las hipótesis formuladas. (p. 53)

“El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 120).

Por su parte “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p. 4).

En base a los razonamientos y conceptualizaciones de los diversos autores y notando la similitud existente entre estos conceptos, se puede decir que el diseño de la investigación corresponde a la organización de las ideas que se plasman en pasos a seguir para obtener información, la cual permita desarrollar la investigación de un tema determinado.

Creo además que es primordial tener claro los objetivos que se desean lograr, para elegir el tipo de diseño correcto para el estudio ha realizarse. Pues dependerá del tipo de diseño elegido para saber cómo aplicarlo correctamente, teniendo siempre en cuenta que será éste diseño la guía utilizada para el desarrollo de una investigación. Mucho dependerá de la correcta aplicación del diseño elegido para que la investigación arroje resultados reales y de calidad.

Además, por lo acotado se entiende que para cada estudio se debe elegir y diseñar una investigación adecuada, puesto que cada estudio buscara objetivos propios y diferentes.

Soy de la opinión de que un diseño de investigación deberá ser lo suficientemente versátil para adaptarse a las posibles modificaciones que puedan presentarse durante su aplicación, en especial en la parte que corresponde al trabajo de campo; todo esto con el objeto de que el planteamiento original del diseño elegido no sufra de grandes alteraciones que desvirtúen el sentido de la investigación o, peor aún, alteren sus resultados.

En el caso de esta investigación el diseño aplicado se dirigió exclusivamente a la forma de cómo la planificación estratégica de la comunicación organizacional aporta o impacta en los objetivos generales de la empresa ENKADOR, analizando específicamente al proyecto RECYPET, para lo cual se utiliza el modelo de evaluación Communication Management Bridge.

3.2. Variables de estudio.

De acuerdo a Berganza (2005), una variable es cualquier característica o propiedad que contenga dos o más categorías posibles en las que un objeto o acontecimiento pueda ser clasificado potencialmente.

Cortés (2012) menciona que “se conocen como variables las cualidades, atributos o propiedades que son comunes a los elementos de una población” (p.46). En ese sentido es importante considerar a Meza (citado por Cortés, 2012) quien aclara que se entiende como *población* un grupo de cosas, situaciones, personas, acontecimientos, lugares, etc.

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Ejemplos de variables son el género, la motivación intrínseca hacia el trabajo, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la resistencia a un material, la agresividad verbal, la personalidad autoritaria, la cultura fiscal y la exposición a una campaña de propaganda política. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 93)

Se señala como ejemplo de variable a la inteligencia, argumentando que es posible clasificar a las personas de acuerdo con su inteligencia; debido a que no todas las personas la poseen en el mismo nivel, es decir varían en ello (...). También agregan que las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Respecto a las variables Álvarez (2011) determina lo siguiente:

Conceptualizar las variables de interés implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores). (p.102)

Por otra parte, Cortés Padilla (2012) menciona:

Desde el punto de vista de nivel de medición.

Atendiendo a la forma en que se observen, se capten y se manejen estadísticamente las variables, éstas pueden clasificarse en dos principales grupos:

- a. *Variables cuantitativas.* Son aquellas susceptibles de contabilizarse, como el salario, las calificaciones de un examen, las habitaciones de una casa, la talla, el peso o la edad; estas variables se subdividen en:
 - Discretas, discontinuas o intervalares. Estas variables solo pueden contarse a través de valores enteros y nunca en fracciones, como una o dos habitaciones, tres niños, dos carros.
 - Continuas. Estas variables pueden asumir una amplia gama de valores intermedios o enteros; por ejemplo, el tiempo puede medirse en años, meses, días, horas, minutos, segundos o fracciones de segundo, y el peso puede medirse en kilogramos, gramos o miligramos.
- b. *Variables Cualitativas.* Son aquellas que sólo pueden describirse con palabras, como la religión, la profesión, la nacionalidad y el lugar obtenido en una competencia. A su vez, esta variables se subdivide en:
 - Nominales. Son las que adoptan modalidades que cuantitativamente no tienen punto de comparación como la nacionalidad, la religión, el estado civil.

- Ordinales. Permiten cierto tipo de comparación (sin poder realizar con ellas manejos aritméticos o algebraicos), como el aprendizaje calificado como nuevo, mediano y malo; y la capacidad de comprensión expresada en términos de alta, media y deficiente.

Desde el punto de vista metodológico.

Desde éste punto de vista, las variables se clasifican en:

- Variables independientes.* Son los elementos, fenómenos y situaciones que explican, condicionan o determinan la presencia de otro. Son las variables estudiadas por el investigador, las causas iniciadoras de la acción, las que se pueden manipular.
- Variables dependientes.* Son los elementos, fenómenos, situaciones, etc., explicados en función de otro. Son los cambios sufridos por los sujetos como resultado de la manipulación de la variable independiente por parte del investigador; o sea, los diversos valores que puede tomar la variable dependiente están condicionados por los valores que toma la variable independiente. (p. 47-48)

En este punto es necesario establecer que los objetivos del presente estudio, mismos que se desprenden del objetivo general son: la planificación estratégica en comunicación y su impacto a los objetivos organizacionales.

De igual forma, se analizó la estrecha relación entre los objetivos antes mencionados, mediante el desarrollo de las variables de comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

Al respecto, se determinó como variables determinantes del proyecto Recypet a la materia prima reciclada, a la publicidad realizada por Enkador respecto proyecto Recypet, a la capacidad productiva de su planta recicladora, a la información percibida sobre de este proyecto a nivel nacional, así como, a la actividad ambiental y económica que Recypet genera.

El estudio de las mencionadas variables permitió establecer cuanto influyeron y mejoraron a los objetivos organizacionales de ENKADOR (variable cuantitativa-dependiente), previa la creación o modificación de la planificación estratégica en comunicación sobre el proyecto RECYPET (variable cualitativa-independiente).

Un ejemplo relacionado a éste estudio sería el establecer la hipótesis de que debido a la falta de asignación presupuestaria o a la falta de personal especializado, no existe un departamento que diseñe y lleve a cabo un plan estratégico para manejar la comunicación del proyecto RECYPET, y que, si se realizase una inversión que cubra con los gastos del mencionado departamento de comunicación, este podría representarle a ENKADOR una reducción en sus costos en la obtención de su materia prima (botellas plásticas recicladas)

que requieren para la elaboración de la mayoría de los productos que comercializa esta empresa.

3.3. Unidades de análisis y temporalidad.

Las unidades de análisis pueden ser definidas de muchas formas; al respecto se señala que “las unidades de análisis constituyen el objeto específico de estudio de la investigación” (Martínez, 2006, p. 132).

De igual forma, se menciona que el objeto de estudio en una investigación de carácter cualitativa “sería la nueva realidad que emerge de la interacción de las partes constituyentes” (Martínez, 2006, p. 132).

Respecto al termino temporalidad se señala que éste se “asocia al concepto de la inmediatez y su consecuente actualización” (Álvarez, 2010).

En base a lo anterior, se puede argumentar que al realizar la investigación cualitativa de los objetivos señalados anteriormente (la planificación estratégica en comunicación de Recypet y su impacto a los objetivos organizacionales de Enkador, en base a las variables de la estrategia, la táctica y la operatividad) no se analizarán las variables por separado, sino más bien, se estudiará el resultado que se genere de las relaciones entre éstas, lo cual constituirá el objetivo específico de ésta investigación, y por ende, la unidad de análisis correspondiente.

En este punto del estudio, mediante de la investigación descriptiva, se analizó estadísticamente el proyecto RECYPET, de la empresa ENKADOR.

En ese sentido, se procedió a realizar el acercamiento a varios agentes participantes y vinculados al manejo del proyecto RECYPET de la empresa ENKADOR.

En base a las entrevistas realizadas y a la información obtenida en el departamento de Marketing, de Recursos Humanos, así como de la Gerencia de la planta RECYPET, se buscó determinar características y datos que demuestren claramente el ¿por qué, qué, quién, cómo, cuándo y dónde? del Proyecto RECYPET en ENKADOR; todo esto para obtener datos que permitan realizar el estudio previo de la investigación.

Es necesario tomar en cuenta que éste análisis no servirá para establecer la correlación causal entre la planificación estratégica en comunicación y su impacto en los objetivos organizacionales de ENKADOR, ya que es de tipo cualitativo. Lo que si puede brindar es una descripción de las actividades realizadas por las personas vinculadas al programa RECYPET.

Por ejemplo se estableció la manera de cómo realizan sus actividades laborales, el porqué las realizan, y cuándo las realizan; esto permitió conocer las costumbres y situaciones que determinan su labor en relación al proyecto RECYPET.

En ese sentido, se realizó una pequeña entrevista a varios de los actores que intervienen en el Proyecto Recypet de la empresa Enkador. Adjunto las preguntas que se realizaron en las mencionadas entrevistas; la transcripción de las mismas y sus respectivas grabaciones se encuentran en anexos:

Entrevista realizada al Ing. Fernando Carrera, Gerente de la planta Recypet de la empresa Enkador (ver Anexo No.3):

1. ¿Por qué se creó RECYPET?
2. ¿Qué se realiza en la planta RECYPET de Enkador?
3. ¿Cuáles son las actividades comprende su cargo como gerente de planta RECYPET?
4. ¿Con qué otros departamentos de la empresa se vincula directamente su departamento?
5. ¿Cómo, cuándo y donde usted debe cumplir con sus actividades como gerente de planta de RECYPET?, es decir existen parámetros establecidos que determinen la forma, el lugar y el tiempo para el desarrollo de sus actividades como gerente de la planta.
6. ¿Por qué es importante el desarrollo de sus actividades para el proyecto Recypet?

Entrevista realizada al Ingeniero Eduardo Molina, Jefe de Mercadeo de la empresa ENKADOR (ver Anexo No.4):

1. ¿Cuáles son las actividades que comprende su cargo como Jefe de Mercadeo en Enkador?
2. ¿Cómo se vinculan sus actividades como Jefe de mercadeo con el proyecto de la planta Recypet?
3. ¿Con que otro departamento de la empresa se vincula directamente su departamento?
4. ¿Cómo cuándo y donde usted debe cumplir con sus actividades como Jefe de Mercadeo en lo que respecta al tema RECYPET?, es decir existen parámetros establecidos que determinen la forma, el lugar y el tiempo para el desarrollo de sus actividades.
5. ¿Por qué es importante el desarrollo de sus actividades en torno al proyecto Recypet?

Entrevista realizada al señor Alex Vega, Operario de Producción de la planta de la empresa Recypet de la empresa Enkador (ver Anexo No.5):

1. ¿Cuál es su cargo en la planta Recypet?
2. ¿Cuáles son las actividades que comprenden su cargo?
3. ¿Con qué otros departamentos se vincula directamente su área de trabajo?

4. ¿Cuándo y cómo usted debe cumplir con sus actividades en Recypet?,
5. ¿Por qué es importante su trabajo en Recypet?

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Una vez establecidos los objetivos de la investigación, el tipo de información que se va recolectar, el dónde y cuándo se pretende obtener la información, es momento de fijar las técnicas o instrumentos para proceder a la toma de la misma.

En ese sentido, es necesario considerar que

En relación a las técnicas cualitativas, éstas pretenden recoger el significado de la acción de los sujetos. Se trata de captar los motivos, los significados, las emociones y otros aspectos objetivos de las acciones e interacciones de los individuos y los grupos. (Berganza, 2005, p. 117)

Por lo anterior, es necesario señalar que en base al tipo objetivos fijados en el presente estudio se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

a. Análisis Documental.

Considerando que “el análisis documental implica el soporte material de hechos, fenómenos y manifestaciones de la realidad social, que existen con independencia de la acción del investigador” (Álvarez, 2014, p. 35). En esta investigación se tomó como referencia la revista institucional ENKONTOACTO, lastimosamente no se me pudo facilitar un ejemplar de de esta publicación institucional.

De igual forma, se analizó el un “Estudio de impacto ambiental expost o auditoría ambiental inicial”, desarrollado por Empresa Consultora / Consultor: Ing. Telmo Moreno Huras, en el año 2010.

b. Entrevista semi estructurada.

Se denomina como entrevista a “cualquier conversación cuyo propósito es captar información de carácter personal para indagar en los fenómenos sociales e individuales” (Berganza, 2005, p.59).

En ese sentido, y a fin de obtener la información que posibilite establecer la correlación entre las gestiones de comunicación instaurada para en el proyecto Recypet y los objetivos generales de Enkador, se realizaron entrevistas a los principales vinculados con la gestión de comunicación de Recypet, que en este caso son El ingeniero Fernando Carrera, Gerente de la Planta Recypet, y el Ingeniero Eduardo Molina, Jefe de Mercadeo de la empresa Enkador.

El banco de preguntas que se utilizaron en las entrevistas fueron consideradas en base a la estructura del modelo Communication Management Bridge:

Actividades:	Determinación del modelo de gestión organizacional
Descriptor:	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales).
Aplicación:	¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores.....? ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene? ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización? ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
Descriptor:	Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.
Aplicación:	¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad? ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?
Actividades:	Selección de objetivos organizacionales.
Descriptor:	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)
Aplicación:	¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación? ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización? ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización? ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?
Descriptor:	Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputaciones, expectativas de los stakeholder)
Aplicación:	¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
Actividades:	Definición de los objetivos de comunicación

Descriptor: Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)

Aplicación: ¿Cuáles son los objetivos de comunicación?
¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?
¿Existe correlación directa ente los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?

Descriptor: Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)

Aplicación: Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?
¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

Fase Táctica

Actividades: Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado

Detalle: Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)

Aplicación: ¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?
¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Actividades: Determinar las dimensiones e indicadores a medir objetivos de resultado

Detalle: Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables

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

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

Fase Operativa

Actividades: Establecer los niveles y dispositivos de medición

Detalle: Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos

Aplicación: ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimientos de los objetivos propuestos?

Detalle: Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)

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

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

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

Detalle: Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)

Aplicación: ¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?
¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?

Detalle: Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición

Aplicación: ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

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

Actividades: Análisis e interpretación de resultados.

Elaboración de índices

Detalle: Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)

Aplicación:	¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones? ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
Detalle:	Interpretación de los resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).
Aplicación:	¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación? ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
Actividades:	Diseñar los reportes e informes
Detalle:	Redacción de Informes Finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)
Aplicación:	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas? ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?
Detalle:	Presentación de resultados finales (alta dirección, públicos implicados, públicos internos)
Aplicación:	¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentarán?

c. Observación.

Para Berganza (2005) la Observación implica una serie de procedimiento de obtención de datos empíricos sobre las conductas y los fenómenos sociales. De igual forma este autor menciona que para que la observación se convierta en una técnica científica debe ser sistemática, de manera tal que pueda ser replicada por otro investigador.

Lamentablemente, la técnica de observación no se pudo aplicar para la recolección de datos para el presente estudio, debido a que no se contó con la apertura de tiempo y espacio necesarios para realizar un seguimiento directo de las actividades vinculadas a la comunicación aplicada en el proyecto Recypet de Enkador.

CAPITULO IV

4. Trabajo de investigación

4.1. Descripción del trabajo de campo.

El trabajo de campo realizado siguió los lineamientos de acción del modelo Communication Management Bridge, utilizando la técnica de la entrevista semi estructurada para la recolección de datos.

El banco de preguntas utilizado es el presente trabajo de investigación se especifica en las páginas 35 a 38 del manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado, aplicado al programa de graduación 2014 (ver anexos números 6 y 7).

Para la realización del presente trabajo de investigación fue necesario un acercamiento previo al departamento de recursos humanos de la empresa Enkador, presentar la solicitud formal para que se me permita realizar el Trabajo de fin de titulación de grado sobre el Proyecto Recypet de la empresa Enkador, y para presentarme como alumna egresada de la carrera de asistencia gerencial y relaciones públicas, modalidad a distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Una vez obtenida una aceptación verbal por parte de la empresa Enkador, se entabló comunicación con el departamento de recursos humanos y con el departamento de mercadeo de la empresa Enkador, a fin de obtener información requerida para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado, así como de los proyectos más importantes de la empresa en los últimos años. Al respecto, se me brindó información relacionada a tres importantes proyectos que la empresa lleva a cabo actualmente: productos de limpieza Microlimpia, productos Loveco, y Recypet.

Debido a que cumplía con los lineamientos establecidos en manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado, así como por la importancia que tenía para la empresa Enkador en base a la inversión económica realizada, y al tiempo de creación y materialización del proyecto y su planta, se optó por basar la investigación en el Proyecto Recypet.

El punto clave para la elaboración del presente trabajo de investigación fue la realización de las entrevistas a los actores involucrados con el proyecto Recypet, de la empresa Enkador.

En ese sentido, fue necesario gestionar entrevistas con ingeniero Fernando Carrera, Gerente de la unidad de negocios y Gerente de la planta Recypet, así como, con el ingeniero Eduardo Molina, Jefe de mercadeo de la empresa Enkador y quien maneja la comunicación del proyecto Recypet. Estas entrevistas me fueron concedidas el 24 de septiembre de 2014.

A continuación los cuadros comparativos de las respuestas obtenidas de las distintas entrevistas, sus transcripciones textuales son los anexos números 6 y 7; lamentablemente no tuve acceso para aplicar la técnica de observación y el análisis documental fue parcial.

4.2. Cuadros comparativos.

Fase estratégica.

Tabla 1: Fase Estratégica: análisis de modelo de Gestión Organizacional.

Fuente	Modelo de gestión organizacional	Protocolos y procedimientos de aplicación
<p>Gerente de la unidad de negocios y de la planta Recypet</p>	<p>La organización tiene características en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores</p>	<p>Es una empresa textil dedicada a la producción de filamentos sintéticos de poliéster y nylon. Se establecen desde su creación (hace cuarenta años) la actividad, sector, misión, visión y valores y el organigrama institucional de la empresa Enkador.</p>
	<p>Existe un modelo o perfil gerencial que predomina en la organización.</p>	<p>Es bastante democrático, participativo, de equipo, las decisiones son bastantes concertadas y comunicadas hacia toda la organización.</p>
	<p>La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización.</p>	<p>Esto se cumple especialmente en la unidad de negocios de reciclaje de Recypet. Se analiza la importancia de la comunicación para el abastecimiento de material desde todo el país.</p>
	<p>El responsable de la organización tiene una posición directiva o</p>	<p>El gerente de mercadeo ocupa una posición directiva una posición directiva.</p>

	<p>gerencial.</p> <p>Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización, éstos se aplican con rigurosidad, periodicidad.</p> <p>La gestión de comunicación no está sometida a procedimientos de control organizacionales</p>	<p>Se cuenta con procedimientos de control basados en indicadores económicos, de gestión, de logro, de impacto social. Actualmente se está redefiniendo in esquema de control por medio del Balance Score Card.</p> <p>Se controla la gestión de comunicación más bien desde el punto de vista del impacto que genere en cuanto al abastecimiento de materia prima en Recypet.</p>
<i>Jefe de mercadeo de la empresa Enkador</i>	No respondió estas preguntas, debido a que no corresponden al área de mercadeo.	No respondió estas preguntas, debido a que no corresponden al área de mercadeo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Fase Estratégica: Objetivos organizacionales.

Fuente	Objetivos Organizacionales	Protocolos y procedimientos de aplicación
<i>Gerente de la unidad de negocios y de la planta Recypet.</i>	Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación	Se establece a la gestión de comunicación como pilar fundamental para asegurar la consecución de materia prima y para la promoción de los productos.

	<p>La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización</p> <p>No existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización.</p> <p>Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización.</p> <p>La organización no ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, esto específicamente en el área de comunicación. Se</p>	<p>Se establece una interrelación entre el estilo de liderazgo y cultura organizacional, especialmente en el tema de los recolectores, a fin de lograra que ellos trabajen con mecanismos y sistemas de controles de gestión y calidad</p> <p>Se señala que no existe un plan global de comunicación, pero que si existe un plan estratégico a nivel de gestión de reciclaje, e independiente de éste existe otro plan estratégico de comunicación para la parte de productos textiles.</p> <p>Se determina una concatenación directa con lo realizado en a nivel de comunicación y lo que se hace a nivel de operatividad en Recypet.</p> <p>Se establece un control sobre la parte de abastecimiento, la calidad de las materias primas recibidas, lo que arroja un resultado sobre la gestión realizada en la parte comunicacional.</p>
--	---	--

	<p>confunde objetivos organizacionales con objetivos de comunicación.</p>	
<p>Jefe de mercadeo de la empresa Enkador</p>	<p>Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación</p> <p>La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización</p> <p>Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización.</p> <p>Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los</p>	<p>Se establece un plan comercial anual vinculado al plan de comunicación. Se define cada año el objetivo global de ventas y lo que se debe hacer para llegar al mismo</p> <p>Se realiza un análisis que se determina que Recypet no es una empresa independiente, sino más bien una unidad de negocio de Enkador, por lo tanto Recypet se vincula al objetivo general de Enkador.</p> <p>Ambos planes tienen vinculación directa, se establece que el área de mercadeo (que maneja la comunicación en Enkador) no puede hacer algo que no esté vinculado al plan de objetivo global de la compañía.</p> <p>Se considera al plan de comunicación como la base primordial de diferentes</p>

	<p>planes operativos de la organización.</p> <p>La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.</p>	<p>aristas para la actividad de comunicación.</p> <p>Los indicadores se basan en venta y producción</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Fase Estratégica: Objetivos de comunicación.

Fuente	Objetivos de comunicación	Protocolos y procedimientos de aplicación
Gerente de la unidad de negocios y de la planta Recypet	Existen objetivos de comunicación definidos para el proyecto Recypet.	Se determinan que los objetivos fueron trabajados sobre los temas ambientales y sociales.
	Se realiza un estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización	Se determinó que era necesario trabajar la comunicación en dirección de dos pilares: el social y el ambiental.
	Existe correlación directa entre objetivos de comunicación definidos y objetivos de la organización.	Se reitera la relación entre el plan estratégico global con el plan estratégico de comunicación.
	El proyecto Recypet ha sido definido con objetivos (de producción) que verifican de	Se realiza un seguimiento mes a mes de lo logrado en recolección, producción y

	<p>manera continua su cumplimiento.</p> <p>El área de comunicación no participa el diseño y propuesta de los objetivos de producción.</p>	<p>venta.</p> <p>No se establecen protocolos, no se señalan análisis.</p>
<p>Jefe de mercadeo de la empresa Enkador</p>	<p>Existen objetivos de comunicación definidos para el proyecto Recypet.</p> <p>Se realiza un estudio previo para definir que los objetivos de comunicación respondan a las necesidades de la organización</p> <p>Existe correlación directa entre objetivos de comunicación definidos y objetivos de la organización.</p> <p>El proyecto Recypet ha sido definido con objetivos (de</p>	<p>Se determinan de forma ordenada y consecutiva las etapas:</p> <p>1º-Dar a conocer el proyecto Recypet, al mismo tiempo de que la planta comenzó a operar. 2º-Dar a conocer la existencia de una empresa que realiza reciclaje pet a gran escala a nivel nacional.</p> <p>Se determinó que era necesario trabajar la comunicación en dirección de dos pilares: el social y el ambiental.</p> <p>No se especifica protocolo</p> <p>Se analiza en base a la capacidad instalada diaria</p>

	<p>producción) que verifican de manera continua su cumplimiento.</p> <p>El área de comunicación no participa el diseño y propuesta de los objetivos de producción.</p>	<p>que se intenta cumplir en cuanto a la producción.</p> <p>Se especifica que el objetivo de producción de la planta es en base a la utilización del recurso productivo que tiene, a eso se debe adaptar el área de comunicación.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Fase táctica.

Tabla 4: Fase Táctica: Variables de interés a evaluar de los objetivos propuestos.

Fuente	Variables de interés a evaluar de los objetivos propuestos	Protocolos y procedimientos de aplicación
Gerente de la unidad de negocios y de la planta Recypet	<p>El proyecto Recypet ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales</p> <p>Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar.</p>	<p>Se aplica una base estratégica planificada para la creación de la planta Recypet. el gerente actual de la planta está en su cargo desde aproximadamente tres años, no participó en la determinación del proyecto Recypet).</p> <p>A nivel interno de Recypet existe claridad conceptual de las variables de comunicación gestionadas, pero no se especifican protocolos. Se realiza un análisis de la visión de</p>

		productividad a corto y largo plazo, y de la percepción que tienen sobre la misma los actores externos del programa Recypet.
Jefe de mercadeo de la empresa Enkador	<p>El proyecto Recypet ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales</p> <p>Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar.</p>	<p>Se realiza un análisis sobre el objetivo de producción que tiene la empresa Enkador sobre el proyecto Recypet, puesto que aún no se llega al tope de producción máximo de la planta de reciclaje.</p> <p>Se analiza la vinculación entre la comunicación externa que se aplica para la obtención de materiales y la productividad de la planta, así como para la venta de los insumos producidos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Fase Táctica: Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.

Fuente	Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado	Protocolos y procedimientos de aplicación
Gerente de la unidad de negocios y de la planta Recypet	No se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar del cambio de la variable de comunicación sobre la	Únicamente se utilizan indicadores directos sobre la tasa de recolección y la calidad del material recogido.

	<p>cual se gestiona.</p> <p>Los indicadores no permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación.</p>	<p>No se establece protocolo, debido a que se señala la inexistencia de de indicadores.</p>
<p>Jefe de mercadeo de la empresa Enkador</p>	<p>Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan la verificación del cambio de la variable de comunicación sobre la cual se gestiona.</p> <p>Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación.</p>	<p>Se validan y analizan los resultados en áreas y zonas donde Enkador ha realizado campañas de comunicación, en base a la cantidad y calidad de la materia prima obtenida antes y después de la aplicación de las campañas.</p> <p>Los indicadores se evalúan mes a mes con el objeto de mirar el crecimiento de las compras de materia prima en los sectores en los cuales se ha implementado algún plan de comunicación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Fase operativa.

Tabla 6: Fase operativa: Niveles y dispositivos de medición.

Fuente	Niveles y dispositivos de medición	Protocolos y procedimientos de aplicación
<p>Gerente de la unidad de negocios y de la planta Recypet</p>	<p>Existe diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimientos de los objetivos propuestos para el programa Recypet.</p> <p>No existe el planteamiento de escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones, al momento de medir resultados.</p> <p>Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar.</p> <p>No se han medido los cambios en las variables de comunicación gestionadas</p> <p>Se utilizaron instrumentos para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación.</p>	<p>El diagnóstico se realizó tanto sobre temas ecológicos como sociales. Actualmente no se han realizado evaluaciones.</p> <p>No se han realizado análisis al respecto.</p> <p>Se enfatiza respecto a la claridad de las metas que se buscan alcanzar, más no a las diferencias entre éstas y el diagnóstico inicial.</p> <p>No existen protocolos debido a que no existen indicadores (porque no se han hecho análisis al respecto).</p> <p>Se han llevado a cabo evaluaciones vía directa como: sondeos, algunas encuestas de los impactos de las actividades realizadas en nivel de comunidades, de</p>

	<p>Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación.</p> <p>Se tienen en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación, las instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción. Se confunde instancias y procedimientos con unidades elementales o grupos a los que se realiza mediciones de impacto.</p>	<p>publicidad, de promociones.</p> <p>Se realizó por medio de alguna campaña, y para las mediciones del impacto logrado se utiliza la labor de marketing.</p> <p>No se especifica protocolo, pero se aclara que se realizan mediciones de impacto a nivel de recolectores de materia prima (botellas pet), a nivel de asociaciones</p>
<p>Jefe de mercadeo de la empresa Enkador</p>	<p>No existe diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa Recypet, debido a que era un proceso nuevo a nivel nacional.</p> <p>Existe planteamiento de escalas para graduar la</p>	<p>Durante el primer año no existió diagnóstico, al segundo año de creación y debido al histórico inicial, ya se tenía idea del mínimo y el máximo de venta de producción de la planta, y que se necesitaba invertir para aumentar tal producción.</p> <p>Se establece como escala de medición el tope diario</p>

	<p>variación y agrupar las mediciones, al momento de medir resultados.</p> <p>Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar.</p> <p>Se han medido los cambios en las variables de comunicación gestionadas</p> <p>Se utilizaron instrumentos para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación.</p>	<p>productivo de la planta (un millón doscientas mil botellas).</p> <p>Se analiza que al comienzo no se tenía clara la diferencia puesto que Recypet es un proyecto nuevo a nivel nacional y no se tenía claro cuál sería la cantidad de insumos (botellas pet) que se iba a poder captar en los centros de acopio; actualmente y en base a la experiencia ya se tienen objetivos más claros.</p> <p>La medición se basó en la cantidad de materias que la planta recibía para reciclar desde las diversas regiones del país.</p> <p>Se establecen los protocolos considerando los tiempos, el lugar y las campañas comunicacionales destinadas directamente al reciclador, a la sociedad en general. La medición es de seguimiento, se analizan resultados durante la campaña y la post campaña, y así se determina si o no existió un incremento en la obtención de materia prima</p>
--	---	---

	<p>(botellas plásticas post consumo).</p> <p>Si existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación.</p> <p>Se tienen en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación, las instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción.</p>	<p>Se establecieron diversos tipos de informes semanales y mensuales dirigidos a gerencia de la empresa con el objeto de ir comparando la evolución.</p> <p>Se realiza un análisis en base a una medición de seguimiento para saber la cantidad de botellas obtenidas de cierta ciudad antes de comenzar una campaña, durante y después de la misma.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Fase operativa: Tratamiento de resultados.

Fuente	Tratamiento de resultados	Protocolos y procedimientos de aplicación
<i>Gerente de la unidad de negocios y de la planta Recypet</i>	<p>Se procesan los datos obtenidos de las mediciones realizadas.</p> <p>Se analizan los datos en función de los objetivos de comunicación; en cuanto a los indicadores no debido a que aún no han sido definidos, y respecto a las metas a lograr no se hace</p>	<p>Los datos se procesan por medio de evaluaciones al terminar cada campaña.</p> <p>No se especifica protocolo.</p>

	<p>ninguna referencia.</p> <p>Se interpretan los datos y analizan los resultados obtenidos con la gestión de comunicación de forma cualitativa, aunque también se toman en cuenta los resultados recibidos en la planta.</p> <p>Se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados.</p>	<p>Se han receptado pareceres, opiniones, percepciones de la gente para establecer como se ha recibido el mensaje.</p> <p>Se realiza un análisis sobre los índices de calidad, de volumen tanto en la consecución de materia prima, como en las ventas. La medición es final.</p>
<p>Jefe de mercadeo de la empresa Enkador</p>	<p>Se procesan los datos obtenidos de las mediciones realizadas.</p> <p>Se analizan los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr.</p> <p>Se interpretan los datos y analizan los resultados obtenidos con la gestión de comunicación de forma cuantitativa.</p> <p>Se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos</p>	<p>Los datos se procesan todos los meses</p> <p>Se evalúan día a día en base a los ingresos de materia prima que van llegando a la planta Recypet.</p> <p>Este análisis se realiza a nivel gerencial por lo menos una vez al mes. En estas reuniones se compara lo invertido Vs. lo egresado y lo comercializado.</p> <p>Esta evaluación, que se realiza cada mes, arroja un resultado ya sea de</p>

	organizacionales e indicadores seleccionados.	crecimiento o de estancamiento.
--	---	---------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Fase operativa: Reportes e informes

Fuente	Reportes e informes	Protocolos y procedimientos de aplicación
Gerente de la unidad de negocios y de la planta Recypet	Se elaboran informes con los logros obtenidos en relaciona los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas.	Los informes que se elaboran se refieren básicamente a campañas de comunicación, aún no existe análisis global del impacto de todo el proyecto.
	Se proponen recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones	Se realizan ajustes de objetivos durante toda la gestión; debido al cambio permanente de las condiciones propias del medio, exige el ir ajustando objetivos y acciones.
	Se realizan reportes sobre los resultados.	Los informes son cruzados a nivel de directorio e incluso algunos con entidades de gobierno, y también con entidades de gobierno local. Son elaborados sobre mediciones y evaluaciones de los resultados.
Jefe de mercadeo	Se elaboran informes con	Se hace un comparativo del

<p>de la empresa Enkador</p>	<p>los logros obtenidos en relaciona los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas.</p> <p>Se proponen recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones</p> <p>Se realizan reportes sobre los resultados</p>	<p>plan anual establecido para cada unidad de negocios Vs. los resultados ideales mensualizados.</p> <p>Dentro de la información de los informes se envía observaciones y dentro de éstas se colocan sugerencias.</p> <p>Los reportes van dirigidos a la gerencia de la unidad de negocios Recypet y a la gerencia general de la empresa Enkador.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

A fin de establecer el aporte que la gestión de comunicación estratégica del proyecto Recypet, brinda a los objetivos organizacionales de la empresa Enkador emito las siguientes conclusiones:

1. Al medir y evaluar los resultados en base a la calidad y cantidad de materia prima reciclada, antes, durante y después de una acción de comunicación o una campaña de publicidad de difusión del reciclaje por parte de Recypet en una determinada zona, se establece que sí existe un aporte directo de la gestión de comunicación a los objetivos de la empresa Enkador. El jefe del departamento de mercadeo de la empresa Enkador asevera que sí existen cambios notorios en la cantidad y calidad de la materia prima proveniente de la zona en donde se aplicó la campaña, antes, durante y después de la misma.

Con esto se establece el cumplimiento del objetivo general de esta investigación, que era demostrar a través del estudio del proyecto Recypet de la empresa Enkador, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones.

2. A pesar de la gestión de comunicación aplicada al proyecto Recypet, aún no se logran los objetivos para los cuales fue diseñado. Ejemplo de esto es que aún no se alcanza la capacidad máxima de producción diaria de la planta de reciclaje de Recypet, lo que determina que no se están cumpliendo con los objetivos organizacionales fijados por Enkador respecto a Recypet. Con esto se demuestra la hipótesis de que las acciones de comunicación organizacional aplicadas a un determinado proyecto de la empresa pueden contribuir o afectar a la obtención de los objetivos organizacionales de la misma.
3. Se realizó una aproximación a la realidad de la empresa Enkador, específicamente al proyecto Recypet, con lo cual se determinó que el mencionado proyecto aún no se conoce a nivel nacional, y uno de los factores que determinan este hecho se no contar con una planificación estratégica en la gestión de comunicación exclusiva de este proyecto.
4. El proyecto Recypet necesita un departamento que esté a cargo exclusivamente de su gestión de comunicación interna y externa, puesto que el departamento de mercadeo, actualmente a cargo de esta labor, maneja la comunicación interna y externa de todos

los productos fabricados y comercializados por Enkador. Esto repercute directamente en los objetivos fijados para el proyecto Recypet y por ende a los objetivos de Enkador.

5. El éxito del proyecto Recypet no depende exclusivamente de una buena planificación estrategia de comunicación organizacional, sino también de las costumbres, cultura e idiosincrasia de todo un país, debido a que el reciclaje es una actividad ambiental, social y económica que debe ser fomentada en todas las personas, especialmente en los niños, y en todos los rincones del Ecuador.

RECOMENDACIONES

Debido a todas las áreas de comunicación con las cuales se involucra continua e indispensablemente el proyecto Recypet, y para que sus objetivos como proyecto contribuyan en gran escala a la obtención de los objetivos organizacionales de la empresa Enkador se recomienda:

1. Establecer nuevos parámetros de control para medir la gestión de comunicación realizada para Recypet, sobre la consecución de objetivos de la empresa Enkador, de manera que la medición y evaluación de resultados no dependan únicamente de la cantidad de materia prima obtenida y de la calidad de la misma. Por ejemplo, se podría medir y evaluar resultados por medio de índices de contaminación ambiental, realizando un acción coordinada con las empresas que generan las bebidas de consumo humano y que utilizan los embases Pet, para saber cuántas bebidas envasadas en botellas plásticas se comercializan en un tiempo y lugar determinado, y cuántas de éstas botellas son las que se reciben en la planta de Recypet para ser recicladas.
2. Reconsiderar la asignación presupuestaria y de recurso humano asignado para el manejo de la comunicación interna y externa del proyecto Recypet, lógicamente considerando la importancia que tiene este proyecto debido a su inversión, y a los ingresos que genera para la empresa Enkador.
3. Planificar la gestión de comunicación, de forma estratégica y en donde se especifiquen acciones como la realización de campañas de publicidad más agresivas, utilizando medios de comunicación masivos nacionales como la televisión, la radio y el internet, a fin de dar a conocer a más personas este proyecto y generar la conciencia del reciclaje, para alcanzar las metas fijadas en cuanto a capacidad de producción de la planta de reciclaje Recypet.
4. Considerar la posibilidad de crear un departamento de comunicación, o en su defecto crear una sección dentro de departamento de mercadeo, para que gestione únicamente la comunicación organizacional de la unidad de negocios Recypet.
5. Bajo la consigna de que la contaminación ambiental no es un problema que deba ser manejado únicamente a nivel particular, realizar campañas coordinadas con entidades gubernamentales como ministerios de Educación, de Ambiente, y de Inclusión social, para involucrar a través de las entidades educativas a los niños, y adolescentes del país en la cultura del reciclaje. En ese mismo sentido, realizar capacitaciones dirigidas a nivel

de minadores y de asociaciones de recicladores para que realicen de mejor manera su trabajo, y esto le represente una actividad económica más estable.

BIBLIOGRAFÍA

Arnold, M. & Osorio, F. (1998). *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*. Recuperado el 11 de mayo de 2014, de www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.htm

Álvarez, A.(2010). *El periodismo digital como escenario para la publicidad contextual*. Recuperado el 15 de septiembre de 2014, de <http://aalvareznobell.files.wordpress.com/2010/03/el-periodismo-digital-como-escenario-para-la-publicidad-contextual-2010.pdf>

Álvarez, A. (2010). *La evaluación en Comunicación, Desarrollo histórico y principales antecedentes*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de http://www.ull.es/publicaciones/latina/10SLCS/actas_2010/alejandro_cordoba.pdf

Álvarez, A., & Lesta, L. (2011, Junio). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, volumen 14, número 1, Recuperado el 14 de mayo del 2014, de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1870/2446>

Álvarez, A.,(2011). *Medición y evaluación en comunicación*, España, Edita: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas -IIRP.

Álvarez, A. (2013) *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. Recuperado el 25 de mayo de 2014, de http://www.ull.es/publicaciones/latina/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf

Álvarez, A. (2014) *Manual del Estudiante para la Elaboración del Trabajo de fin de titulación de grado*, Departamento de Ciencias de la Comunicación -Programa de Graduación 2014, Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

Bertalanffy Von, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

Castillo, A. & Xifra, J. (2006). "Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre relaciones públicas (1965-2005)". *Análisis*. N° 34. 141-161.

Cortés, M.T. (2012). *Metodología de la investigación, Características del conocimiento científico, Preguntas de investigación, Técnicas e instrumentos para recabar información*. México D.F., México: Editorial Trillas.

Cuenca, J. (2012). *las auditorías de relaciones públicas*, Barcelona, España:Editorial UOC.

Cutlip, Center & Broom, G. (2001). Relaciones públicas eficaces. Barcelona, España: Gestión 2000.

González, I. (2006). La evaluación de la mejora de la calidad de los procesos de comunicación. *Revista científica de comunicación y educación*, número 27, Recuperado el 25 de octubre de 2014, de <http://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=27&articulo=27-2006-30>

Hall, R. (1983). Introducción. En Organizaciones. Estructura y proceso. México D.F. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Hall, R. (1996). Organizaciones: estructuras, procesos y resultados, 6° edición, México: Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, & C., Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación, México D.F., Editora McMrawHill.

Martínez, M.(2006). *La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual)*. Recuperado el 16 de septiembre de 2014, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf

Meza, C., Morales, A.,& Magaña R. (1990), Introducción al método estadístico, México, D.F, Editora UAM-Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Rodríguez, D. (2006). Gestión Organizacional, Elementos para su estudio. México D.F., México: ALFAOMEGA Grupo Editor, S.A. de C.V.

Puertas, R. (2010). Comunicación Organizacional-Guía didáctica-Loja. Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja

Solórzano, M. (2013). *Identificación de estrategias de Relaciones Públicas del Estado en el manejo de los conflictos sociales vinculados a la actividad minera en Cajamarca, Perú*, Recuperado el día 14 de mayo de 2014, de: http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/1_identificacion_estrategias.pdf

Xifra, J. (2005). Planificación estratégica de las relaciones públicas, Girona, España: Paidós ibérica

Matilla, K. (2007). Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de

Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones públicas y Comunicación. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Ramòn Llull, Barcelona, España.

FUENTES ELECTRONICAS:

Página Web de Enkador: www.enkador.com

Página Web del Servicio de Rentas Internas: www.sri.gob.ec

Página Web del Consorcio de Municipios Amazónicos y Galápagos: www.comaga.org.ec

ANEXOS

Anexo No.1

Tarjeta informativa de la empresa Enkador.



VISION Enkador será la empresa líder de la industria textil en el Ecuador y una de las más importantes en latinoamérica, que desarrolla marcas de estilo en hilos para la moda y accesorios para satisfacer las necesidades y los requerimientos de sus clientes.

QUE QUEREMOS

- Gente que pueda crear y comunicar la visión.
- Crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Vivir en calidad y excelencia.
- Satisfacer a los clientes y proveedores con excelencia en la atención.
- Personas que demuestren un auténtico liderazgo, manejando los procesos como un todo, desde y hacia el cliente con calidad.
- Trabajo en equipo y creación de una cultura corporativa.
- Estabilidad y confianza en el equipo de trabajo.
- Capacitar a todo el personal sobre la importancia del sistema de gestión de la calidad, para que usen diariamente como una herramienta de mejoramiento continuo de su puesto de trabajo y de la empresa.

NUESTROS VALORES

CLIENTES Nuestra principal prioridad es satisfacer a los clientes.

INTEGRIDAD Nosotros estamos comprometidos a cumplir con el nivel más alto de conducta ética donde quiera que nosotros funcionemos. Nosotros obedecemos todas las leyes, producimos artículos seguros, protegemos el medio ambiente, practicamos el empleo igualitario y somos socialmente responsables.

PERSONAS Nosotros ayudamos a nuestros compañeros de trabajo a mejorar sus capacidades, los animamos a tomar riesgos, los tratamos de manera considerada y reconocemos sus logros, estimulándolos a enfocar sus empleos con pasión y compromiso.

EQUIPO DE TRABAJO Nosotros creamos confianza y equipos de trabajo de estilo mundial mediante comunicaciones abiertas, cordiales hacia arriba y abajo y en sentido horizontal en nuestra organización. Nosotros compartimos tecnologías y las mejores prácticas y formamos equipos con nuestros proveedores y clientes.

VELOCIDAD Nosotros enfocamos la velocidad por ventaja competitiva. Nosotros simplificamos los procesos y comprimimos la duración de los ciclos.

INNOVACION Nosotros aceptamos el cambio como una regla, no como una excepción, y la implementamos estimulando la creatividad y luchando por el liderazgo técnico.

RENDIMIENTO Nosotros estimulamos las altas expectativas, planteamos metas ambiciosas y cumplimos con nuestro compromiso financiero y de otro tipo. Nosotros luchamos por ser los mejores del país.

Anexo No.2

Brochure Informativo sobre el material que puede ser reciclado.



Para alcanzar los estándares de calidad requeridos según las especificaciones para triturar, es necesario diseñar sistemas o mecanismos para extraer los contaminantes. Los diseños actuales deben eliminar por lo menos los siguientes contaminantes:

- **NO MATERIAL CRISTALIZADO O ANTICUO.**
El material que ha sido expuesto mucho tiempo al sol, pierde propiedades, se considera desperdicio.



- **NO MATERIAL QUE HAYA CONTENIDO ALCÚN QUÍMICO DIFERENTE.**
Prohibidas botellas que hayan contenido otros líquidos o sólidos que no hayan sido los originales. Se pueden producir lesiones en los obreros o daños materiales en las plantas de reciclaje. Botellas como las usadas para contener pesticidas, herbicidas, líquidos de autos, productos médicos, drogas, grasas, líquidos inflamables, corrosivos, solventes, pintura, gasolina o diesel.



- **NO BOTELLAS RETORNABLES Y NO BOTELLAS DE ACEITE.**
El impuesto verde, no reconoce a estas botellas.

NO OTROS PLÁSTICOS

No se recibe otros materiales "SOPLADO", HDPE #2, PP # 5, Fundas plásticas.



- **NO PVC # 3**

El PVC constituye el peor contaminante en el reciclaje de PET, una botella de PVC en 20.000 de PET daña la calidad del reciclado.



MATERIAL CLASIFICADO POR COLOR.

Para mejorar la producción y establecer una red de acopio ordenada y especializada, el material que se va a recibir en RECYPET- Ecuador, será clasificado por color.

La clasificación se va a realizar en los siguientes colores:

1. Transparente y celeste, ej: Coca-Cola, aguas.
2. Botellas verdes, ej: Sprite
3. Botellas Ámbar, ej: Pony Malta
4. Botellas Azul Oscuro, ej: V220



6 simples pasos para reciclar adecuadamente:

- 1 Las botellas PET pueden ser identificadas con el código "#1, PET, PETE" en el fondo de la botella, también se identifican observando el fondo, ya que las botellas hechas de este material terminan con un punto en el fondo de las botellas.

De no realizarse de este modo pueden existir errores con el material que causarían una reducción de precios por falta de pureza del reciclado.



- 2 Sólo botellas de PET con cabeza rosca deben ser depositados para su posterior recolección.



- 3 Sólo recipientes de PET transparente o verde transparente deben ser incluidas para el reciclaje. De existir otra pigmentación limitaría el nivel de reutilización o daría lugar a un producto final de calidad media.

- 4 Las botellas depositadas no deben contener líquidos, es aconsejable que los consumidores vacíen el contenido de la botella para reciclar.

- 5 Los consumidores deben extraer etiquetas contaminantes para facilitar el proceso de reciclaje y aumentar la calidad del reciclado.

- 6 Los ciudadanos deben aplastar o aplanar las botellas, puesto que esto ahorra un 50% los costos de transporte.

Botellas con etiquetas no reciclables

Como parte del proceso productivo y para mantener los estándares como el mejor material reciclado a nivel global, se requiere retirar etiquetas perjudiciales.

Retirar etiquetas de PVC.

El PVC # 3 es el contaminante más dañino en el reciclaje de botellas PET, por lo cual **ES PRIMORDIAL RETIRAR ESTAS ETIQUETAS TERMO-ENCOGIDAS** que se identifican por envolver toda la botella de PET. Existen muchas botellas que tienen estas etiquetas, como las de energizantes, gatorade, powerade o jugos.



Retirar etiquetas metalizadas.

Por motivos de productividad es necesario eliminar las etiquetas metalizadas: bebidas light o dietéticas, aguas, etc.



1-800 CALIDAD
225432
LINEA GRATUITA PARA EL CONSUMIDOR

PLANTA SANCOLOQUI
Barrio Selva Alegre Km. 1 vía a San Fernando.
Telef. (593 2) 2870196 Ext: 370 / 343

Recypet
continental
by ENKADOR

Brochures informativo sobre los productos fabricados y comercializados por la empresa Enkador.

NUESTROS PRODUCTOS




HILOS 100% FILAMENTO CONTÍNUO DE POLIÉSTER

Poy, Texturizados, Retorcidos, Cableados, Tinturados en Agua, Tinturados en Masa.

Multifilamentos y Microfibras en lustres Semi Mate y Super Brillante



Hilos de poliéster multicolor



Microfibras de poliéster crudas y tinturadas



Hilos de poliéster tinturados en la masa



Hilos de poliéster tinturados en agua



HILOS 100% FILAMENTO CONTÍNUO DE NYLON 6 Y 6,6.

Poy, Texturizados, Retorcidos, Tinturados en Agua.

Multifilamentos en lustre Semi Mate.

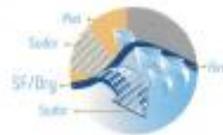


Hilos de nylon tinturados en agua



Hilo Ideal para la Confección de Ropa Deportiva

- Excepcional comodidad
- Mejor evaporación de la humedad
- Mantiene fresco el cuerpo
- Alta resistencia y absorción
- Efectivo DrySkin que transporta el sudor del cuerpo hacia la capa exterior del tejido.





HILOS PARA ACOLCHAR

Costura Superior: Hilo 100% filamento continuo de Poliéster.

Costura Inferior (Amarre):

- Cocoons 100% Nylon 6,6 de Alta Tenacidad
- Conos 100% Poliéster texturizado





HILOS PARA OVERLOCK

TEX 36 - 13,500 m (500 g)

TEX 18 - 27,000 m (500 g)





Hilos para bordar 100%
poliéster Super Brillante



HILOS PARA BORDAR

• Metalizado • Multicolor

Presentaciones:
5000m. 4000m.
2500m. 1000m.



Hilos de nylon 6.6 de alta tenacidad
para costura industrial
SOFT & BONDEADO
Calibres: 20, 30, 40 y 60
Presentaciones: 40gr, 200gr y 400gr



Hilos de poliéster de alta tenacidad
para costura industrial
SOFT
Calibres: 40 y 60
Presentaciones: 200gr y 400gr

OTROS PRODUCTOS:



HILO 100% MICROFIBRA DE POLIÉSTER
Para usos y tejidos artesanales



• Cuerdas para Tutoreo de camas de crecimiento flores
• Cuerdas para la estructura de los Invernaderos



HILO PARA CERRADORA DE SACOS

- Hilos sin nudos, cortes ni pelusas.
- Lubricación especial que evita el recalentamiento de las agujas.
- Tratamiento anti UV.
- Para Máquinas de Alto Rendimiento.



Productos para la limpieza
100% microfibra de poliéster

trapeos

Limpiador
Industrial

mopas

Abrillantadora
Microfibra
Ultramop

paños

Hogar
Vehículos



PLANTA SANGOLQUI:
Barrio Selva Alegre Km. 1 Vía a San Fernando. Telef. (593 2) 2870196, 2870104

OFICINA COMERCIAL QUITO:
Av. Naciones Unidas y Av. Amazonas (esquina). Edificio La Previsora, Torre B, 5to. Piso, Ofc. 505
Telef. (593 2) 2262269, 2923891, 2261336, 2245685, 2250515

PUNTO DE VENTA ATUNTAQUI
Av. Calle Río Amazonas No.1539 y Juan de Velasco. Telf:(593-6) 2909797

PUNTO DE VENTA QUITO
Av. De los Shyris N42-125 y Tomás de Berlanga. Edif. Orión. Telf (593-2) 2469206

PUNTO DE VENTA AMBATO
C.C. Caracol Av. De los Guaytambos y Juan Montalvo local 75. Telf:(593-3) 2423528

ECUADOR

ENKADOR 

www.enkador.com

CUIDADO Y CONSERVACION:

Lavar a máximo 40 grados centígrados
 Se puede usar cloro
 No usar lejía
 No lavar en seco
 Planchar a máximo 110 grados centígrados

Tenemos el mejor hilo para costuras de alta resistencia

SGS
 Empresa Certificada
ENKADOR
 FIBRAS SINTÉTICAS Y TEXTILES

ENKABOND
CONDOR

Hilos para costura 100% nylon de alta tenacidad bondeado.

Oficina Comercial Quito: Av. Naciones Unidas y Av. Amazonas, Ed. La Previsora Torre B 5to piso of. 505 Telf.: 226 2269 / 300 • 292 3891 **Planta Sangolquí**: Barrio Salva Alegre Km. 1 vía a San Fernando. Telf.: 287 0196 • 267 0104
Punto de Venta Atuntaqui: Calle Río Amazonas N° 1539, entre Espejo y Juan de Velasco Telf.: 06 290 9797
 Ecuador www.enkador.com

Variedad en: colores, calibres y metrajes.

Hilos de coser fabricados con filamentos continuos de nylon y poliéster de alta tenacidad, que brindan gran estabilidad, resistencia y solidez.

Sus principales aplicaciones son:

- Marroquinería
 - Prendas de cuero
 - Carteras y bolsos
 - Maletas y mochilas
 - Correas
 - Guantes
 - Gorros
- Calzado de lona y cuero
- Calzado de seguridad
- Aplicaciones Artesanales
- Arneses de Seguridad
- Tapicería
 - Muebles
 - Vehículos
 - Decoración
 - Forros
- Vestuario
 - Lencería
 - Cremalleras
 - Deportivo
- Ind. Colchonera

Hilos para costura 100% nylon de alta tenacidad bondeado.

Presentación: King Spool

CALIBRE	N° METROS	GRAMOS (APROX.)
NB60 - B46	7500 m	400 g
	3750 m	200 g
	1875 m	100 g
	750 m	40 g
NB40 - B69	5000 m	400 g
	2500 m	200 g
	1250 m	100 g
	500 m	40 g
NB30 - B90	2500 m	290 g
NB20 - B138	2500 m	400 g
	1250 m	200 g
	625 m	100 g
	250 m	40 g

Recomendamos pruebas preliminares para determinar si los colores y solidez son adecuados para sus usos.

Tamaño de aguja recomendada:

CALIBRE	AGUJA
NB60 - B46	80 - 100
NB40 - B69	90 - 110
NB30 - B90	100 - 120
NB20 - B138	110 - 125

Anexo No. 3

Entrevista realizada al Ing. Fernando Carrera, Gerente de la planta Recypet de la empresa Enkador, para complementar el Análisis y temporalidad, correspondiente al Marco Metodológico.

1. ¿Por qué se creó RECYPET?

Bueno la Unidad de negocios de reciclaje de Pet en Enkador se creó por una inquietud industrial que tenía en su momento los principales accionistas de la empresa, la gerencia anterior de la empresa, que ellos tenían ya un conocimiento un know how de la actividad de reciclaje en Colombia, de hace un par de décadas entonces ya había cierto conocimiento del negocio, pues también vieron que acá en Ecuador era un tipo de labor que todavía no estaba industrializada y entonces desde hace unos seis - siete años empezaron a trabajar en ese frente.

2. ¿Qué se realiza en la planta RECYPET de Enkador?

Bueno nuestro proceso es lo que se conoce como botella-botella, es decir nosotros tenemos aquí el ingreso de botellas post consumo, es decir las que son liberadas después de que se consumió una bebida de consumo humano, vienen acá, nosotros les hacemos un tratamiento primero hasta nivel de hojuela lavada en caliente y después esa hojuela se vuelve una resina y completando el proceso botella a botella porque esa resina es la materia prima para volver hacer botellas de consumo humano, nuestra resina es grado FDA es decir que tiene todas las garantías sanitarias para que se pueda consumir haciendo botellas nuevamente para bebidas de consumo humano.

3. ¿Cuáles son las actividades comprende su cargo como gerente de planta RECYPET?

Como gerente de la unidad de negocios, bueno yo estoy a cargo de todas las actividades de la unidad, si bien existe una parte corporativa que es la que maneja talento humano, finanzas, costos, sistemas, yo estoy a cargo básicamente de toda la consecución de los objetivos en la unidad de negocios de reciclaje.

4. ¿Con qué otros departamentos de la empresa se vincula directamente su departamento?

Bueno prácticamente con todos del nivel de staff y con todo lo que tenga que ver con la unidad de negocios, con la planta de reciclaje, con laboratorios, con adquisiciones.

5. ¿Cómo, cuándo y donde usted debe cumplir con sus actividades como gerente de planta de RECYPET?, es decir existen parámetros establecidos que determinen la forma, el lugar y el tiempo para el desarrollo de sus actividades como gerente de la planta?.

Bueno la verdad es que creo que un gerente tiene que estar donde se le necesita, y lo que debe existir es la habilidad como para que eso no le induzca al caos, más bien yo trato de organizar tareas a nivel semanal por lo menos y tratar de manejar todas las actividades dentro de un programa; evidentemente siempre habrá imprevistos entonces también lo que trato es de asignar prioridades como es debido, sin caer en subjetividades, a veces también las presiones o las circunstancias de un momento pueden hacerle pensar a uno de una forma pero el reto es tratar de mantener siempre la objetividad y asignar a cada actividad una prioridad y un momento dado en la agenda.

6. ¿Por qué es importante el desarrollo de sus actividades para el proyecto Recypet?

Bueno, yo creo que todos somos un equipo, aquí todos tratamos de poner el hombro y lo que yo trato es de liderar un equipo, de hacer que las cosas fluyan de la mejor manera, de que todo el mundo haga su trabajo de la mejor manera, de la forma más eficiente; yo creo que de esa manera estamos logrando cosas mejores cada día y esperamos que este proyecto tenga muchos años de vida.

Anexo No.4

Entrevista realizada al Ing. Eduardo Molina, Jefe de Mercadeo de la empresa Enkador, para complementar el Análisis y temporalidad, correspondiente al Marco Metodológico.

1. ¿Cuáles son las actividades que comprende su cargo como Jefe de Mercadeo en Enkador?

Bueno en Enkador, al tener tres unidades de negocios, el área de mercadeo tiene varias actividades: tenemos el tema Recypet que estamos muy directamente vinculados al tema de obtención de materia prima, que en este caso son las botellas

post consumo, entonces eso quiere decir que nuestro trabajo de marketing va vinculado justamente a eso, ha incrementar el número de botellas por consumo que podemos conseguir a nivel nacional a través de los centro de acopio, entonces hacia allá se va nuestro trabajo. En el tema textil obviamente es un trabajo, más de marketing directo con las grandes empresas textiles, a quienes vendemos todos nuestro insumos, y en el tema de microlimpia, pues la relación directa con las diversas cadenas y distribuidores que manejan la línea de limpieza de acción microfibra.

2. ¿Cómo se vinculan sus actividades como Jefe de mercadeo con el proyecto de la planta Recypet?

Bueno manejamos todo lo que es el plan de comunicación de la misma, obviamente es una comunicación que va enfocado más o con mayor fuerza hacia la gente que trabaja y vive del reciclaje.

3. ¿Con que otros departamentos de la empresa se vincula directamente su departamento?

Bueno estamos vinculados con todos, porque obviamente el marketing viene a ser la punta de lancer, la compañía es quienes estamos abriendo los diversos caminos para nuevos segmentos de mercado, para implementar ventas , buscando obviamente mayor información de la competencia, buscando nuevas tendencias, ósea estamos haciendo toda la planificación estratégica de la parte comercial.

4. ¿Cómo cuándo y donde usted debe cumplir con sus actividades como Jefe de Mercadeo en lo que respecta al tema RECYPET?, es decir existen parámetros establecidos que determinen la forma, el lugar y el tiempo para el desarrollo de sus actividades.

Bueno tenemos un plan que se aprueba al inicio de cada año de cual va hacer las diversas actividades de comunicación que se van a realizar para cada área, obviamente se hace un plan para el tema Recypet, y ahí es donde estoy yo directamente vinculado.

5. ¿Por qué es importante el desarrollo de sus actividades en torno al proyecto Recypet?

Bueno digamos que somos una parte más del engranaje de Recypet, nosotros estamos obviamente trabajando en el punto de dar a conocer cuál es nuestro proyecto, cuales son obviamente la diferencia de tecnología que manejamos nosotros vs lo que pueden ofrecerle la competencia al reciclar los productos, obviamente que beneficios adicionales podemos ofrecer a la gente que nos está vendiendo la materia prima, en eso estamos trabajando, en ese vínculo directo.

Anexo No.5

Entrevista realizada al señor Alex Vega, Operario de Producción de la planta de reciclaje Recypet de la empresa Enkador, para complementar el Análisis y temporalidad, correspondiente al Marco Metodológico.

1. ¿Cuál es su cargo en la planta Recypet?

Operario de producción.

2. ¿Cuáles son las actividades que comprenden su cargo?

La clasificación de material para que pase para hacer la escama y hacer los chips todo el material.

3. ¿Con qué otro departamento se vincula directamente su área de trabajo? ¿Usted tiene que rendir cuentas o es controlado por algún departamento?

Controlado por mi jefe, ¿cuál es el señor? , no ahorita estamos sin jefe de grupo, ¿de qué departamento era su jefe?.. ¿Técnico?... supervisor técnico.

4. ¿Cuándo y cómo usted debe cumplir con sus actividades en Recypet?,

Por ejemplo a usted le dicen... ¿Usted tiene tal tiempo para producir tal cantidad de escama o de chips?..No no tenemos solo que abarque y pase el material, ahí hacen el conteo al final... ¿Pero no les fijan un parámetro diario? En la calidad si máximo hasta 10 dicen de PVC... ¿Es una categoría de medida que ustedes tienen? Si.

5. ¿Por qué es importante su trabajo en Recypet? ¿Por qué es necesario hacer la escama? Porque ahí se sacan variedad de productos como así los trapeadores, hilos, todo para la mercadería, para poder vender.

Anexo No.6

Entrevista realizada el Ing. Fernando Carrera, Gerente de la unidad de Negocios Recypet, de la empresa Enkador, para complementar el Trabajo de Investigación, correspondiente al Capítulo número IV.

Preguntas relacionadas al modelo de gestión organizacional.

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

Bueno la empresa Enkador s.a. tradicionalmente ha estado más bien en el sector textil, es una empresa dedicada hace cuarenta años a la producción de filamentos sintéticos de poliéster y nylon.

La misión de la empresa siempre ha sido el salvaguardar los intereses tanto de los accionistas como de los empleados, trabajadores, colaboradores y todas las personas involucradas en el negocio.

La visión bueno, Enkador en este momento justamente está redefiniendo su visión en vista de que ha incorporado hace un par de años esta nueva unidad de negocios que es Recypet, la unidad de reciclaje de pet.

En cuanto a los valores bueno sí, creo que hay un documento que ya ésta en su poder, en cuanto a los valores que predicamos y que practicamos dentro y fuera de la organización y en todas nuestras actividades.

7. ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?

Bueno la empresa siempre ha tenido un modelo de administración bastante democrático, participativo, en equipo; las decisiones, si bien existe una estructura piramidal, las decisiones son bastantes concertadas y comunicadas hacia toda la organización.

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

Si, sobre todo hablando de la unidad de negocios de reciclaje Recypet, la comunicación es uno de los pilares fundamentales sobre todo en la parte de abastecimiento de material, puesto que nosotros estamos indirectamente recolectando material desde todos los rincones del país, entonces tenemos que

hacer una gestión que promueva esa labor y a la vez que se realice esa labor en una forma técnica que garantice la viabilidad de esta actividad industrial.

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

Si, en este momento la actividad de comunicación está incluida dentro de la gestión de mercadeo, y la gerente de mercadeo, evidentemente tiene una posición directiva.

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

Si, nosotros tenemos varios procedimientos de control dentro de la organización por varios tipos de indicadores económicos, de gestión, de logro, de impacto social, tenemos varios tipos de indicadores, es más estamos en este momento redefiniendo también un esquema de control por medio del Balance Score Card.

11. ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?

No directamente, más bien desde el punto de vista del impacto que tenemos en cuanto al abastecimiento de nuestra materia prima en Recypet.

Preguntas relacionadas a los objetivos organizacionales.

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

Por supuesto, más bien yo diría que es lo inverso, la gestión de comunicación está plenamente atada a los objetivos estratégicos de la organización, en el momento que se elabora un plan estratégico todo lo demás se concatena con ese plan para tratar de asegurar su consecución, y comunicación es uno de los pilares claves tanto en la promoción de productos como en la consecución de materiales en lo que tiene que ver con la actividad de reciclaje.

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

Si, realmente siendo una actividad nueva para nosotros la de reciclaje, hemos visto que lograr esa interrelación entre el estilo de liderazgo y cultura organizacional, con lo que se hace a nivel de recolectores por ejemplo, es bastante complicado pero estamos tratando de hacerlo, por ejemplo el tema de lograr que todos nuestros

proveedores trabajen con mecanismos y sistemas de control de gestión, control de calidad, no ha sido fácil pero estamos en ese camino.

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

No, el plan estratégico así global de comunicación no, existe un plan estratégico a nivel de la gestión de reciclaje, he independientemente existe otro plan estratégico de comunicación para la parte de productos textiles.

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

Claro, por supuesto, en la parte operativa si existe una concatenación directa entre lo que se hace a nivel de comunicación y lo que se hace a nivel...

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

Específicamente en el área de comunicación no, tenemos como le mencionaba antes, más bien un control sobre la parte de abastecimiento, la calidad de las materias primas que nos llegan, que a la final nos da el resultado de la gestión que hemos hecho en la parte comunicacional.

Preguntas relacionadas a los objetivos de comunicación.

17. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el Proyecto Recypet?

Cuando hablamos del proyecto Recypet hablamos de un proyecto que se configuró sobre tres bases estratégicas, era la base... (Recibió una llamada del exterior y la entrevista se cortó)... Le decía que el proyecto se estructuró sobre tres bases estratégicas, la social, la económica y la ambiental, pues básicamente nosotros hemos trabajado sobre la parte ambiental y sobre la parte social, en la parte ambiental es el tema de impacto ecológico, es decir, todo el material que antes estaba regado por calles, parques, rellenos sanitarios, ahora lo estamos procesando, generando trabajo y generando actividad económica, y el otro pilar, es el pilar social, porque básicamente lo que estamos haciendo también es promover la recolección y la gente que esta inmiscuida en la recolección es gente de altísima vulnerabilidad económica, estamos hablando de extractos sociales sumamente sensibles y a nivel de todo el país, entonces lo que hemos logrado es darles una labor digna, un ingreso

mejor, y eso ciertamente ha sido apoyado por el impuesto verde que puso el gobierno desde el 2013.

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

Si por supuesto, cuando definimos la base estratégica del todo el proyecto ya avizoramos eso, que teníamos que trabajar la parte de comunicación hacia los dos pilares, el social y el ecológico el ambiental.

19. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?

Por supuesto, es lo mismo que me preguntaba antes, la relación del plan estratégico global con el plan estratégico de comunicación, claro que sí.

20. El Proyecto RECYPET, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Por supuesto, nosotros estamos haciendo un seguimiento mes a mes de lo que estamos logrando que es recolección, producción y venta, por supuesto.

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

No, no, realmente no.

Preguntas relacionadas a las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

22. ¿El Proyecto RECYPET ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones?

Bueno claro, ese es una análisis que ya fue llevado a nivel de directorio hace 6-7 años, y yo no participe en ello pero entiendo que fue justamente un debate de visión el que se hizo ahí, y justamente ahí se discutió toda esa base estratégica que es la que ahora estamos implantando.

23. ¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Yo pienso que a nivel interno esto es bastante cierto, pero en cambio tenemos mucha interacción con actores externos de la organización entonces ahí si tenemos un problema, justamente estamos trabajando con agremiaciones, cooperativas, asociaciones empresas que posiblemente no ven el mismo alcance del que hemos visto nosotros, porque claro nosotros tenemos una visión muy a largo plazo, mientras que la actividad del reciclaje aquí tradicionalmente en el país se ha llevado a cabo con muy corto plazo de horizonte, entonces sí nos ha costado un poco el cambiar la mentalidad de la gente en cuanto a los términos y a los plazos de análisis de las decisiones, de las situaciones.

Preguntas relacionadas a dimensiones e indicadores para medir de los objetivos de resultado.

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

No, la verdad es que no, simplemente hemos tenido indicadores indirectos, lo que le decía, en cuanto a la tasa de recolección, la calidad del material recogido, pero no indicadores directos.

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

No, como no existían indicadores, esta pregunta no aplica.

Preguntas relacionadas a niveles y dispositivos de medición.

26. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimientos de los objetivos propuestos para el Programa RECYPET?

Si existe alguna información sobre cómo estaba todo el ambiente, digamos a nivel tanto del tema ecológico como social, todavía no se han hecho evaluaciones, estamos hablando de que el proyecto tiene menos de dos años de trabajo efectivo, todavía no se han hecho evaluaciones.

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

No, no se han hecho ese tipo de análisis todavía.

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

Si por supuesto, eso sí tenemos claramente establecido, cuales son las metas que queremos alcanzar.

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

No, no se han medido, debido a que claro no había indicadores entonces mal podríamos medirlas.

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

Bueno lo que si hemos hecho nosotros son sondeos, encuestas, tenemos realizadas algunas encuestas de los impactos de las actividades que hemos hecho a nivel de comunidades, de publicidad, de promociones, entonces si hemos hecho nosotros evaluaciones, sobre todo vía encuestas, vía directa.

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

Si es que aquí debe entenderse programa de comunicación alguna campaña, que hemos hecho, alguna sí; nosotros hacemos mediciones del impacto que hemos logrado con los procesos de labor de marketing.

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

Sí, claro, nosotros hacemos mediciones de impacto a nivel de recolectores, a nivel de asociaciones, es decir de unidades elementales o de grupos.

Preguntas relacionadas al tratamiento de resultados.

33. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?

Si claro, por supuesto, tenemos las evaluaciones al terminar cada campaña tenemos las evaluaciones.

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

Contra los objetivos de comunicación si, lamentablemente como le decía no hemos definido indicadores de comunicación entonces, contra indicadores de comunicación no.

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

Bueno la mayor parte de análisis han sido cualitativos, porque nosotros lo que hemos hecho es receptar pareceres, opiniones, percepciones de la gente, a ver cómo ha recibido nuestros mensajes, y ciertamente lo que hemos evaluado también es contra los resultados que recibimos aquí en nuestra planta.

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

Bueno evidentemente entre los objetivos organizacionales están ciertos índices de calidad, de volumen, en nuestra consecución de materia prima, o en nuestras ventas, entonces evidentemente se hacen mediciones contra esos indicadores.

Preguntas relacionadas a los reportes e informes.

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

Básicamente en lo referente a campañas de comunicación sí, pero todavía no existe un análisis global en cuanto al impacto sobre todo del proyecto, todavía no existen.

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

Si por supuesto, es más eso es un proceso continuo, nosotros como disciplina interna tenemos el ajuste de objetivos durante toda la gestión, es más las condiciones misma del medio van cambiando permanentemente, entonces eso nos exige el ir ajustando tanto objetivos como acciones.

39. ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?

Bueno hay algunos reportes que inclusive han sido cruzados con entidades de gobierno, con entidades de gobierno local, internamente con directorio, entonces si existen algunos de los informes sobre este tipo de mediciones y de evaluaciones.

Anexo No.7

Entrevista realizada el Ing. Eduardo Molina, Jefe del Departamento de Mercadeo de la empresa Enkador, para complementar el Trabajo de Investigación, correspondiente al Capítulo número IV.

Preguntas relacionadas al modelo de gestión organizacional.

Las preguntas correspondientes al modelo de gestión organizacional no fueron respondidas por el Ingeniero Molina, porque me manifestó que estas preguntas no corresponden a su área laboral, y prefería responder las preguntas referentes al tema de comunicación.

Preguntas relacionadas a los objetivos organizacionales.

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

Claro que si obviamente tenemos un plan comercial que se establece al principio de cada año al cual debe estar directamente vinculado un plan de comunicación para poder llegar a ese objetivo entonces obviamente eso se establece cada año, cual va hacer el objetivo global de ventas y obviamente que se debe hacer para llegar a eso.

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

Bueno va directamente vinculado porque obviamente Recypet no es una empresa independiente es una empresa que es una unidad de negocio vinculado a lo que es el objetivo principal de Enkador.

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

Si tiene que ser directamente relacionado ósea nosotros no podemos hacer algo que no esté vinculado al plan de objetivo global de la compañía.

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

Tiene qué, es la base, el plan de comunicación tiene ser la base primordial de diferentes aristas para la actividad de comunicación.

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

Si claro hay un grado directamente de venta y producción

Preguntas relacionadas a los objetivos de comunicación.

12. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el Proyecto RECYPET?

Primero obviamente fueron varias etapas, primero es dar a conocer el proyecto que fue lo que se hizo en un principio cuando cegaran con la planta y después obviamente dar a conocer a los diversos sitios que trabajan con el tema de reciclaje que existe una compañía mas a nivel nacional que está comprando materia prima en este caso las botellas post consumo Pet. ¿Se cumplieron estos objetivos? Se cumplieron claro por que también se hizo a la par una campaña social a nivel específicamente en el área de Pichincha, entonces aparte de dar a conocer a los minadores de que Enkador también puede comprarles la botella pues también a la sociedad de que existe una empresa que está haciendo un proyecto eco amigable ¿sabían que se hacia antes con la materia prima que ustedes están comprando a donde se direccionaba a donde se vendía ? por supuesto obviamente el reciclaje no es nuevo ya existía desde antes lo que sucedía es que antes se exportaba esta materia prima principalmente al Asia para haya sea reciclada y aquí se reciclaba muy básicamente.

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

Siempre realizamos, pasando un año un estudio de satisfacción al cliente, entonces eso nos da a nosotros la pauta de qué es lo que el cliente está necesitando, qué nuevas cosa están saliendo al mercado y obviamente cómo esta nuestro servicio en calidad de producto, y eso nos da obviamente las pautas.

14. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?

Tiene que estar directamente ligados no puede uno ser totalmente huérfano del otro.

15. El Proyecto RECYPET, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Claro tenemos una capacidad instalada diaria que tratamos de cumplirla en cuanto a la producción.

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

No, no el objetivo de producción da la planta que es en base a la utilización del recurso productivo que tiene y a esos otros tenemos que adaptarlos

Preguntas relacionadas a las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

17. ¿El Proyecto RECYPET ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones?

Bueno el objetivo organizacional de este proyecto principalmente es llegar a cubrir la capacidad productiva total de lo que tiene nuestra planta y obviamente estamos en eso todavía no hemos llegado a pesar de que estamos en dos años de funcionamiento pero todavía no llegamos al tope de producción y es el objetivo y a eso estamos ligados ¿falta mucho? Estamos hablando de diariamente podemos reciclar un millón doscientas mil botellas, estaríamos ahorita en unas (ochocientas-novecientas) mil botellas diarias de producción

18. ¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Si claro que si porque obviamente esto va de la mano esto es un engranaje tanto de la parte de comunicacional la parte de compra de materia prima, la parte de producción como tal, la parte de venta del insumo que sale de esta producción tiene que ir de la mano, ligados lo uno va de lo otro, no puede el uno saber si lo otro está pasando.

Preguntas relacionadas a dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.

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

Si hemos puesto obviamente principalmente énfasis en validar los sitios donde se realizara algún tipo de comunicación o campaña de difusión del reciclaje que hace

Enkador, de los puntos de acopio que ha abierto Enkador, o con cuales se ha hecho alianza, ver si es que esas regiones han incrementado la venta de materia prima hacia Enkador con eso comparamos si el plan de comunicación fue realmente el adecuado

20. ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

Si va ligado porque obviamente es algo que vamos a evaluar mes a mes y vamos viendo el crecimiento de las compras de materia prima en los diversos sectores que hemos cogido a su momento e implementado algún plan de comunicación.

Preguntas relacionadas a niveles y dispositivos de medición.

21. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimientos de los objetivos propuestos para el Programa RECYPET?

Cuando arrancamos no cuando se arranco la compañía hace dos años, obviamente era un proceso nuevo no tenía un objetivo claro de cual era lo que teníamos que ir midiendo, ya para el segundo obviamente en base a un histórico inicial ya tenemos idea de cuál debe ser el mínimo y el máximo de venta de producción que tiene que tener la compañía y a lo cual tenemos que invertirlo para aumentar eso.

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

La escala de medición que tenemos como decíamos hace un momento es llegar al tope productivo diario de un millón doscientas mil botellas.

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

Existe obviamente por que al inicio como le contaba era algo que no teníamos muy claro cuál iba hacer la cantidad de insumos que íbamos a poder captar en los centro de acopio para poder reciclarlo por eso es ahora que ya con el tiempo de experiencia que va a tener la compañía en producción de esto pues ya podemos tener los objetivo mucho más claros.

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

Viendo obviamente la cantidad de materias q nos llegaban para diversos tipos de regiones del país.

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

Iba ligado a las fechas en las cuales se realizaron los diversos campañas comunicacionales, tanto enfocado al minador al reciclador como tal como, también a la sociedad y eso fuimos viendo que en el lapso de un mes dos meses que era la campaña, en si iba evaluando si es que esa campaña durante la campaña y la post campaña hubo o no realmente un incremento de la venta o de la obtención de materia post consumo en esos lugares o ciudades

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

Si claro se establecieron diversos tipos de informes semanales y mensuales que tiene que mandarse la gerencia para ir comparando la evolución.

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

Sí, claro, obviamente volvemos a los mismo que decía se ponía un dato de cuanto era la cantidad de botellas obtenidas de tal ciudad antes de comenzar una campaña, después durante el proceso de campaña y después posterior a la campaña.

Preguntas relacionadas al tratamiento de resultados.

28. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?

Todos los meses se mandan información.

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

Si vamos evaluando eso día a día en el tema de los ingresos de materia prima que van llegando acá a la planta.

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

Bueno eso ya es en reunión gerencial se va obviamente comparando lo invertido vs lo ingresado y lo comercializado eso ya mas a nivel de las gerencias ¿cada que tiempo se realiza estas reuniones gerenciales para este tipo de análisis? Las reuniones gerenciales son mínimas una vez al mes.

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

Si cada mes tiene que dar un resultado ya sea de crecimiento o de haberse estancado dependiendo.

Preguntas relacionadas a los reportes e informes.

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

Si claro se hace un comparativo de cuál era el plan del año para cada uno de las unidades de negocios vs obviamente los resultados ideales mensualizados.

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

Si siempre se hace obviamente dentro de la información que se envía observaciones y dentro de esas observaciones se ponen sugerencias.

34. ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?

Los resultados siempre van dirigidos a la gerencia general... ¿De Recypet?...

Si....no Recypet es la compañía ósea de la planta pero también a la gerencia general de la compañía del grupo de Enkador.