



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio
“Banco Solidario”**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Vega Ronquillo, Sofía Monserrath

DIRECTORA: Sáez Pezo, Loreto Isadora, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

Aprobación del Director del trabajo de fin de titulación

Magister

Loreto Isadora Sáez Pezo

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA
GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS**

De mi consideración:

El trabajo que se presenta a continuación, Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio “Banco Solidario”, realizado por la estudiante Sofía Monserrath Vega Ronquillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto, autorizo su presentación.

Loja, septiembre de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Vega Ronquillo Sofía Monserrath, declaro ser la autora del presente trabajo de fin de titulación Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio “Banco Solidario”, de la carrera Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo la Msc. Sáez Pezo Loreto Isadora la Directora de Tesis, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes 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 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, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f)

Sofía Monserrath Vega Ronquillo

CI: 1717179111

DEDICATORIA

Mi vida no tendría la misma concepción ni la misma motivación si no estuvieras conmigo, Juan Sebastián, te dedico mi esfuerzo al realizar esta investigación, es una mínima muestra de todo lo que estoy dispuesta a hacer por ti, eres el motor de mi vida, mi razón de ser. Esto es por ti, hijo mío.

La Autora.

AGRADECIMIENTO

Realizar esta tesis requirió no solo tiempo, esfuerzo y dedicación sino de mucho apoyo, por esa razón, agradezco a mi esposo, Sebastián, por facilitarme la disponibilidad de tiempo y colaborarme tanto; a mi Directora de Tesis, Mgs. Loreto Sáez, por guiarme acertadamente y responder mis constantes inquietudes con paciencia; a los funcionarios del Banco Solidario por su amabilidad y apertura; y, finalmente, le doy las gracias a mis amigos y compañeros de trabajo por el empuje y ejemplo.

Monserrath Vega

Índice de contenidos

	Pág
Portada	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
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
DESARROLLO DE LOS CAPÍTULOS	13
CAPITULO I	
1. Marco Institucional	13
1.1 Datos principales del Banco Solidario	14
1.1.1 Lineamientos de acción	17
1.1.2 Identidad visual	18
1.1.3 Localización y ubicación	19
1.1.4 Identidad organizativa	19
1.1.5 Identificación de la función de comunicación en el organigrama	20
CAPITULO II	
2. Marco Teórico Conceptual	24
2.1 La comunicación en las organizaciones	25
2.2 Comunicación organizacional	26
2.2.1 Tipos de comunicación organizacional	27
2.2.2 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos	32
2.2.3 Los comportamientos organizativos y la comunicación	33
2.2.4 El enfoque sistémico y los modelos de RRPP	35
2.2.5 Planificación estratégica. Modelo RACE	41
2.2.6 La función de evaluación en PE en comunicación	43
2.2.7 Medición y evaluación en comunicación estratégica	43
2.2.8 La función de evaluación	45

2.2.9	Medición y evaluación	45
2.2.10	Métodos de medición y evaluación	46
2.2.11	El modelo “Communication Management Bridge”	48
2.2.12	Supuestos teóricos y metodológicos	48
2.2.13	Fases y actividades del modelo	50
2.2.14	Fase estratégica	50
2.2.15	Fase táctica	51
2.2.16	Fase operativa	52
CAPITULO III		
3.	Marco Metodológico	54
3.1	Diseño de la investigación	55
3.1.1	Variables de estudio	55
3.1.2	Unidades de análisis y temporalidad	58
3.1.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
3.1.4	Caracterización de la campaña de cambio de marca	58
3.1.5	Análisis de datos	61
3.1.6	Modelo de entrevista semi estructurada	71
CAPITULO IV		
4.	Trabajo de Investigación	73
4.1	Análisis de resultados	84
4.2	Interpretación de datos	84
4.3	Conclusiones preliminares	85
CAPITULO V		
5.	Conclusiones y Propuestas de Mejora	86
5.1	Conclusiones	87
5.2	Propuestas de mejora	88
BIBLIOGRAFÍA		90
ANEXOS		93

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló para evidenciar la contribución de la gestión comunicacional a los objetivos organizacionales del Banco Solidario, mediante el estudio del caso “Campaña de Cambio de Marca”, para tal efecto, se aplicó el modelo de evaluación “*Communication Management Bridge*” sustentado en la investigación y acercamiento a esta entidad bancaria; los datos obtenidos son de gran relevancia, gracias a la aplicación de una entrevista semi estructurada, elaborada con base en las fases que contempla el modelo de evaluación; el análisis de los datos nos lleva a destacar la importancia de evaluar en comunicación y evidenciar la necesidad de determinar modelos de gestión adecuados en comunicación que incluyan a la función de evaluación de forma articulada a todos los procesos que se diseñen y ejecuten desde éstas áreas.

Los resultados obtenidos demuestran el aporte de la campaña comunicacional de cambio de marca a la misión del Banco Solidario y releva la necesidad de implementar una política comunicacional que guíe la gestión en comunicación de dicha organización.

Palabras claves: Gestión comunicacional, modelo de evaluación “*Communication Management Bridge*”, Comunicación.

ABSTRACT

The object of this investigation was to determinate how communication management contributed to reach the organizational objectives of Solidario Bank by the case study of “The New Brand Campaign”. For this purpose the *Communication Management Bridge* evaluation tool was applied, which consist on a close approach and investigation process within the organization; using the semi-structured interview conceived for every stage that this evaluation tool refers to.

Data are relevant and its analysis remarks the importance of the communication evaluation process and the appropriate communication management models application in order to articulate the initiatives executed from this area.

The results showed the contribution of this brand communicational campaign to the Bank mission and also the necessity of establish a communication politics that leads the communication management of this organization.

Keywords: Communication Management, Evaluation, Communication Management Bridge, Communication.

INTRODUCCIÓN

a. Tema y objeto de estudio: Planificación Estratégica en Comunicación

La comunicación influye directamente en el crecimiento de las organizaciones ya sea ésta grande o pequeña, y al interior y exterior de la misma, alcanzar la meta de tener buenas relaciones con el entorno es fruto de la comunicación planificada, instrumento que orienta la toma de decisiones en una organización; igual de importante, es contar con una política de comunicación que sirva de marco para el diseño y ejecución de todas las acciones comunicativas.

De ahí la importancia de que las organizaciones planifiquen para tomar el control sobre sí mismas y que no sólo reaccionen frente a reglas, estímulos externos o procedimientos viciados ineficientes, sino que logren una ejecución efectiva, siendo la función de evaluación decisiva para obtener los resultados esperados.

Resulta imprescindible para cada organización medir y evaluar sus planes comunicacionales, ya que de éstos resultados se pueden tomar decisiones importantes para la dirección de la misma. Por ello, para los profesionales en comunicación, especialmente, en nuestro país, estudios de este tipo son de gran relevancia ya que nos ayudan a conocer si nuestro trabajo contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales.

b. Límites del estudio que se va a desarrollar

Análisis de la planificación estratégica utilizada en la campaña de cambio de marca del Banco Solidario, como medio de posicionamiento de su nueva imagen, desarrollada en el 2013, en Quito

c. Objetivos General y particulares

Objetivo General

- Demostrar, a través del estudio de caso del Banco Solidario, durante el 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones.

Objetivos Particulares

- Realizar una aproximación a la realidad del Banco Solidario
- Analizar la contribución de la comunicación a los objetivos organizacionales a partir el caso seleccionado y mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación al programa de comunicación más importante realizado durante el 2013
- Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

d. Facilidades u oportunidades

A partir de la aprobación del Banco Solidario para efectuar esta investigación, se brindaron todas las facilidades para la obtención de datos y acceso a diversas fuentes, sin embargo, es importante indicar que tanto en lo referente al modelo de gestión de la organización y específicamente al de la Dirección de Marketing e Imagen Corporativa, la información es de carácter confidencial, motivo por el cual, no se presentan dichos modelos, a pesar de lo manifestado, el estudio expone un análisis de todo lo investigado y recopilado. Este lineamiento de confidencialidad también impidió que las entrevistas semi estructuradas aplicadas a diferentes funcionarios del Banco sean grabadas, escritas y expuestas, a pesar de ello, se agrupó la información sintetizada en tablas para una mejor comprensión.

e. Explicación de los capítulos

La información contenida en este trabajo de tesis nos presenta en su primer capítulo, la realidad del Banco Solidario, sus características principales, actividades, servicios, productos, historia, entre otros datos que nos permitirán conocer más de cerca la dinámica de esta institución para a partir de allí, empezar con el trabajo de análisis de la planificación estratégica del programa comunicacional escogido (Cambio de marca).

En el capítulo dos se presenta una investigación teórica que sustenta el trabajo de investigación, la comunicación al interior y exterior de las organizaciones, las relaciones públicas, sus modelos de gestión, el método RACE, la evaluación como función y el modelo de evaluación “Communication Management Bridge” son abordados científicamente como paso previo al desarrollo en sí del trabajo, cuya metodología de investigación es explicada en el capítulo tres, en el que se detallan las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de información y datos.

El capítulo cuatro abarca la aplicación del modelo “*Communication Management Bridge*” este representa en sí la investigación y el trabajo efectuado conjuntamente con la organización, la determinación de fases y el análisis de los datos obtenidos. Finalmente, en los capítulos cinco y seis, se presentan las conclusiones a las que se llegaron luego de la aplicación del modelo y la propuesta de mejoras a la campaña comunicacional estudiada, respectivamente.

CAPITULO I
MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Datos principales del Banco Solidario

Razón Social:	Banco Solidario
Dirección:	Av. Amazonas 3887 y Corea Matriz
Teléfono:	3950600
Sitio web:	www.banco-solidario.com
Redes sociales:	facebook (solidariocomigo)

Sector institucional al que pertenece:

Privado (banca)

Descripción de la actividad/actividades:

Banco Solidario ofrece soluciones financieras, diseñadas para las personas, microempresarios y asalariados en sus necesidades de:

- **Crédito**
- **Ahorro**
- **Inversión**
- **Servicios financieros**

Funciones que catalogan a la Institución como un “banco comercial”, sus actividades financieras y comerciales han ido evolucionando desde su creación y van más allá de la custodia del dinero y el cambio que ofrecían inicialmente, perfeccionando estos procesos rápidamente.

Historia:

Según la información publicada en la página web del Banco Solidario, esta institución financiera nace en 1996 con la “misión social” de atender a los ecuatorianos con microcréditos, un mercado totalmente desatendido por la banca tradicional, a partir de lo cual, en los años subsiguientes se fueron creando diferentes productos justamente enfocados en este segmento (microcréditos).

En la página web del Banco Solidario encontramos, a propósito de su creación, la siguiente publicación:

Una historia de apoyo a la microempresa: Banco Solidario

Nacimos en 1996, con la misión social de brindar crédito a personas de alta vulnerabilidad económica. Desde el inicio, nuestro enfoque fue de dar servicios a la microempresa que era un segmento desatendido por la banca tradicional y de vital importancia para generar oportunidades de progreso sostenible. En Latinoamérica, fuimos el primer banco especializado en microcrédito con capital 100% privado, y el primero en Ecuador en dedicarse con exclusividad a esa forma de operación financiera. Somos un claro innovador en las microfinanzas por nuestra metodología, prácticas de evaluación y herramientas de gestión de riesgo. Hemos apoyado a casi medio millón de microempresas, a las cuales hemos desembolsado 3 mil millones de dólares en crédito (Integración de dos modelos exitosos: Solidario y Unibanco, <http://www.banco-solidario.com>)

El cambio de accionistas y administración en el 2006 dio lugar a conformar alianzas estratégicas con el Unibanco "... los dos bancos trabajaron con un convenio de asociación para compartir conocimientos, estandarizar procesos y brindar servicios compartidos en beneficio de sus clientes" (Integración de dos modelos exitosos: Solidario y Unibanco, (<http://www.banco-solidario.com>))

Unibanco se creó como una institución involucrada también en la gestión y otorgamiento de microcréditos y de créditos sin garantía, que opera en el país desde 1994.

El principal producto del Unibanco fue la tarjeta de compras "Cuotafácil", creada para la población de clase media que no podía acceder a una tarjeta de crédito por el perfil que se requería para su concesión. La idea de este producto era dar al cliente la posibilidad de escoger los plazos para pagar sus compras. Entre sus logros

principales, sin duda, se cuenta la exportación de su modelo de gestión a otros países como Perú, a través de la Financiera Universal.

En el 2013, ambas instituciones bancarias integran sus modelos de gestión, el banco unificado Solidario S.A. – ha integrado sus bienes (activos, pasivos, patrimonio), clientes, colaboradores y tecnología. Sobre la historia de creación y evolución del Unibanco, en su sitio web, está disponible la siguiente información:

Una historia ofreciendo soluciones para la economía familia: Unibanco

Fuimos desde 1994 la puerta de entrada al sistema financiero nacional para más de un millón de ecuatorianos no atendidos por la banca tradicional, con productos que ayudan a resolver y organizar sus necesidades cotidianas, como alimentación, vestimenta, gastos del hogar, educación, salud, etc. Hemos otorgado 45 millones de pequeños créditos.

Este modelo, pionero por su especialización, colocación masiva de crédito, incorporación de canales de fuerza de ventas y de cobranza formal, ha demostrado que la inclusión financiera responsable si se puede hacer de manera sostenida y rentable, mejorando la calidad de vida de los clientes. Además de manejar pequeños créditos, las personas construyen historial crediticio, aprenden el manejo de herramientas financieras y acceden a múltiples servicios. (Integración de dos modelos exitosos: Solidario y Unibanco, <http://www.banco-solidario.com>)

En el siguiente gráfico, a modo de resumen, se detallan los acontecimientos más importantes en cada institución antes de su consolidación:

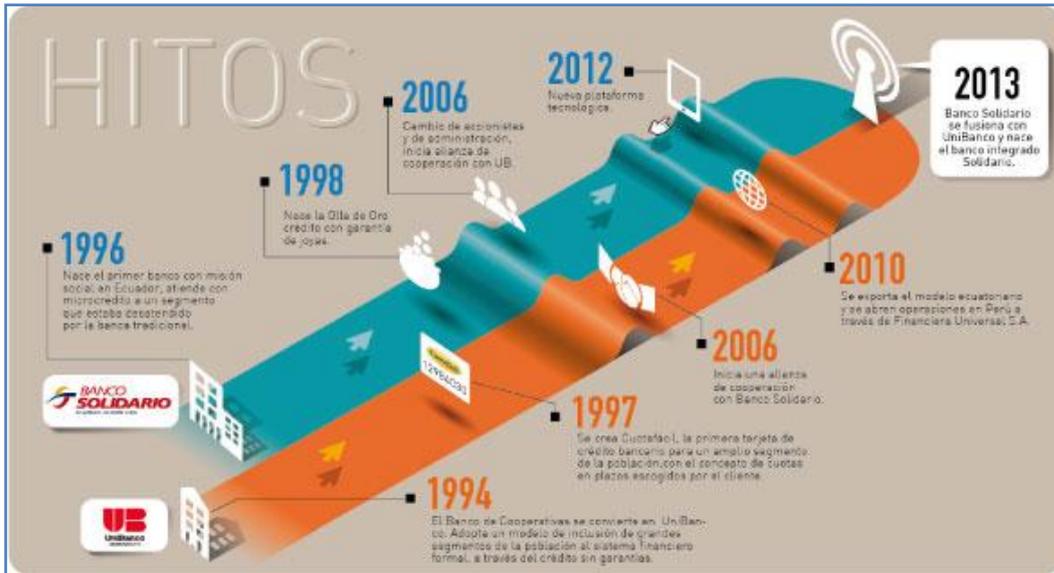


Gráfico 1 “Hitos del Banco Solidario”. Fuente: <https://banco-solidario.com>

1.1.1 Lineamientos de acción, tomados del sitio web del Banco Solidario:

Filosofía:

“Juntos construimos cada día un mejor Ecuador / Contribuir al progreso y a la calidad de vida” Somos una organización para todos, diferente, social y pionera en ayudar a nuestros clientes y sus familias a realizar su misión de vida. Creemos en el país y en su gente. Apoyamos al progreso de grandes segmentos de la población. Formamos un equipo humano especializado, creativo, íntegro, comprometido, cercano y entusiasta.

Misión:

Contribuir al progreso y a la mejora de la calidad de vida de los microempresarios y trabajadores de los grandes segmentos de la población ecuatoriana, con productos y servicios financieros adecuados a sus necesidades, a través de un equipo humano que hace de esta misión parte de su vida

Visión:

Liderar la inclusión financiera y social de grandes segmentos de la población, construyendo una red de relaciones de mutuo beneficio

Valores

- **Ética:** actuamos con integridad, honradez, prudencia y respeto.
- **Entusiasmo:** disfrutamos de nuestro trabajo porque amamos y creemos en lo que hacemos.
- **Solidaridad:** respetamos y valoramos a los demás con sus necesidades, intereses y responsabilidades, para alcanzar juntos crecimiento y desarrollo sostenible.
- **Responsabilidad:** hacemos las cosas bien desde el principio, con eficiencia y perseverancia, en beneficio de nuestros clientes y de la sociedad

Principios:

- Creemos en la gente por lo que es, más que por lo que tiene
- Valoramos el esfuerzo de la gente para juntos crecer
- Cuando los pequeños crecen, un futuro grande se levanta
- Hacer de la misión del banco parte de nuestra misión de vida
- Estar en el corazón de nuestros clientes

1.1.2 Identidad Visual:

Logo

En cuanto al logo, anteriormente a la unificación de los bancos Solidario y Unibanco, cada institución manejaba su logo individual, desde el 2013 se maneja el logo y slogan “Solidario Conmigo”



Figura No. 2 Logo Banco Solidario. Fuente: Banco Solidario

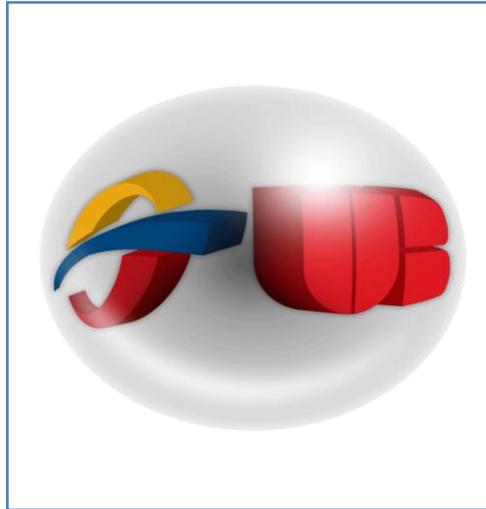


Figura No. 3 Logos anteriores a la unificación de Banco Solidario Fuente: Banco Solidario

1.1.3 Localización y dimensiones:

El Banco Solidario tiene su agencia matriz en Quito, adicionalmente, tiene oficinas principales en Guayaquil, Cuenca, Ambato y 74 puntos de atención en todo el país (agencias sucursales, oficinas de microcrédito, cajas en Almacenes Japón u Orbe).

1.1.4 Identificación organizativa (organigrama de funcionamiento).

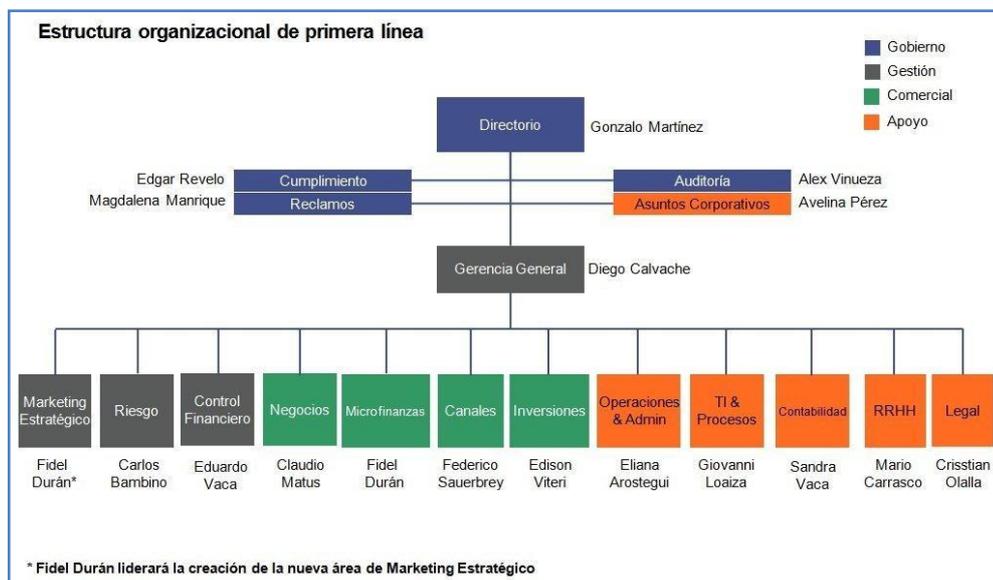


Figura No. 4. Estructura Organizacional de Primera Línea. Fuente: Banco Solidario

1.1.5 Identificación de la función de Comunicación en el organigrama.

El departamento de Marketing Estratégico, que actualmente se denomina Marketing e Imagen Corporativa (aunque su reforma no consta oficialmente en el organigrama) se ubica en la primera línea de acción, funciona como gerencia de departamento y reporta su gestión a la Gerencia General.

Instituciones con las que se relaciona (Mapa de Públicos):

Instituciones con las que se relaciona el Banco Solidario	
Público externo	Público Interno
Clientes	Directivos, accionistas y colaboradores
Medios de Comunicación	
Proveedores	
Distribuidores	
Instituciones del sector (competencia)	
Instituciones de Gobierno	

Figura No. 5 Mapa de Públicos. Fuente: Elaboración propia

Funcionamiento

El departamento de Marketing e Imagen Corporativa tiene como gerente responsable a la Lic. Elizabeth García, quien dirige un grupo de ocho personas, que trabajan bajo dos grandes objetivos:

- Posicionar la imagen de la institución, estableciendo líneas de comunicación bilaterales para obtener una retroalimentación de su público objetivo.
- Lograr una cultura organizacional, motivando a los colaboradores y acrecentando su sentimiento de pertenencia a la misma.

Bajo estos objetivos, se elabora el plan estratégico anual, documento en el que se incluyen los planes, programas y acciones que se ejecutarán y sus presupuestos.

Según Patricia Ayala, funcionaria de la Dirección de Marketing e Imagen Corporativa, el presupuesto asignado al departamento a mediados de junio de 2013 (fecha de unificación de marcas) fue de aproximadamente 3`613.000 USD.

Adicionalmente al plan anual, el área desarrolla otras funciones detalladas a continuación:

- Diseño de productos comunicacionales de acuerdo a los requerimiento de cada gerencia, para lo cual deberán coordinar con los responsables de cada Departamento de la primera línea para obtener la información necesaria para la elaboración de campañas publicitarias y otros productos comunicacionales.
- Diseño campañas publicitarias para los productos y servicios del banco
- Coordinaciones con la Agencia de Publicidad contratada para el diseño de productos comunicacionales
- Organización de eventos institucionales internos y externos
- Creación de una cultura institucional creando canales de comunicación interna efectivos.
- Diseño y mantenimiento del portal web de la Institución; medición de número de visitas.
- Contratación de estudios de mercado.
- Además, se ha designado un responsable por cada uno de los productos que ofrece el banco, tales como “Olla de Oro”, “Tarjeta Cuotafácil”, entre otros.

Este departamento no trabaja bajo una política comunicacional específica, más bien enfoca sus estrategias y acciones al cumplimiento de objetivos de cada proyecto.

Para atender los requerimientos comunicacionales de cada departamento, siguen el siguiente esquema básico:

- Cada departamento fija un objetivo cuantitativo o cualitativo según su requerimiento (incrementar ventas, disminuir riesgos financieros, crear un clima laboral agradable, etc.) para lo cual se ha diseñado un formato denominado “Brief de Marketing Creativo” en el cual se detallan los datos necesarios para el trabajo del equipo comunicacional.

BRIEF DE MARKETING CREATIVO

conmigo

|

NOMBRE DE CAMPAÑA

ELABORADO POR:

FECHA:

ESTADO:

Tabla de Contenido:

1.	ANTECEDENTES:.....	2
2.	OBJETIVO DE LA CAMPAÑA:.....	2
3.	GRUPO(S) OBJETIVO(S):.....	2
4.	CARACTERISTICAS DEL GRUPO OBJETIVO:.....	2
5.	METAS COMUNICACIONALES:.....	2
6.	DETALLE:.....	2
7.	MEDIOS-PIEZAS SUGERIDAS:.....	2
8.	PRESUPUESTO:.....	2
9.	CRONOGRAMA:.....	3

Figura No. 6. Brief de Marketing Creativo. Fuente: Banco Solidario

- Marketing e Imagen Corporativa se encarga de analizar la información del “Brief” y con base en estos datos, se diseña la arquitectura general del plan comunicacional y se determina el orden cronológico como de los pasos a seguir para el cumplimiento de objetivos.
- A partir de estos datos, se diseñan los programas comunicacionales, la elección de estrategias y descripción de las acciones a desarrollar.
- Finalmente se establece el plan comunicacional.

Como nos indica la responsable del área, se ha identificado la necesidad de evaluar los procesos de la unidad, por lo cual, se está trabajando en diseñar o establecer un sistema de seguimiento y control, posiblemente auditorías de comunicación y estrategias publicitarias, evaluación de campaña, entre otros.

Además el área de comunicación trabaja conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos para la atención de los clientes internos, fomentar una cultura organizacional, un ambiente agradable y lograr que los colaboradores se identifiquen con el cliente



Figura No. 7. Diseño de producto comunicacional interno. Fuente: Banco Solidario

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 La comunicación en las organizaciones

La comunicación dentro de la vida de los seres humanos es el elemento que ha permitido que las sociedades se desarrollen a través de la historia (Cardús, 2003, pág. 47). Tecnología, leyes, medicina, ciencia, filosofía... todos estos elementos han sido posibles solamente por medio de la comunicación.

Según las palabras de Miguel Roiz (2002), “la comunicación, la cultura y la política se encuentran enlazadas” (pág. 19) y esta premisa puede ser aplicada tanto a sociedades como a compañías ya que se debe considerar que una organización también cuenta con una cultura y una política que gobierna a la empresa. Además, la comunicación permite en ambos casos informar, crear opinión y recibir datos valiosos sobre el público, la actuación de la compañía y el entorno.

La comunicación es inherente a las organizaciones, es decir, existe aunque no se la estudie; es evidente el aporte que da a la organización como parte de su éxito. Con el transcurso del tiempo directivos y gerentes de todo tipo de empresas han ido evidenciando que el buen desempeño de su organización no solo se basa en ofrecer un buen producto o servicio, sino en la calidad de sus comunicaciones.

En este sentido y para comprender la importancia de la comunicación en las empresas, cabe citar la comparación que ha hecho Andrade (1991) en su libro *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica* (p. 9):

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio de un organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la sobrevivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte (p. 9)

Es natural que se desarrollen procesos comunicativos dentro de una compañía ya que todas ellas se encuentran constituidas por individuos que son esencialmente sociales y, por ende, comunicativos. No obstante, no solo es necesario que la organización cuente con canales y procesos de transmisión de información sino que estos se encuentren adecuadamente gestionados para que permitan un trabajo eficaz y eficiente de la organización, una recolección de datos pertinentes para la toma de decisiones y un desarrollo de la imagen de la compañía a todos los niveles, caso contrario, la ausencia de procesos comunicativos adecuados puede dar lugar a conflictos y situaciones que atenten contra la eficiencia, productividad y al buen clima laboral, dificultando la mejora continua de cada uno de los procesos de la empresa; de hecho, son varias las empresas que tienen inconvenientes de diversa índole y gravedad, desde cosas sencillas, que a pesar de serlo, son lo suficientemente importantes como para trabar la toma de decisiones o crear inconformidad en el recurso humano.

Además de lo expuesto, cabe recalcar que una organización efectiva tiene que contar con colaboradores motivados, siendo prioritario fomentar un liderazgo positivo; igualmente importante resulta el proceso de retroalimentación que derivará en aunar esfuerzos mutuos para alcanzar los objetivos y misión de la empresa y, para con un equipo de trabajo motivado, que se sienta identificado con la filosofía de la organización, es necesario conocer a fondo lo que pasa al interior de la misma; este trabajo nos permitirá conocer qué estamos haciendo bien, y de igual forma, qué estamos haciendo mal; tan importante como conocer lo que sucede al interior de la organización lo es el conocer lo que pasa fuera de ella, es decir, las relaciones que se mantienen con clientes, proveedores, otras organizaciones o entidades públicas.

2.1.1 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional puede ser entendida como un proceso social; un conjunto de mensajes que es intercambiado entre dos o más miembros de una organización, ya sea al interior o con los públicos externos que se da de muchas formas y utilizando diferentes canales.

También puede ser entendida como una disciplina, al ser un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación al interior de una organización, también se la concibe como un conjunto de técnicas y actividades, ya que a partir del conocimiento que surge luego de la investigación se pueden proponer estrategias o procesos para facilitar la relación entre la organización y sus miembros con los públicos externos.

2.1.2 Tipos de comunicación organizacional

Justamente en relación a los públicos con los que se relaciona una organización, se pueden identificar dos tipos de comunicación:

Comunicación Organizacional Interna

Busca alcanzar los objetivos institucionales mediante un proceso comunicacional eficiente que permita una interrelación agradable entre los colaboradores y un buen clima laboral, a continuación la definición de comunicación interna según Horacio Andrade (2005):

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales (p. 17)

Formas de comunicación interna

Al interior de las organizaciones se ha establecido formas de comunicación denominadas “redes de comunicación” cuya dirección es descendente, ascendente, horizontal, entre otras.

Comunicación ascendente

En esta forma de comunicación los colaboradores de rango inferior transmiten la a sus superiores para que sean ellos quienes toman las decisiones, el traspaso de mensajes puede tener varios filtros, para que a los directivos y gerentes llegue solo lo necesario para la toma de decisiones, la desventaja de

la comunicación ascendente es que pueden retenerse datos muy importantes en estos llamados “filtros”; varios factores inciden en la comunicación ascendente, tales como el clima laboral, motivación en los colaboradores, estructura organizativa, cultura organizacional, entre otros, ya que, por ejemplo, si un grupo de trabajo se auto dirige, puede solventar sus problemas de acuerdo a la capacidad que tengan de autorregulación.

Comunicación descendente

Se relaciona directamente con actividades directivas y de control ya que los gerentes y directivos asignan las tareas, fijan metas y objetivos, consecuentemente, también controlan los resultados. Ésta podría ser una forma de comunicación efectiva ya que existen directrices claras de hacia dónde ir, sin embargo, se limita la información que llegará a los niveles inferiores, situación que podría tornarse contraproducente especialmente en cuanto a motivación del personal subordinado. Según la información publicada en la página web del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de la Habana, existen errores que no se deben cometer por parte de los directivos de la organización:

- No entender que la información instruye y esclarece roles a los diferentes miembros
- Buscar la dependencia informativa de los otros, considerando la máxima de qué información es poder
- No confiar en sus subordinados.
- La información puede ser excesiva y distraer a los subordinados de sus tareas centrales (<http://www.ceec.uh.cu/sites/default/files/>).

Existen varias investigaciones en las que se exponen otras formas de comunicación, como la vertical (ascendente – descendente), la horizontal (ascendente – descendente), verbal, no verbal, grupal, intergrupal, intragrupal, institucional, formal, informal, entre otras clasificaciones.

A partir de lo expuesto, se puede determinar que la comunicación es una actividad que se desarrolla a todo nivel y por tanto su efectiva aplicación es responsabilidad de todos los miembros de la organización, por ello, cada día

más empresas crean áreas exclusivas para desarrollar y aplicar procesos exitosos de comunicación.

Comunicación Organizacional Externa

Tan importante como mantener redes de comunicación interna efectivas, resultan las relaciones entre organizaciones, las actividades de la empresa con otras entidades con las que comparte algún tipo de interés, ya sea comercial, legal e incluso competitivo son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa. Más aún si hablamos de los consumidores de nuestros productos o servicios, el trabajo del comunicador debe ir más allá del servicio con la retroalimentación.

Crear una imagen positiva de la organización es el objetivo principal de la comunicación externa, que se ve reflejada en el entusiasmo, sentido de permanencia e identidad de sus colaboradores y empleados; al mejorar las relaciones laborales inmediatamente se transmite una imagen positiva hacia fuera. La imagen que transmite la empresa a la sociedad satisfará a la necesidad de estatus y prestigio en sus empleados.

Kreps (1990) encontró lo siguiente:

Las organizaciones e individuos con los cuales tienen contacto directo los representantes de la organización, se conocen como entorno relevante de la organización. La comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante (p. 21)

La comunicación externa se refiere a la interrelación de los elementos internos de la organización con su entorno externo, que están conectados por el intercambio de flujos de mensajes; este resulta ser un proceso indispensable para crear lazos con la sociedad. Al respecto, el mismo Kreps (1995) manifiesta que “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes” (p.254)

Funciones de la Comunicación Externa

La comunicación con los clientes, proveedores, empresas del mismo sector, empresas de gobierno, y público en general, como lo determinamos anteriormente, es primordial y no solo está enfocada a los departamentos de relaciones públicas, marketing, prensa, mercadeo o comunicación corporativa, sino también a todos los miembros de la organización que realizan funciones de comunicación externa y difusión de información y de la imagen de la institución.

Los sistemas de comunicación interna y externa son interdependientes y hay que gestionarlos coordinadamente, no obstante, se evidencia una tendencia a fortalecer la comunicación externa en detrimento de la interna. Según la información publicada por Beatriz Soto en el portal web de la revista digital Gestión.org, existen varios tipos de comunicación externa y es importante identificar cuál de ellas se debe aplicar en cada organización. (<http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>).

- **Comunicación externa estratégica:** busca conocer profundamente a la competencia, sus variables económicas, evolución, etc.; también es importante conocer las leyes que regulan la actividad que realiza la empresa.
- **Comunicación externa operativa:** utilizada para el desarrollo diario de la actividad de la empresa, es la más importante ya que lleva las comunicaciones de las organizaciones a sus públicos externos.
- **Comunicación externa de notoriedad:** busca dar a conocer las actividades de la empresa y sus productos o servicios, es decir, se encarga del marketing, publicidad, promociones y todas las actividades que buscan que la empresa sea conocida.

Estos tipos de comunicación tienen como objeto el bienestar general de la organización, promocionando sus actividades, productos y servicios, además de lograr una imagen positiva.

Si comunicar los aspectos positivos de la organización es importante, mucho más lo es comunicar noticias negativas o estados de crisis que puedan surgir, incluso antes de que se den a conocer por otros medios; informar que se está trabajando en solventar algún inconveniente es primordial, como parte de la función de transparencia.

El entorno en la organización

El entorno de una organización lo componen los elementos externos que influyen en su desempeño, el principal actor, sin duda, es el cliente, pero también se debe tomar en cuenta a los representantes de otras empresas, del gobierno, intermediarios, proveedores y todos con quienes la organización mantiene contacto y comunicación periódica o permanente. La información que se intercambia en el entorno (flujo de mensajes) contribuye a detectar dificultades en todos los procesos que lleva a cabo la organización, tanto en lo que se está haciendo bien, como en lo que hay que mejorar.

La empresa envía y recibe información de su entorno. Se determinan dos actividades interrelacionadas en la comunicación externa (Kreps, 1990 p. 145):

- El envío de información a los representantes del entorno
- La búsqueda de la información.

Comunicación con los clientes

Como se expuso anteriormente, los clientes son el motor que da vida a la empresa, su razón de ser, por ello, los sistemas de comunicación deben ser eficientes y efectivos, que nos garanticen alcanzar un gran impacto, es decir, debemos poner al alcance del cliente todos los datos acerca de la empresa, objetivos, políticas, prácticas, filosofía, productos – servicios, actividades en pro de la sociedad (responsabilidad social), etc.

Esta información debe ser clara y estar fácilmente disponible para clientes y usuarios de nuestros productos – servicios, de igual forma, se debe facilitar la interacción y retroalimentación; hoy por hoy, la mayoría de organizaciones tienen sitios web en los que se pone a disposición de los internautas toda la

información de la empresa, su historia, filosofía, misión, visión, y también ofrecen la posibilidad de interactuar en línea. Además, se puede brindar información a través de oficinas especializadas o utilizar medios directos como folletos, volantes y todo tipo de material de apoyo.

2.1.3 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos

Administración por objetivos

Toda organización busca alcanzar objetivos y orientarse al logro de resultados coherentes, específicos, priorizados, que permitan un mejoramiento continuo de su gestión.

Existen varias definiciones para “administración”, que se pueden resumir en las actividades y procesos que se dan al interior de una organización, diseñado y aplicado adecuadamente gracias a la eficiencia y optimización de recursos. La administración establece objetivos y resultados que se esperan alcanzar, enfatizando la cuantificación, medición y control para comparar los resultados alcanzados con los esperados. Estos números (objetivos) orientan el trabajo de los gerentes hacia un resultado medible, comparable y de gran importancia.

Peter Drucker (1991) es el principal propulsor de la filosofía de la Administración por objetivos (APO), quien asegura que administrar es equilibrar varias necesidades y objetivos, donde el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente la prosperidad del negocio.

Según Edward C. Schleh (1961), la administración por resultados, “se basa en que el mejor desempeño está directamente relacionado con el grado en que sus objetivos están expresados”, es decir, integrar el trabajo en equipo con los objetivos globales de cada organización.

Administrar por objetivos es una de las estrategias más difundidas; su aplicación cambió la forma tradicional de administrar ya que estos objetivos le dan a la empresa directrices claras de un fin común, aumentando las posibilidades de prever, da las riendas a los gerentes y administradores para

dirigir el destino de la organización, para lo cual la planeación y el control juegan un papel preponderante.

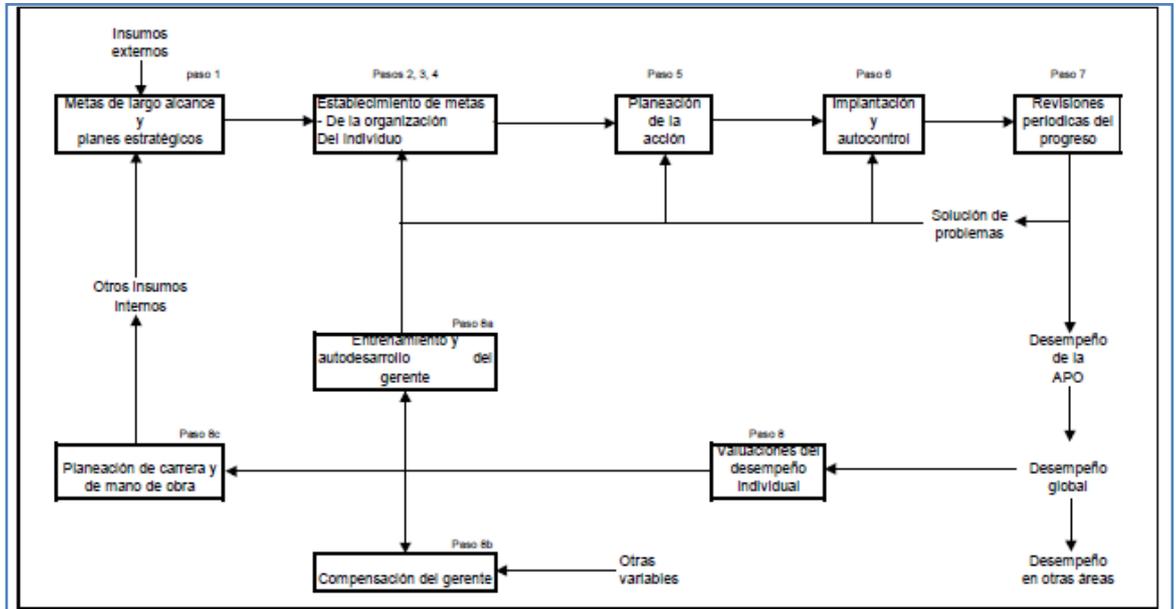


Figura No. 8 “Proceso de la Administración por objetivos” fuente: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6439/1/18418_1.pdf

2.1.4 Los comportamientos organizativos y la comunicación

El comportamiento organizativo es el estudio y aplicación de conocimientos que se relacionan con la forma en la que las personas actúan al interior de la empresa, es decir, su campo de estudio es la organización. La relación entre el comportamiento organizacional y el comportamiento humano está íntimamente ligada, Su objeto concreto de estudio es el individuo como tal y sus relaciones grupales al interno de la organización.

Los elementos fundamentales en el comportamiento organizativo son tres:

- Las personas forman la organización, individualmente y en grupos; la organización no podría existir sin las personas que la integran

- La estructura establece las relaciones entre personas al interior de la organización cuyo elemento importante es el formado por las relaciones de jerarquía.
- La tecnología facilita la eficiencia en las personas, por lo cual se pueden alcanzar nuevos objetivos, que no eran alcanzables sin la tecnología, misma que puede ser de diversa índole.

El entorno influye en el comportamiento de las organizaciones y de las personas, las organizaciones están en constante cambio para adaptarse a su entorno, y por ende, los individuos que conforman la empresa, también están en constante cambio, por ese motivo es importante para directivos de personal o recursos humanos conocer el comportamiento organizativo, ya que permite crear un ambiente laboral agradable y una cooperación mutua que satisface los objetivos del personal y de la organización.

La comunicación al interior de las organizaciones es un tema importante y sensible ya que de su efectividad depende el óptimo desarrollo de sus actividades; al existir deficiencias en la comunicación interna fácilmente se puede caer en situaciones conflictivas como malos entendidos, instrucciones confusas, malinterpretaciones, derivando en un clima laboral incómodo y desagradable que a corto plazo afectará la producción de la organización. La comunicación va más allá del traspaso de información, resulta más compleja que esto y justamente en esto radica la relevancia de su manejo eficiente.

Según la autora Gisselle Pascual (2013) en su publicación “La Comunicación Efectiva en las Empresas” existen algunas barreras para la comunicación efectiva, como la generalización, en la que se saca una conclusión general a partir de un sola experiencia; la eliminación, que se refiere a la ausencia de información y la distorsión relacionada con la “transformación de la realidad percibida en una representación interna y que se asegura es la única opción verdadera” (<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11>)

Cuando un mensaje se origina ya sea en un nivel directivo o el nivel inferior de la empresa, su recorrido por varios receptores origina su cambio ya sea leve o gravemente, que a la final puede resultar en información totalmente diferente a la originada inicialmente.



Figura No. 9 “La comunicación” fuente :<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11/la-comunicacion-efectiva-en-las-empresas/>

Retomando lo referente a las formas de comunicación interna, podemos decir que de las experiencias y estudios realizados sobre el tema, la comunicación lateral y diagonal resulta efectiva para tratar los problemas organizacionales ya que incluyen a los colaboradores de todas las áreas; en este sentido, nuevamente, se debe resaltar la importancia del trabajo de las áreas de comunicación.

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

Ludwing Von Bertalanffy, representante de la teoría clásica de sistemas, definió al sistema como un conjunto de elementos que se encuentran separados de su entorno, el objetivo de este investigador era conocer y analizar las propiedades de todos los sistemas

Contrario al pensamiento de Ludwing Von Bertalanffy, Luhmann (1990) postula "...La relación entre sistema y entorno es fundamental para la caracterización del sistema, y el sistema se define siempre respecto a un determinado entorno" y la condición autorreferencial de los sistemas por la capacidad que tienen de establecer relaciones consigo mismos y de diferenciarlas con su entorno. Luhmann propone la existencia de diversos sistemas, sociales, psíquicos, orgánicos, cibernéticos, haciendo énfasis en el sistema social ya que su buscaba una teoría que se aplique a la observación de la sociedad contemporánea (p 31-53).

A partir de estas premisas, podemos decir que el enfoque sistémico busca comprender el funcionamiento de la sociedad desde una perspectiva total (integral e integradora), su importancia radica en la relación de sus componentes

El enfoque sistémico, por tanto, se contrapone al individualismo metodológico, una definición al respecto la encontramos en el portal web wikipedia.org es

Un método ampliamente utilizado en las ciencias sociales, sostiene que todos los fenómenos sociales -estructura y cambios- son en principio explicables por elementos individuales, es decir por las propiedades de los individuos, como pueden ser sus metas, sus creencias y sus acciones. Sus defensores lo ven como una filosofía-método destinada a la explicación y comprensión amplia de la evolución de toda la sociedad como el agregado de las decisiones de los particulares. En principio es un reduccionismo, es decir una reducción de la explicación de todas las grandes entidades con referencias en las más pequeñas (http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas).

Siendo que la comunicación cumple un rol básico en los sistemas sociales, de alguna forma, regula y estabiliza la constitución de los sistemas sociales.

López Amador (2011) sostiene que enfoque sistémico aplica a muchas disciplinas y más aún en lo referente a comunicación ya que no existe comunicación sin interacciones (<http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs>)

Dentro de una organización, cada actividad ya sea productiva, comunicacional o de otra índole debe relacionarse con el todo. El sistema deberá sostener por componentes que interactúen entre sí para lograr los objetivos generales del todo. El rol del comunicador en un engranaje indispensable en la estructura de la organización

Según Quintero, en su publicación “Epistemología de las Relaciones Públicas” disponible en revista electrónica Razón y Palabra No. 70, el modelo sistémico está caracterizado por:

- Referir la Teoría General de Sistemas.
- Conceptualizar la organización como un sistema abierto.
- Interpretar el rol del individuo como hombre funcional.
- Establecer mediciones de resultados (eficiencia).
- Interacción de organización y entorno dada su cualidad de sistema abierto (<http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%2020.%20Epistemologia%20de%20las%20Relaciones%20Publicas.pdf>).

Estas características del modelo sistémico, en función de una organización, permiten que la planificación se ejecute por medio de estrategias de coordinación de objetivos, de igual forma, los directivos tomarán decisiones en interrelación con los subsistemas existentes, en función del cumplimiento de objetivos, que necesariamente exige que los procesos sean evaluados.

Las relaciones públicas son una función directiva ya que evalúa la actitud de los públicos, planifica y ejecuta planes, programas y proyectos para lograr la aceptación del público.

Del estudio de varios autores (Long, Hazleton Jr., Xifra) podemos concluir que las relaciones públicas son una función directiva comunicacional a través de la cual las organizaciones modifican o mantienen su entorno para alcanzar los sus objetivos. El nexo de las Relaciones Públicas con el entorno, hace que esta disciplina tenga un enfoque sistémico. Incluso, como lo afirma Xifra (2005), las relaciones públicas priorizan la gestión, prevención y solución de los conflictos entre el comportamiento de una organización y la percepción de sus públicos (p. 76)

Como función directiva, las relaciones públicas, alcanzan su máxima eficacia, cuando a través de la evaluación de resultados, pueden ser parte de la toma de decisiones importantes para la organización, el proceso de esta disciplina funciona bajo el siguiente esquema:

- **Recolección y análisis de información:** que consiste en obtener datos de diversas fuentes sobre un determinado problema, analizar la información y hacer propuestas y observaciones a la dirección para la toma de decisiones.
- **Diseño de planes, programas y proyectos:** A partir de lo anterior, se diseñan planes, programas y proyectos de acción, que luego serán valorados y evaluados.

Los profesionales de las relaciones públicas se sitúan, por así decirlo, en un punto intermedio entre el interior y el exterior de la organización, por ello, los elementos clave para su eficiente desarrollo serán básicamente los que detallo a continuación:

- **Asesoría:** a directivos en la toma de decisiones
- **Investigación:** de actitudes y comportamiento de los públicos objetivos, para, con base en ello, formular estrategias de acción, contenidas en planes, programas o proyectos.
- **Relación con los medios de comunicación:** en función de los intereses de la empresa
- **Relación con el personal o colaboradores de la institución:** fomentar la comunicación interna.

- Además, se relaciona con la comunidad, entorno de la organización, con entes de gobierno, empresas del mismo sector económico, instituciones financieras, entre otras.

Las relaciones públicas ayudan a las organizaciones a posicionarse en el mercado, a crearse una imagen positiva y una reputación positiva en el sector de su actividad comercial

Modelos de Relaciones Públicas

Según Xordi (2007), las relaciones públicas es la disciplina que se encarga de los procesos de comunicación, ya sea al interior de la organización, entre instituciones o con los públicos externos que se relacionan con ellas, generando lazos de confianza e interés mutuo (p. 75 – 77).

James E Gruning, teórico de las relaciones públicas, estableció cuatro modelos de relaciones públicas, con base en los estudios que efectuó al interior de las organizaciones y a los conocimientos empíricos que poseía sobre el tema, bajo los criterios de dirección: unidireccionales y bidireccionales; y, de equilibrio de los efectos obtenidos: asimétrico versus simétrico. Estos modelos son:

Modelo de Agente de Prensa:

Este modelo busca persuadir mediante la propaganda. La comunicación es unidireccional, desde la organización hasta los públicos, no existe investigación sobre los públicos objetivos, es modelo antiguo, que se enfoca en evaluar la información de la organización que se encuentra en los medios de comunicación, o en el número de asistentes a un evento.

El objetivo del modelo de agente de prensa es lograr notoriedad, ganar una imagen, pero no se preocupa por un entendimiento mutuo entre el cliente y la organización.

Modelo de información pública.

Su objetivo básico es la difusión de información, no necesariamente persuasiva, es un modelo unidireccional porque la comunicación fluye de la organización a los públicos. Ivy Lee (1900 – 1920), defiende este modelo, planteando que las organizaciones deben poner a consideración de los medios todo tipo de información, positiva o negativa con un enfoque de verdad y transparencia, actualmente, este modelo es aún aplicado en empresas de gobierno o sin fines de lucro.

Los profesionales que ponen en práctica este modelo de Relaciones Públicas planifican sus estrategias de acción sin una investigación previa.

El modelo asimétrico bidireccional

Tiene como objetivo persuadir a los públicos con una base científica, por primera vez se aplica la investigación para profundizar en los intereses y motivaciones de los públicos para que éstos tengan una aceptación de la organización y ésta a su vez, cuente con su apoyo.

La comunicación es bidireccional, ya que fluye directamente hacia el público y se recibe una retroalimentación desde los clientes (*feedback*), sin embargo, el modelo es asimétrico por que la organización tiene todo el poder sobre el proceso de la comunicación, el público puede influenciarse del mensaje o rechazarlo. Este modelo es el más practicado en la actualidad por la mayoría de organizaciones.

El modelo Simétrico Bidireccional

Este modelo de Relaciones Públicas sería el “ideal”, busca que las Relaciones Públicas se practiquen como mediación entre la organización y sus públicos, su objetivo es la comprensión mutua, quiere lograr un equilibrio entre el sistema de la organización y el resto de sistemas o subsistemas del entorno.

Para la aplicación de este modelo se utiliza la investigación de los públicos sobre su percepción de la organización y conocer de qué forma ésta influye en sus comportamientos, con base en esta información, se asesora a la empresa sobre los productos y servicios de interés de los públicos objetivos, el responsable del área funge como mediador equilibrando y persiguiendo el bien común para la organización y su entorno.

2.1.6 La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE

Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas

La planificación estratégica en las Relaciones Públicas ejerce un carácter proactivo de las acciones para establecer relaciones entre la organización y su entorno, además, permite efectuar proyecciones y pronósticos prospectivos de prevención sobre los comportamientos y reacciones de los públicos, frente a las decisiones y actitudes de una empresa.

Alcanzar una comunicación de excelencia es el objetivo fundamental de la planificación estratégica en Relaciones Públicas que permitirá el cumplimiento de la filosofía que fundamenta el actuar de cada organización, de igual forma, contribuir con el alcance de su visión y de los objetivos generales así como de los valores institucionales.

Política comunicacional

La eficiencia en la elaboración y aplicación de planes estratégicos depende, en gran parte, en la existencia de una política de relaciones públicas que Jordi Xifra (2005) la define como "... una declaración formal de principios que sitúa una visión a largo plazo enmarcada en la cultura corporativa..." (p 88)

La política en Relaciones Públicas es el marco de acción que permite desarrollar estrategias que se enfocan a determinadas problemáticas por medio de acciones o proyectos específicos.

El método RACE

Según Jordi Xifra (2005) las siglas RACE (*Research, Action, Communication, Evaluation*) fueron acuñadas en 1963 por John Marston en su obra “La naturaleza de las Relaciones Públicas” y se refiere al proceso compuesto por cuatro elementos (p. 84):

Investigación:	sobre el problema o situación
Acción:	diseño de planes, programas y proyectos
Comunicación:	información al público
Evaluación:	Sobre los efectos de los planes, programas y proyectos

I

Investigación

La investigación es un elemento primordial para la aplicación del método RACE, se logra mediante la aplicación de diferentes métodos y técnicas de recolección de datos.

Análisis y acción.

Con los datos recogidos en la investigación, se pueden planificar acciones para dar soluciones a los problemas en relaciones públicas detectados, acciones que deberán guiarse por estrategias que enfoquen el camino hacia donde ir; en esta etapa, deben establecerse objetivos cuantitativos o cualitativos.

Comunicación

En la etapa de comunicación la información es difundida a nivel interno y externo, previamente deben establecerse los públicos objetivos de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Evaluación

La fase de evaluación debe efectuarse en el transcurso y finalización de las acciones contenidas en la estrategia, se debe medir científicamente el

alcance los objetivos, que nos permitirá replantear o cambiar la estrategia, es importante que esta fase conste, presupuestariamente, en el plan estratégico.

2.1.7 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación

De la lectura de la bibliografía consultada, respecto de la función de evaluación en planificación estratégica, podemos concluir que hay poca información disponible, siendo el Dr. Alejandro Álvarez Nobel, quien ha presentado varias publicaciones sobre el tema en el idioma español; y, es justamente este autor quien manifiesta que la evaluación en planificación estratégica, busca analizar las consecuencias de implementar un programa (2014)

En cualquier proceso organizacional es importante evaluar, la Lic. Laura Herrera, profesional de las Ciencias de la Comunicación y Periodismo, en su artículo publicado en la página web [socialetic.com](http://www.socialetic.com) nos dice que “entendemos el término evaluación como un proceso que mide el progreso o los resultados frente a los objetivos de una empresa u organización con la finalidad de mejorar el rendimiento a futuro” definición que en palabras más sencillas resume a la función de evaluación. (<http://www.socialetic.com/evaluacion-en-las-relaciones-publicas-y-herramientas-de-medicion.html>)

A través del proceso de evaluación se medirán los resultados obtenidos de la aplicación del plan estratégico, comprobando el cumplimiento de los objetivos definidos durante la planificación.

2.1.8 Medición y evaluación en comunicación estratégica

Según Álvarez Nobel (2011), la evaluación en comunicación estratégica aumenta el valor de las organizaciones (p.5); evaluar nos permite conocer qué tan aceptadas o rechazadas son las estrategias planteadas, por ello la importancia de investigar los métodos que nos permitan desarrollar el proceso de evaluación, ya que a partir de los resultados que obtengamos, se pueden

tomar decisiones, corregir errores e incluso establecer planes de contingencia.

Las conclusiones que se presentan a continuación, resultan del análisis de la información proporcionada por el Dr. Álvarez Nobell en el Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado y las publicaciones sobre el tema del mismo investigador.

Evaluar puede significar para la organización un poco complicado por el tiempo que se debe invertir en el proceso de registro, procesamiento y análisis de datos y más aún, por no contar con profesionales que cuenten con el conocimiento y experiencia en el tema, o ya sea por limitaciones económicas, posiblemente, estas razones fundamenten el hecho de que la mayoría de organizaciones no evalúa sus procesos comunicacionales en relación a los objetivos institucionales, limitándose al control en medios de comunicación.

Según Matilla y Marca (2012) en su publicación “La investigación evaluativa, clave para la eficiencia de la Comunicación de Crisis” disponible en la página web www.ae-ic.org, los modelos de evaluación en comunicación responden a la tipología anglosajona existente y la clasifican por complejidad conforme al siguiente detalle general, producto de varias recopilaciones de los autores:

Output: son elementos diseñados para una estrategia comunicacional o campaña de relaciones públicas, son resultados inmediatos, es el nivel más bajo. Cualquier cosa producida por el equipo de Relaciones Públicas está considerada en el nivel output (publicaciones de prensa, análisis superficial de contenidos, etc.)

Outtake: se refiere a los elementos que se relacionan con determinar el nivel de recepción, comprensión, retención y capacidad de reproducción es un tipo de resultado de evaluación intermedio.

Outcome: busca detectar un cambio en los comportamientos partiendo de la concordancia de los objetivos y los resultados buscados; se sitúa en un nivel más elevado

Outflow o business results: buscan demostrar la contribución de la comunicación estratégica a la gestión de la organización, son los resultados más importantes.

2.1.9 La función de evaluación

Una de las principales falencias de las relaciones entre la organización y su entorno, radicaba justamente en la falta de modelos teóricos y prácticos de la evaluación y medición. El profesional de las relaciones públicas o comunicaciones al prescindir de la evaluación, no podía ubicarse en un rol directivo estratégico, ni de evidenciar el valor que su tarea le da a la empresa.

Actualmente, los profesionales en comunicación se han limitado a evaluaciones al nivel *output* sin buscar la relación entre los resultados de la gestión comunicacional y la mejora de los objetivos de la organización

Existen varias publicaciones (especialmente en inglés) cuyo objetivo es el de asesorar a los profesionales para construir sus investigaciones con eficiencia y sobre cuáles son las herramientas y técnicas de evaluación más efectiva.

2.1.10 Medición y evaluación

Según Carmona (2012) en su publicación ¿Medición y Evaluación? ¿Cuáles son las diferencias? "... la medición y la evaluación son las claves para conocer nuestro punto de partida y el estado de nuestras capacidades, y facilitan desde la determinación de los resultados hasta los medios para conseguirlo" (<http://www.iat.es/2012/07/medicion-y-evaluacion-diferencias>)

Medir es conocer la cantidad de alguna cosa, fenómeno o producto, es una comparación entre dos cosas determinadas como unidad de medida; los productos y servicios pueden ser medidos, y, de igual forma, los procesos estratégicos de la organización.

Evaluar, es apreciar el valor de alguna cosa, fenómeno o producto; es el paso siguiente a la medición que proporciona inicialmente la información, ambos procesos son complementarios

2.1.11 Métodos de medición y evaluación

Los métodos de medición y evaluación, por su complejidad, se clasifican en: básico, mide el número de mensajes y apariciones en los medios de comunicación; intermedio, mide el grado en el que los públicos retienen y comprenden los mensajes y; avanzado, mide actitudes, opiniones y comportamientos de los públicos.

Medición de la Producción

Se refiere a una medición básica de los comunicados de prensa, artículos, fotos que se producen en un período de tiempo, priorizando la cantidad sobre la calidad.

Medición de la Exposición

Conocido como "*press clipping*" son recuentos que miden la aceptación que tiene la organización en los medios de comunicación, miden de acuerdo con los siguientes indicadores:

- Impactos en los medios de comunicación
- Visitas en internet
- Equivalencia publicitaria
- Seguimiento sistemático (benchmarking)
- Solicitudes de información y números de teléfono gratuitos
- Coste por persona
- Asistencia del público

Medición de Impacto

Mide el impacto en el público, su consciencia sobre el mensaje y la comprensión, es un análisis intermedio y la técnica más utilizada para su aplicación es la encuesta.

Medición de la participación

Mide los cambios en las actitudes, percepción y participación del público, igualmente, mide la comprensión y concienciación de los mensajes (*benchmark*)

Auditorías

Es un proceso de diagnóstico cuyo objetivo es mejorar los sistemas y prácticas de comunicación de la organización a todo nivel. En primer lugar se evalúa el sistema y prácticas en comunicación a nivel macro y a nivel micro, evalúa la comunicación interpersonal e intergrupala.

Con la información obtenida de las auditorías se busca mejorar el sistema y las prácticas en comunicación de cada empresa.

Modelos Integrales

Modelo de la regla de efectividad (*yardstick*): conjunto de directrices para medir la efectividad en comunicación, en primer lugar se establecen los objetivos de los programas comunicacionales y en segundo lugar, se determinan los niveles que se desean de efectividad que pueden ser: básico, intermedio y avanzado.

Tablero de comandos (*balance scorecards*), se aplica desde cuatro perspectivas: financiera, de los clientes, procesos internos, recursos humanos, innovación y aprendizaje; al centro del modelo se encuentra la visión y estrategia de la organización como base para el planteamiento de objetivos estratégicos, criterios de medición y cambios detectados en los objetivos operativos. Este proceso define el tablero de mando. Para aplicar cada perspectiva se establecen los siguientes parámetros:

- Indicadores de factor clave de éxito.
- Estándares de medición
- Métodos de medición

- Frecuencia de actualización
- Meta

Medición en acciones comerciales

Sponsorio publicitario: es una propuesta para la medición y evaluación vinculada a estrategias de comunicación comercial, se da en dos fases que comprenden el estudio del medio como institución y sus contexto de producción y, el estudio del análisis del mensaje en sí.

Infoxel Media Sponsoring: se enfoca a las transmisiones en medios de comunicación de diferentes tipos de eventos y de las repercusiones periodísticas. La unidad de análisis es la marca que se mide por el número de apariciones, las variables del modelo son:

- Exposición de marca
- Proporción de pantalla
- Visibilidad
- Efectividad de los formatos elegidos
- Retorno de la inversión
- Oportunidad publicitaria

2.1.12 El Modelo *Communication Management Bridge*

Los profesionales de la comunicación tienen el desafío de trabajar bajo objetivos propios (de la unidad) que se orienten a los objetivos generales de la organización, la función de comunicación estratégica debe vincular la misión y las metas de la empresa, por ello, los comunicadores tienen un rol estratégico y es parte importante de los procesos técnicos y operativos de toda institución.

2.1.13 Supuestos teóricos y metodológicos

El modelo *Communication Management Bridge* se refiere al enlace (puente) del doble rol del comunicador, tanto técnico (aplicación de acciones concretas) y, estratégico (intervención en los niveles de decisión)

Una visión más clara al respecto es la que nos da Álvarez Nobel (2014 p. 10):

El puente se construye a partir de la integración de los resultados de gestión de comunicación con métodos de medición propios del management, con el propósito fundamental de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales en sentido amplio, trascendiendo el nivel de la medición departamental en pos de una gestión articulada y articuladora.

El modelo surge a partir de los supuestos teóricos, empíricos y metodológicos hallados en las diferentes investigaciones sobre la función de evaluación en comunicaciones, por ello, la base para construir una teoría sobre evaluación en comunicación lo son la dirección por objetivos, el enfoque sistémico y la planificación estratégica basada en el modelo RACE

Los modelos de evaluación existentes representan una barrera para el comunicador, se requieren métodos más sencillos para evaluar el impacto de la comunicación estratégica en cada organización, dichos modelos han limitado a la función de evaluación a lograr resultados en cuanto a legitimidad, descripción, estructuración y protocolización. De igual forma, una traba más para la aplicación de los modelos de evaluación en comunicación convencionales es que son demasiado complejos y no cumplen con la función integradora con el resto de procesos en planificación, su principal desventaja es la ausencia de retroalimentación, sin embargo, y a pesar de las falencias de los modelos, éstos no han sido aplicados en las organizaciones por la falta de conocimiento sobre la existencia y aplicación de los mismos.

Para identificar claramente a la función de evaluación como un proceso holístico, dinámico, integral e integrado, debemos partir de la definición de un conjunto de supuestos empíricos y teóricos que permitirán entender esta visión como integral.

- La comunicación es un fenómeno determinante en las organizaciones cuya planificación tiene un enfoque sistémico de dirección por objetivos, que deberán vincularse directamente a los objetivos de dicha organización.
- La planificación estratégica en comunicación (modelo RACE) nos permite diagnosticar una problemática para, a partir de esta información, conocer los públicos objetivos y diseñar técnicas y estrategias para implementar un programa de comunicación y evaluación. El modelo es integral.
- La función de evaluación es de carácter directiva y estratégica y deben funcionar articuladamente y contar con un proceso de retroalimentación.
- Existen varios niveles de complejidad para los métodos de evaluación, en función de los objetivos, generando una serie de estándares, métricas y dispositivos disponibles para la función de evaluación.

2.1.14 Fases y actividades del modelo

La creación de una propuesta de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica consta de tres fases para la medición y evaluación:

- Estratégica
- Táctica
- Operativa

2.1.15 Fase estratégica: planificación de la evaluación

La fase estratégica inicia cuando las organizaciones definen sus políticas, diseñan su planificación estratégica (planes, programas, proyectos, etc.) y los presupuestos asignados a cada área o proyecto. El trabajo debe realizarse en conjunto a nivel directivo, siendo la responsabilidad más grande la del funcionario encargado de las

comunicaciones, quien debe conocer cabalmente todo lo relacionado a la organización, en relación con su estructura, cultura, y especialmente las políticas y objetivos comunicacionales.

La fase estratégica contiene tres actividades principales:

- Alineación con el modelo de gestión organizacional (identificarse con el modelo de gestión) En esta fase existe un relacionamiento directo e importante con los colaboradores (público interno)
- Selección de objetivos organizacionales, importante conocerlos ya que cada programa comunicacional debe contribuir a alcanzar los objetivos de la organización, de ahí la importancia de identificarlos; éstos deben ser medibles, alterables, creíbles, aceptables, realistas, alcanzables y presupuestables. Parte de esta actividad es el determinar indicadores de resultados para medir la contribución a la gestión estratégica de la organización (*business results*)
- Definición de objetivos comunicacionales, siempre se los define en función de los objetivos organizacionales a los que se intenta contribuir, se los debe diferenciar en dos grupos: los orientados a resultados (*outcomes*) y los de producción (*outtake* y *outputs*)

2.1.16 Fase táctica: diseño de la medición

La fase técnica le corresponde al equipo de comunicación, se debe diseñar la medición que permita operativizar las definiciones de la fase estratégica e instrumentar la medición de la siguiente fase, concentra dos actividades macro:

- Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados; se deberá formular catálogo de

definiciones manejando un lenguaje compartido (distintos públicos)

- Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados, con base en las variables determinadas en el paso anterior se especifican los términos que conforman cada una de las mismas, para observarlos en los hechos y determinar la variación y aporte de la evaluación. A partir de esta actividad se diseña la siguiente fase operativa, las herramientas que se van a utilizar para la medición.

2.1.17 Fase operativa: medición

Contempla las actividades y acciones de medición tomando como base lo trabajado en las dos anteriores fases, se articula con las etapas de acción y comunicación organizacional. Deben integrar la acción de comunicación (indicadores de cumplimiento de objetivos y dispositivos de medición).

La fase operativa comprende las siguientes actividades:

Establecer niveles y dispositivos de medición, para lo cual será imprescindible determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos en lo referente a variables e indicadores, delimitar los alcances establecidos, definir y elaborar dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto y, finalmente, determinar protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices; el cuadro de mando es un resumen de indicadores configurados a partir de los objetivos e indicadores predefinidos, los estados iniciales, los gaps y las escalas; los índices de indicadores se obtienen por la integración de información diversa; esta actividad permite una mejor interpretación de los resultados, para esta actividad se deben realizar el análisis de los datos obtenidos mediante la tabulación y

sistematización de los mismos, organizados por variables y objetivos y la interpretación de los resultados en función de los objetivos propuestos.

Diseñar reportes y presentaciones, elemento importante en el proceso porque permite sistematizar los resultados y hacerlos tangibles obteniendo un registro de datos. La forma de presentación debe ser armónica al modelo de gestión organizacional que enmarca las acciones de comunicación y los procesos de medición.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

El método de la investigación que se aplicará en el proyecto planteado será observacional, exploratorio descriptivo y se presentará un análisis de las variables para determinar su grado de relación; es decir, tiene una finalidad de carácter explicativo del problema.

3.1 Diseño de la Investigación

Según Ernesto Rodríguez (2005), “el método inductivo es el proceso por el cual llegamos de los casos particulares a los generales para de esa manera explicar los fenómenos universales”. Es decir que este método permitirá, a través del análisis de una campaña comunicacional efectuada por el Banco Solidario determinar de qué forma se relaciona y alinea con los objetivos de la organización.

El profesor Francesc Imbernón (2007) recomienda el uso de este método “con una recogida de información capaz de captar la riqueza y la complejidad de tanto de las estructuras como de las interacciones que se dan dentro del problema” (p. 155). Esto se logrará mediante las técnicas de investigación que serán aplicadas dentro de la entidad estudiada.

3.1.1 Variables de estudio

- Comunicación
- Planificación estratégica
- Evaluación
- Objetivos organizacionales

Operativización de Variables

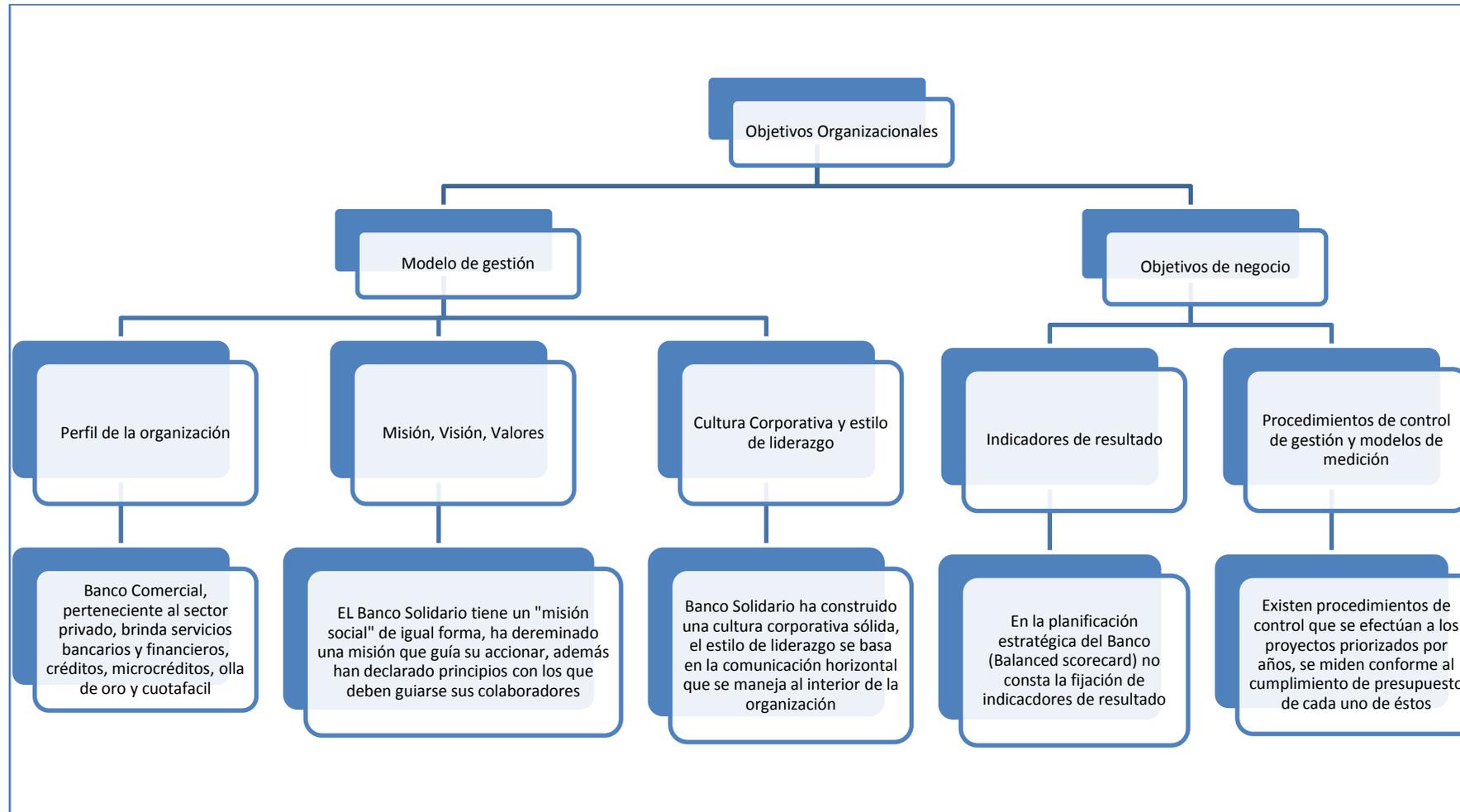


Figura No. 10. Operativización de Variables. Fuente: Elaboración propia

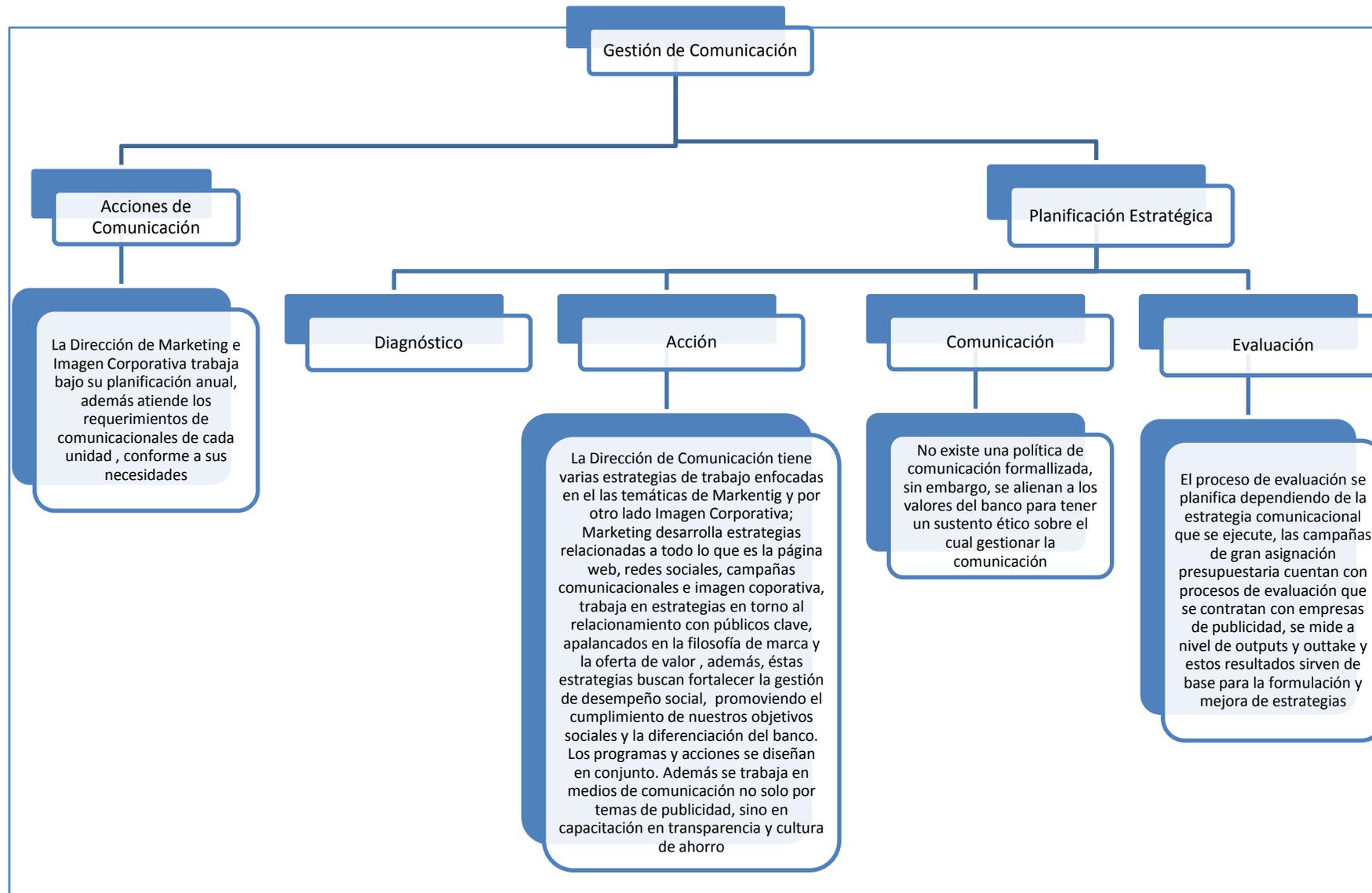


Figura No. 11. Operativización de Variables. Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Unidades de análisis y temporalidad

Este estudio analizará el programa de comunicación estratégica denominado “Campaña de lanzamiento de marca del nuevo Solidario”, resultado de la fusión del Banco Solidario con el Unibanco, desarrollado en Ecuador en el 2013.

3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se emplearán para el presente estudio son el análisis documental; existe una gran cantidad de información disponible en la página web del Banco Solidario, además, en las memorias institucionales se exponen datos que nos permitirán conocer más a fondo la realidad organizacional y su planificación, entre estos documentos podemos citar las revistas institucionales, presentaciones, informes, etc.

Conforme la propuesta de entrevista semi estructurada basada en la estructura del *Communication Management Bridge*, se aplicará este instrumento al personal del Banco Solidario mediante preguntas de tipo abiertas para abrir las posibilidades de captar la mayor información posible, se complementará esta técnica con la observación de tipo directa que se incluirá en los cuadros de análisis de datos.

LISTA DE FUNCIONARIOS DEL BANCO SOLIDARIOS A QUIEN SE LES APLICÓ LA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	
SRTA. MARIA AUGUSTA TOBAR	FUNCIONARIA DE ASUNTOS E IMAGEN CORPORATIVA
ING. EDUARDO VACA	GERENTE DE CONTROL FINANCIERO
SRTA. JOHANNA VEGA	FUNCIONARIA DEL ÁREA DE CONTROL
SRTA. PATRICIA AYALA	FUNCIONARIA DE LA DIRECCIÓN DE MARKETING

Figura No. 12. : Lista de personal a aplicar la encuesta. Fuente: elaboración propia

3.1.4 Caracterización de la Campaña de cambio de marca del Banco Solidario

Una vez efectuada formalmente la fusión de los bancos Solidario y Unibanco, surgió la necesidad de reconstruir una marca de identidad de la nueva organización, para lo cual, el Departamento de Marketing e Imagen Corporativa se encargó del diseño y ejecución de la campaña de lanzamiento de su nueva arquitectura de marca como estrategia de posicionamiento desde cuatro enfoques:

1. Informar “quien es” el Banco Solidario
2. Dar a conocer su elemento diferenciador
3. Transmitir su personalidad
4. Definir el público objetivo al que se dirigirá la campaña

Banco solidario dio a conocer su imagen como la institución con “misión social”, contando en su clientela mayormente a ecuatorianos de alta vulnerabilidad económica quienes no tuvieron oportunidad alguna con otras instituciones bancarias, de igual manera sucedió con los créditos para microempresarios y pequeños créditos de consumo.

La campaña definió el posicionamiento del Banco Solidario de la siguiente forma **“Solidario es un banco que conecta el progreso con las personas, con soluciones creadas para esos luchadores invisibles, gente con anhelos de superación. Personas que quieren ser valoradas por lo que son, más que por lo que tienen.”**

Para el diseño de la campaña se efectuó un análisis de marca y del consumidor; el posicionamiento resultaría de la calidad de los servicios que ofrece, la identidad de la marca y la estrategia de comunicación, para lo cual se tomaron en cuenta los siguientes componentes:

- Propuestas Gráficas
- Campaña con clientes internos
- Estrategia de medios

La campaña de lanzamiento de la nueva marca del Banco Solidario se desarrolló en seis meses de junio a diciembre de 2013, en tres fases:



Figura No. 13 Distribución de presupuesto. Fuente: Banco Solidario

Definir el público objetivo fue primordial para el diseño de la campaña, ya que los esfuerzos se enfocan en un segmento específico de la población, esta actividad tiene tanta importancia como definir los objetivos y asignar el presupuesto.

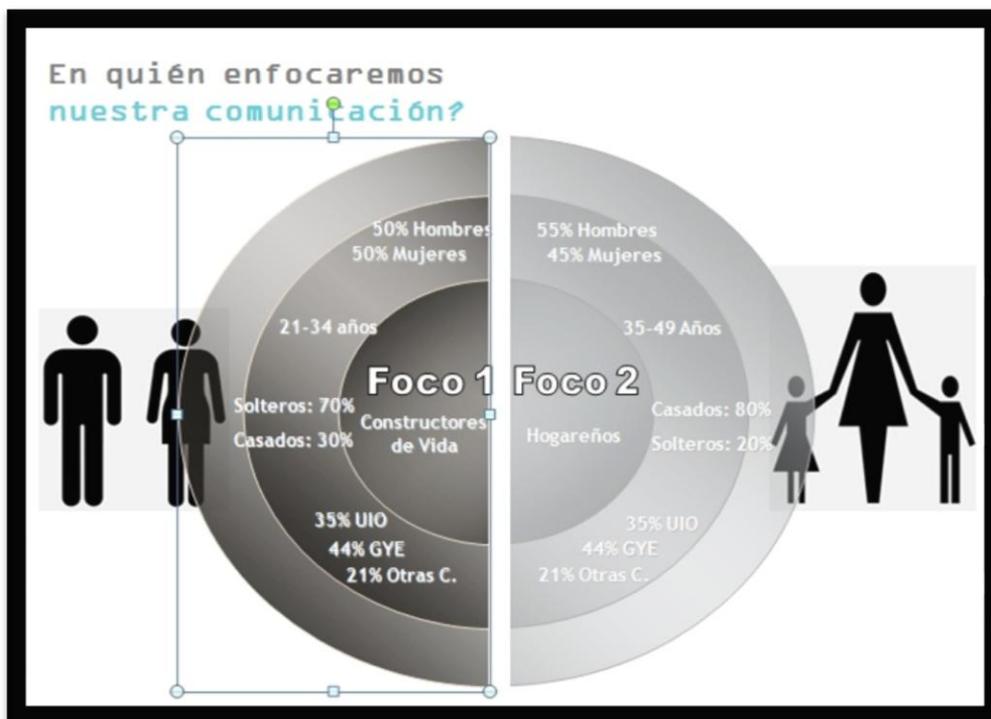


Figura No. 14. Definición de público objetivo. Fuente: Banco Solidario

3.1.5 Análisis de datos

Fase estratégica: Modelo de gestión organizacional

Banco Solidario tiene una visión clara de hacia dónde dirigir sus acciones, entendiendo el entorno del sector bancario y su contexto organizacional, misión, visión, etc. Una de las principales características de la organización es ofrecer sus servicios a un sector de la población considerado como no sujeto de crédito ante el sistema financiero para mejorar su nivel de vida, ofreciéndoles la oportunidad de tener acceso a microcréditos, a créditos emergentes como la “Olla de Oro” o a compras a crédito con tarjeta “Cuotafacil”

Con esta base, se diseñan los planes estratégicos para la consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo conforme las necesidades de cada área y los niveles en los que se ubiquen, para lo cual, el área de control financiero, conjuntamente con el área de riesgos y la participación de todos los directivos trabajaron en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral “Balanced Scorecard” como herramienta para plantear estrategias que deriven en un conjunto de actividades y líneas de acción que den una guía para el sistema de gestión y evaluación.

En cuanto a la gestión de comunicación, ésta se ubica en el enfoque “clientes” en el eje relacionado al mejoramiento de la calidad del servicio y la retención de los clientes, también, de alguna forma, en la identificación de la clientela meta. Sin embargo, se evidencia que los funcionarios de las áreas no tienen claro lo referente a los ejes de gestión del Banco.

Los procesos de control y su dinámica se basan en indicadores financieros para determinar el cumplimiento de los proyectos, su objetivo principal es medir la gestión conforme el gasto de los presupuestos, sin embargo, la cantidad de información que se obtiene permite monitorear el cumplimiento de objetivos en función de la misión institucional.

El control de la gestión se efectúa a los diez proyectos priorizados para el 2013, en el caso del área de marketing e imagen corporativa, ésta reporta directamente a la Gerencia General.

PERFIL DE GESTIÓN GERENCIAL			
Fuente	Características de la organización	Modelo o perfil gerencial	Gestión de Comunicación (ejes estratégicos)
Técnico del área de Imagen Corporativa	El Banco Solidario pertenece al sector privado, brinda soluciones financieras a un mercado desatendido por la banca tradicional	La planificación estratégica prioriza los proyectos y se trabaja para su cumplimiento	La gestión de comunicación se ubica en los ejes estratégicos del Banco relacionados con la calidad del servicio y retención de los clientes
Técnico del área de planificación y control	Banco Solidario trabaja conforme su misión, fundamentada en los principios y valores que rigen su actividad	Se trabaja por objetivos, conforme a los planes estratégicos diseñados por el área de control financiero	
Jefe del área de control	La misión "con carácter social" del Banco Solidario es el principal valor agregado de la organización	El modelo gerencial es la planificación estratégica, se emplea el sistema de gestión de Cuadro de Mando Integral, para lo cual se parte de un análisis FODA y se deriva en estrategias y acciones a corto, mediano y largo plazo	Los ejes estratégicos establecidos requieren necesariamente del apoyo del área de comunicación
Análisis documental	El Banco Solidario, a partir de la fusión con el Unibanco, ha construido una filosofía de trabajo, de igual forma, tiene una misión, visión, valores y principios que rigen sus actividades comerciales	El Banco utiliza el modelo de gestión <i>Balanced Scorecard</i> que permite convertir las estrategias en acciones concretas para el cumplimiento de objetivos	

Figura No. 15: Perfil de gestión gerencial. Fuente: Elaboración propia.

PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES DE CONTROL EXISTENTES			
Fuente	Procedimientos de control de gestión existentes	Periodicidad de empleo	La gestión de comunicación está sometida a estos procesos
Técnico de Imagen Corporativa	Existen procesos de medición	Trimestral	Sí
Técnico de Marketing	Desconoce	Desconoce	Los controles son internos
Jefe del área de control	Se han diseñado procesos de control desde esta unidad	Mensual	No

Análisis documental	Los procesos de control existentes no se han definido con indicadores de gestión, se efectúan por cumplimiento presupuestario	Mensual	Si
---------------------	---	---------	----

Figura No 16: Procesos de control. Fuente: Elaboración propia.

Objetivos Organizacionales

Fijar objetivos permite a los directivos de una organización identificar y evaluar las mejores estrategias para su cumplimiento; los objetivos estratégicos relacionados a crear valor para el Banco Solidario y “... maximizar la satisfacción y compromiso con el cliente” se enfocan tanto en mejorar los servicios que ofrecen y fortalecer la liquidez, alcanzables mediante las estrategias comerciales por segmento enfocadas en el cliente, he ahí la intervención del área de comunicación en lo relacionado a objetivos estratégicos, que además permiten evitar la deserción de clientes; además, se puede evidenciar entre el personal del banco, que la gestión del área de comunicación se enfoca también en los clientes internos, para ello, coordina directamente con talento humano.

La planificación operativa del banco se efectuó mediante el sistema de Mando Integral, y como resultado se dieron diez proyectos prioritarios, ningún a cargo del área de comunicación, por lo cual, la unidad desarrolla su planificación pero no se alinea al plan estratégico, tal vez en algunos aspectos, pero sin que se haya planificado de esta forma.

Fuente	Objetivos estratégicos y la gestión de comunicación	La gestión de comunicación y cultura empresarial	Relación entre los planes estratégicos de la empresa y del área de comunicación	Indicadores de gestión para medir el cumplimiento de objetivos
Funcionaria del área de marketing	El área de comunicación atiende las necesidades departamentales	La gestión de comunicación se relaciona con la cultura empresarial	No existe relación entre planes estratégicos	No existen indicadores de gestión
Funcionaria del área de Imagen Corporativa	Se trabaja sobre dos ejes; tienen como propósito apoyar el logro de los objetivos de negocio.	La gestión de la comunicación está íntimamente ligada con la cultura organizacional	Existen planes estratégicos ligados a las líneas macro de acción	Número de reuniones con los medios de comunicación, número de publicaciones
Funcionario del área de control	No se tienen en cuenta	Considera que sí; así lo palpa como funcionario	Desconoce	Los indicadores de gestión son el cumplimiento presupuestario y de los cronogramas de cada proyecto
Análisis documental	En todo lo referente a la planificación estratégica del Banco no se ha podido observar ningún enfoque hacia el área de comunicación	Existe una cultura organizacional bien cimentada y fuerte en gran parte gracias a la gestión del área de comunicación	Analizando la planificación estratégica del banco, hay acciones que se relacionan con el área de comunicación, sin que se haya planificado de este modo	En la planificación estratégica del Banco, no constan indicadores para la medición de objetivos, a pesar de que esta gestión se realiza

Figura No. 17: *Objetivos organizacionales “business results”*. Fuente: *Elaboración propia*.

Objetivos de Comunicación

Los objetivos de comunicación se enfocan en posicionar la imagen del banco, fortalecer las líneas de comunicación bilaterales y lograr una cultura organizacional adecuada.

La comunicación es una herramienta estratégica para el posicionamiento competitivo de una organización relacionada directamente con su éxito; una de las principales necesidades de una organización lo es la comunicación ya que brinda la oportunidad de mejorar la imagen y marca de la empresa tanto al interior como el

exterior, estos fenómenos se ven reflejados en la gestión del área de comunicación.

Existe una gran cantidad de información tanto en memorias institucionales como en artículos de prensa sobre la gestión del Banco Solidario y su posicionamiento, lo cual, serviría para establecer comparaciones y medir resultados.

El cumplimiento de la campaña fue medida mediante la ejecución presupuestaria y el cronograma de trabajo establecido para seis meses. En cuanto a la participación del área de comunicación en el diseño y propuesta de objetivos, ésta si existió ya que el ejercicio para el desarrollo de la planificación estratégica que efectuó con todos los directivos del Banco.

OBJETIVOS DE RESULTADO DE LA ACCIÓN DE COMUNICACIÓN (OUTCOMES)			
Fuente	Objetivos de comunicación de la campaña	Estudio previo para definición de objetivos en función de las necesidades de la organización	Existe correlación entre los objetivos de comunicación y los de la organización
Funcionaria del área de marketing	Posicionar la imagen de la institución, estableciendo líneas de comunicación bilaterales para obtener una retroalimentación de su público objetivo; lograr una cultura organizacional motivando a sus colaboradores y acrecentando su pertenencia a la misma	Estudio de mercado y datos obtenidos en el 2013	No existe correlación
Funcionaria del área de imagen corporativa	Objetivos definidos claros	Sí, en cuánto al diseño del logo del solidario y su aceptación	Sí
Análisis documental	En la presentación de la campaña constan los objetivos de la campaña	Existen memorias institucionales y otros documentos en los que constan cifras que pudieron haber servido de base	Existe correlación analizando los documentos

Figura No 18.: Objetivos de resultado en la acción de comunicación. Fuente:

Elaboración propia.

OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN (OUTPUTS)		
Fuente	Objetivos de producción y cumplimiento	Participación del área de comunicación en el diseño de objetivos de producción
Srta. Patricia Ayala	La campaña de lanzamiento de la nueva marca tiene objetivos de producción	No ha habido participación
María Augusta Tobar	La campaña de lanzamiento tiene objetivos de producción	Sí
Análisis documental	Los dos objetivos de la campaña de comunicación contemplan acciones	Conforme el documento que contiene la planificación estratégica del Banco, se puede evidenciar que se trabajaron con todas las áreas y sus Directores en la elaboración de los objetivos

Figura No19: Objetivos de producción en la acción de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

Fase Táctica

Conceptualización de variables

El éxito de la campaña de lanzamiento de la nueva marca del Banco Solidario de una u otra forma, influirá en la satisfacción y compromiso de los clientes. Además, uno de sus componentes se enfoca en la comunicación interna.

Los objetivos del Banco Solidario son:

1. Incrementar el valor del Banco
2. Maximizar la satisfacción y compromiso de nuestros clientes
3. Optimizar la gestión de procesos
4. Vivir Solidario con personal motivado, comprometido y competente

Sobre estos objetivos del Banco, y en función del proceso de evaluación, no se efectuó una selección de variables en relación con los objetivos organizacionales para proceder con la medición.

Los objetivos que persigue la campaña son

- Comunicar y posicionar al nuevo Solidario, su identidad, sus atributos y su personalidad de acuerdo a la nueva arquitectura
- Transmitir la filosofía y valores del “nuevo Solidario”, de una manera cercana a las personas, (conmigo)

Siendo que el programa de comunicación se diseñó con base a los objetivos detallados anteriormente, en ese caso, sí se definieron variables para la medición, detalladas a continuación con sus respectivos indicadores de gestión, sobre este tema, hay más claridad en los funcionarios que tienen la responsabilidad de imagen corporativa, que quienes se enfocan más a lo relativo a marketing.

Para el primer objetivo, se determinó la variable Posicionamiento bajo la cual, a su vez, se fijaron los indicadores:

Posicionamiento : conciencia de marca y cliente. En lo que respecta a transmitir la filosofía y valores del “nuevo Solidario” la variable definida es la imagen y la identidad corporativa, los indicadores de gestión:

Imagen e identidad Corporativa: Imagen comercial, imagen interna, imagen pública, satisfacción, compromiso de clientes internos y externos, redes sociales

Estos indicadores les permitieron, de algún modo, calcular el éxito de la campaña o plan comunicacional y fueron establecidos desde el área de comunicaciones, sin embargo, se puede evidenciar que no fueron monitoreados en su totalidad en lo referente a su cumplimiento durante la campaña para evaluar los resultados, de preferencia de forma cuantificable.

CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES		
Fuente	Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables de los objetivos de comunicación	Claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las que se pretende gestionar
Funcionaria de Marketing	Se contemplaron las acciones a partir de las variables determinadas en el plan	Conoce bien sobre posicionamiento, imagen e identidad corporativa
Funcionaria de Imagen Corporativa	Toda acción de comunicación ha sido determinada a partir de los objetivos de comunicación, aunque no directamente se ha tomado en cuenta la variable	Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación
Análisis documental	Existe confusión entre las variables de los objetivos y la forma de llegar a las audiencias.	Existe claridad conceptual sobre las variables

Figura No.20: Conceptualización de variables. Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO		
Fuente	Existen indicadores observables para verificar el cambio de la variable de comunicación sobre la que se gestiona	Los indicadores permiten medir los resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación
Funcionaria de Marketing	Si, en cuanto a conciencia de marca, imagen, clientes.	Si
Funcionaria de Imagen Corporativa	Sí, en cuanto a las apariciones en medios de comunicación, publicaciones, reuniones efectuadas con los medios, atención al cliente	Si
Análisis documental	Los indicadores hacen referencia justamente a los tres enfoques bajo los cuales se diseñó la campaña, nuevos clientes, valor agregado y cultura organizacional	Los indicadores son medibles a partir de las diferentes acciones que contemplan la campaña

Figura No. 21: Dimensiones e Indicadores a medir. Fuente: Elaboración propia.

Fase Operativa

En cuanto al diseño del nuevo logotipo, se partió de una encuesta a los clientes sobre si les agrada o no el logotipo del Banco Solidario, de igual forma, se disponía de índices de satisfacción del cliente, número de clientes, retención de colaboradores, entre otros datos de los que se pudo partir para la elaboración del plan.

Además, se puede observar que se plantearon escalas categóricas y numéricas con diferentes tipos de mediciones, especialmente en lo que tiene que ver con imagen corporativa para detectar diferencias entre el diagnóstico y los resultados obtenidos.

Los instrumentos utilizados para medir las variaciones fueron, un pre test sobre el logotipo, encuestas a clientes, estudio de mercado, observación, entre otros. De igual forma, se utilizaron herramientas digitales para medir la interacción en las redes sociales. Los esfuerzos para medir la efectividad de la campaña deben aplicarse antes, durante y después de su ejecución, en el caso del Banco Solidario, se iban efectuando mediciones en diferentes ámbitos.

NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN				
Fuente	Estado actual del cumplimiento de objetivos	Delimitación de los alcances	Definición y elaboración de los dispositivos	Protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos
Funcionaria de Marketing	Diagnóstico de cumplimiento de presupuesto y cronograma	Existen escalas para la medición, se tiene claridad entre las diferencias del diagnóstico y el cumplimiento de objetivos	Pre test de logotipo, observación, análisis de cifras, encuestas	Existen procedimientos para medir ciertos aspectos, fueron tomados en cuenta al momento de elaborar el plan de comunicación
Funcionario de Imagen Corporativa	Sí, datos obtenidos hasta antes de la campaña	No se ha hecho una diferenciación entre el estado de diagnóstico y los resultados obtenidos	Encuestas en el personal y los clientes	Los procedimientos para la medición de diferentes aspectos en relación a la comunicación fueron tomados en cuenta
Análisis documental	Estudio de mercado con empresa consultora y diferentes cifras	No hay claridad con los datos del diagnóstico versus los indicadores señalados	Se utilizaron estudios de mercado, encuestas, observación, estadísticas	No hay claridad en cuanto a los procedimientos para aplicar dispositivos y herramientas de medición

Figura No. 22: Niveles y Dispositivos de Medición. Fuente: Elaboración propia.

Tratamiento de resultados

Se puede evidenciar tanto en la consulta a los funcionarios del banco, como en información disponible, varios datos, cifras, porcentajes, producto de mediciones que se efectuaron en función de diversos aspectos que fueron comparados con las cifras del diagnóstico, sin embargo no se ha observado que exista un proceso de evaluación articulado.

Se compararon los resultados con los logros perseguidos buscando determinar la penetración del mensaje publicitario en términos de la notoriedad de la marca y del portafolio de servicios, su reconocimiento y recuerdo, la aceptación de la marca, el incremento de las captaciones y las retenciones de clientes.

Todos los datos que se recabaron se encuentran dispersos, expuestos con diferentes fines, pero no como una evaluación propia y específica del alcance de las metas, en lo que respecta a presentación de informes, existe un reporte confidencial presentado a finales del 2013 a la Gerencia General sobre el

cumplimiento de la campaña tanto en su cronograma como en presupuesto que alcanzó un porcentaje de 100%.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS - ELABORACIÓN DE INDICES		
Fuente	Análisis de datos	Interpretación de resultados
Funcionaria de Marketing	Los datos y cifras que se pudieron obtener fueron analizados para obtener información que permita tomar decisiones	Los datos fueron interpretados, sin embargo no evaluados
Funcionaria de Imagen Corporativa	Los datos producto de la medición han servido como referente e insumo para diferentes actividades	No existe evaluación de resultados
Análisis documental	Existe una gran cantidad de datos, sin embargo, se observa que no existe un procedimiento formal de análisis e interpretación de los mismos	

Figura No. 23: Análisis e Interpretación de Resultados. Fuente: Elaboración propia.

REPORTES E INFORMES FINALES		
Fuente	Redacción de Informes	Presentación de resultados finales
Funcionaria de Marketing	No se han elaborado informes	Existen reportes sobre la interacción en redes sociales
Srta. María Augusta Tobar	Existen diversos informes y documentos sobre los logros obtenidos en relación a los objetivos de la campaña	Los reportes son presentados a la mesa directiva cada tres meses
Análisis documental	Los datos y resultados constan en diferentes documentos, pero no existen recomendaciones para futuras campañas	Se elaboró un reporte final confidencial de la campaña en relación al 2013

Figura No.23: Reportes e informes finales. Fuente: Elaboración propia.

3.1.6 Modelo de entrevista semiestructurada aplicada al personal del Banco Solidario, por fases

A. FASE ESTRATÉGICA
1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL
1.1. ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?
1.2. ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?
1.3. ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?
1.4. ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
1.5. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?
1.6. ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?
2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
2.1. ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?
2.2. ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?
2.3. ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?
2.4. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?
2.5. ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

Figura No.24: Fase estratégica. Fuente: Elaboración propia

B. FASE TÁCTICA
1. VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO
1.1. ¿El programa “Campaña comunicacional de cambio de marca” ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones?
1.2. ¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?
2. DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO
2.1. ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?
2.2. ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

Figura No.25: Fase táctica. Fuente: Elaboración propia

C. FASE OPERATIVA
1. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN
1.1. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa?
1.2. ¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
1.3. ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?
1.4. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?
1.5. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
1.6. ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?
1.7. ¿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?
2. TRATAMIENTO DE RESULTADOS.
2.1. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?
2.2. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
2.3. ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?
2.4. ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
3. REPORTES E INFORMES
3.1. ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

Figura No.26: Fase operativa. Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Evaluación mediante la aplicación del modelo “*Communication Management Bridge*”

La aplicación del Modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica “*Communication Management Bridge*” para evidenciar la vinculación del cumplimiento de los objetivos comunicacionales estratégicos con los objetivos y misión del Banco Solidario es una propuesta innovadora para esta Organización, siendo que sus procesos de evaluación se han efectuado en parte, de forma tercerizada.

En el marco de los márgenes del modelo de evaluación, se han tomado en cuenta los modelos de gestión del Banco y se ha analizado la gestión técnico – operativa propia del área de comunicación para avanzar en la evaluación de forma transversal a todas las unidades de la empresa.

A continuación, se detalla la aplicación de las tres fases que componen el modelo:

FASE ESTRATÉGICA: PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Actividad 1. Determinar el modelo de gestión organizacional

Perfil de gestión organizacional

Sector: Privado – Bancario – Financiero

Actividad: el Banco Solidario brinda servicios bancarios (créditos, tarjetas, inversiones, cuentas de ahorro, cuentas corrientes) además tiene dos productos en su portafolio de servicios que son la tarjeta “Cuotafácil” y la “Olla de Oro”.

Visión

Liderar la inclusión financiera y social de grandes segmentos de la población, construyendo una red de relaciones de mutuo beneficio.

Misión

Contribuir al progreso y a la mejora de la calidad de vida de los microempresarios y trabajadores de los grandes segmentos de la población ecuatoriana, con productos y servicios financieros adecuados a

sus necesidades, a través de un equipo humano que hace de esta misión parte de su vida.

Filosofía

“Juntos construimos cada día un mejor Ecuador / Contribuir al progreso y a la calidad de vida”

Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes

A partir de la planificación estratégica del Banco Solidario (Balanced Scorecard), en el que se definen los ejes y estrategias que guían su modelo de gestión, se determinan que los procesos de control existentes se aplican de forma mensual y se enfocan al cumplimiento de los presupuestos asignados a cada proyecto.

Actividad 2. Selección de objetivos organizacionales

Objetivos organizacionales a los que se puede contribuir (según el análisis de la Dirección de Marketing e Imagen Corporativa)

- Maximizar la satisfacción y compromiso con nuestros clientes
- Vivir solidarios con personal motivado, comprometido y competente

Indicadores de resultado establecidos a partir de los objetivos de la Campaña

Captaciones de clientes nuevos

- Retención de clientes
- Cultura organizacional

Actividad 3. Definición de los objetivos de comunicación

Objetivos de comunicación

- Comunicar y posicionar al nuevo Solidario, su identidad, sus atributos y su personalidad de acuerdo a la nueva arquitectura

- Transmitir la filosofía y valores del “nuevo Solidario”, de una manera cercana a las personas, (conmigo)

Hipótesis:

- La campaña de lanzamiento de la nueva marca del Banco Solidario ha influido en el posicionamiento de la empresa entre las instituciones bancarias con mayor número de clientes del país en cuanto a microcréditos al tener una visión social.
- La publicidad de la campaña de lanzamiento de la nueva marca del Banco Solidario muestra una respuesta positiva entre el público objetivo para lograr la captación de nuevos clientes.
- Transmitir la personalidad de la marca del Banco Solidario (cercana – conmigo) influye en la fidelidad de sus clientes.
- La excelencia en la calidad en la atención al cliente genera un compromiso de permanencia en los clientes del Banco Solidario.
- Reforzar la comunicación interna influye en los colaboradores del Banco Solidario de manera positiva
- Generar una cultura organizacional adecuada es una oportunidad para elevar el compromiso de los empleados con la empresa y crear una identidad con la fusión de las dos entidades bancarias.

Indicadores de gestión según los objetivos de resultados y de producción

Outtake

- Reconocimiento de la marca
- Contenido de los mensajes

Outputs

- Satisfacción de clientes internos
- Satisfacción de clientes externos
- Visitas a la página web
- Apariciones en medios de comunicación

FASE TÁCTICA: DISEÑO DE LA MEDICIÓN

Actividad 1. Conceptualización de las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados

Catálogo de definiciones

Posicionamiento: Según Walter Castrillón, en su Glosario de Marketing (2011), el posicionamiento es la “imagen mental de un producto que el consumidor tiene. Incluye los sentimientos, la experiencia y toda la información con la que cuenta el individuo” (<http://es.slideshare.net/wacastrillong/glosario-terminos-marketing>)

Sin embargo, Al Ries y Jack Trout definen al posicionamiento de la siguiente forma “... no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos”.

El objetivo de la campaña es posicionar la nueva marca del Banco Solidario en la mente del público objetivo, transmitir su personalidad y su “misión social” tanto a clientes internos como externos.

Imagen Corporativa: Según la página web definicionabc.com, “la imagen corporativa resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe.” (<http://www.definicionabc.com/comunicacion/imagen-corporativa>)

La campaña busca que la opinión pública tenga una aceptación y percepción positiva de la marca, para ello, se ha trabajado con medios de comunicación, en redes sociales y estrategias publicitarias que logren influir en la decisión de su público objetivo.

Identidad Corporativa: Una organización plasma su personalidad en el desarrollo gráfico de su marca, su proyección al interior de la empresa nos dará como resultado la cultura corporativa y al exterior de la misma contribuye con el posicionamiento de la organización en el mercado.

Según Gregory J., (1991) La identidad corporativa es una herramienta valiosa en la vida de una empresa. El arte de una empresa consiste en penetrar esta barrera de selección con su imagen corporativa aunque sólo tenga éxito con un pequeño porcentaje de público. La campaña publicitaria de cambio de marca también abarca un componente enfocado en la cultura empresarial, es importante para la organización que sus colaboradores acepten los valores y principios del banco como propios y que conozcan a la institución integralmente especialmente en cuanto a su filosofía, misión y visión.

Actividad 2. Determinación de las dimensiones e indicadores medidos en los objetivos de resultados

Variable	Dimensiones	Indicadores
POSICIONAMIENTO	CONCIENCIA DE MARCA	Cuánto conoce el público objetivo de la nueva marca del Banco Solidario
		Eficiencia en la comunicación
	CLIENTES	Porcentaje de incremento de clientes nuevos en relación al 2012
		Porcentaje de incremento en fidelidad de clientes en relación con el 2012
		Grado de satisfacción de clientes con el portafolio de servicios
	IMAGEN IDENTIDAD CORPORATIVA	OPINION PÚBLICA
Grado de percepción		
MEDIOS		Apariciones en medios de comunicación
		Interacción en redes sociales
		Visitas a la página web
CULTURA EMPRESARIAL		Índice de satisfacción de clientes internos
		Grado de identidad de los clientes internos hacia el banco
		Calidad en el servicio al cliente

Figura No. 27: Dimensiones e Indicadores. Fuente: elaboración propia

FASE OPERATIVA: MEDICIÓN

Actividad 1. Establecer los niveles y dispositivos de medición

Determinar el estado actual del cumplimiento de objetivos propuestos

- Se cumplió con la planificación presentada para la campaña en un 100%
- Se cumplió con el gasto presupuestado para la campaña en un 100% hasta diciembre de 2013.
- Se implementó en un 100% la nueva marca visual (según el manual para el manejo de marca) en todas las agencias y sucursales del Banco Solidario a nivel nacional
- Se dio el lanzamiento de la nueva arquitectura de marca y la fusión de las entidades bancarias tanto en medios de opinión pública como en medios publicitarios
- Se cambió la página web a un sitio oficial con la nueva imagen de marca
- Se lanzó la micromemoria de fusión entre el Banco Solidario y el Unibanco
- Se diseñó y publicó en intranet la revista virtual “conmigo” diseñada para colaboradores
- Se dio la implementación de piezas comunicacionales para clientes internos.

Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos

Dentro de la planificación de la campaña no se delimitaron los alcances (gaps) de las acciones detalladas, sin embargo, si hubo una determinación de porcentajes en relación con el incremento y retención de clientes:

- Que exista al menos un 20% de incremento de clientes en relación al 2012 y que de este porcentaje, al menos un 10% corresponda a nuevas captaciones
- Que la fidelidad de los clientes, ascienda al menos al 30% en relación con el 2012
- Que al menos el 80% de nuestros clientes se sientan satisfechos con nuestro portafolio de servicios
- Que la calidad de servicio al cliente sea del al menos 30% en incremento al 2012.

- Que la marca tenga una aceptación positiva entre el público objetivo y clientes
- Que la nota sobre la fusión de los dos Bancos se publique en el mayor número posible de medios de comunicación y que éstas notas sean positivas (no hay determinación de porcentuales).
- Que se incrementen las visitas a la nueva página web en relación al incremento de clientes que pertenecían a Unibanco
- Que las redes sociales (twitter – facebook) tengan un alcance de interacción de al menos 10000 visitas.
- Que se incremente el nivel de satisfacción del cliente interno y la identidad con la misión y principios de la empresa
- Que la calidad del servicio al cliente se mantenga en un 90%

Definición y elaboración de dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto

Clipping: Esta herramienta se utilizó para medir las apariciones de la nota de fusión de los dos bancos en los medios de comunicación como una noticia, se midió con un alcance de siete días posterior al lanzamiento de la nueva marca.

Encuesta a clientes: La encuesta a clientes se efectuará para medir el grado de satisfacción con los productos del portafolio de Banco Solidario

Datos reales del centro de atención al cliente: Medición del numérico de clientes atendidos y el porcentaje de reclamos atendidos positivamente

Encuesta de opinión al público objetivo: De una muestra del público objetivo se efectuó una encuesta con preguntas semi estructuradas para medir el impacto en la opinión pública.

Internet y redes sociales: Monitoreo de la actividad en la página web, dinámica de visitas y descargas, e interactividad en redes social

Encuesta de clima laboral: Se efectuó una encuesta en línea entre los colaboradores para medir su grado de satisfacción e identidad con la cultura organizacional de la empresa

Registros reales de clientes: Datos sobre el incremento y captación de clientes hasta diciembre de 2013, de igual forma el grado de fidelidad

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

Determinación de protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición	
Herramienta	Detalle
Clipping	Siete días después de la declaración oficial de fusión de los dos bancos, lo efectuó el área de Imagen Corporativa
Encuesta a clientes	Inmediatamente al lanzamiento de la nueva marca, se efectuó una encuesta a clientes mediante una empresa contratada, la encuesta también estuvo disponible en línea
Datos reales del centro de atención al cliente	Tomando como base la semana anterior al lanzamiento de la nueva marca, se elaboró un resumen de atención de reclamos, el seguimiento será mensual hasta diciembre de 2013
Encuesta de opinión al público objetivo	Se efectuó sobre una muestra del público objetivo en las principales ciudades del país, a cargo de una empresa contratada, el mes posterior al lanzamiento de la nueva marca
Internet y redes sociales	La unidad de marketing será la encargada de monitorear la interacción tanto en redes sociales como en la página web inmediatamente se de la fusión de los dos bancos
Encuesta de clima laboral	La unidad de talento humano será la encargada de efectuar una encuesta de clima laboral luego de dos meses de la fusión del Banco Solidario
Registros reales de clientes	Se tomarán las cifras de número de clientes y porcentaje de fidelidad con un detalle de incremento y captación de nuevos clientes

Figura No 28: Protocolos y procedimientos de medición. Fuente: elaboración propia

Actividad No. 2. Análisis e interpretación de datos. Elaboración de índices

Objetivos	Indicador	Estado Inicial	Gaps	Escalas	Resultados
Comunicar y posicionar al nuevo Solidario, su identidad, sus atributos y su personalidad de acuerdo a la nueva arquitectura	Porcentaje de incremento de clientes nuevos en relación al 2012	3308754 clientes	Al menos 20% de incremento de clientes	14% a 20% cumplimiento total	13,61% (450000 clientes 2013)
	Porcentaje de incremento de fidelidad de clientes en relación con el 2012	30% tasa de deserción de clientes promedio de los últimos 5 años	Al menos 30% de fidelidad/retención de clientes en relación con la tasa de deserción	20% a 30% cumplimiento exitoso	18,34% de reducción de la tasa de deserción
	Grado de satisfacción de clientes con el portafolio de servicios	72% de satisfacción de clientes con el portafolios de servicio	al menos 80% de los clientes sientan satisfacción con los productos	54% a 80% cumplimiento exitoso	92,40%
	Nivel de aceptación de la marca	sin medición	Aceptación positiva de la marca entre el público objetivo que la recuerda	Definidas por la empresa que efectuó la medición	Aceptación positiva
	Número de apariciones en medios de comunicación	promedio 4- 7 a nivel nacional	Publicación en el mayor número posible de medios	No definidas	50 menciones de éstas 41 positivas, 6 neutrales y 3 negativas
	Nivel de interacción en redes sociales	10% de incremento versus el 2011	Incremento en función de los nuevos clientes	20% a 30% cumplimiento exitoso	47,60%
	Número de visitas a la página web	170146 en el 2012	100000 visitas en incremento	6667 a 10000 cumplimiento total	72600

Transmitir la filosofía y valores del "nuevo Solidario" de una manera cercana a las personas (conmigo)	Índice de satisfacción de clientes internos	70 % según la encuesta de clima laboral 2012	Incremento de la satisfacción al cliente interno	40% a 60% cumplimiento total	75,26%
	Grado de identidad de los clientes internos hacia el banco	sin medición	Grado de identidad de los colaboradores con la misión y visión de la empresa	46% a 70% cumplimiento total	84,20%
	Calidad en el servicio al cliente	90% de satisfacción en la calidad al servicio al cliente 2012	Mantener el nivel de calidad en el servicio al cliente	No especificado	93,20%
* Los datos incluidos en el estado inicial y resultados se basan en cifras facilitadas por Banco Solidario, algunas están publicadas en sus memorias institucionales, revistas, páginas web y redes sociales; otras, son de carácter confidencial					

Figura No. 20: Cuadro de Mando. Fuente: Elaboración propia

Actividad 3. Diseño de reportes y presentaciones

No se presentaron reportes ni documento alguno sobre estos datos

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de los datos presentados en el Capítulo 4.4, mismos que fueron obtenidos por diversas fuentes del Banco Solidario, se procedió al análisis e interpretación de datos, conforme a las variables determinadas en los objetivos de comunicación.

4.2 Interpretación de datos

Variable Posicionamiento

En lo que respecta a conciencia de marca, el público objetivo al que se expuso la marca, tanto en medios de comunicación (radio, tv, prensa y otras piezas comunicacionales) recuerda la marca; sin embargo, lo más importante en relación con esta variable, es que los clientes, en su mayoría, relacionan al Banco con su “misión social”.

En lo relacionado a clientes, hubo un incremento de 13.61%, además cabe señalar que se incrementaron los clientes de la tarjeta cuotafácil, un producto de Unibanco, de este porcentaje, una cifra considerable (7%) corresponde a nuevos clientes por captación a partir de la fusión de los dos Bancos, según los datos presentados por la empresa que efectuó la encuesta al público objetivo.

La tasa de deserción de clientes de los últimos cinco años en promedio es del 30%, a partir de la campaña y conforme la medición a diciembre de 2013, se redujo en un 18.34%, cifras importantes que además se relacionan con el 92.4% de satisfacción de los clientes con los productos, estas cifras fueron obtenidas a través de la empresa contratada para medir el impacto de la campaña.

Variable Imagen

Los resultados que arrojan la medición de la opinión pública indican que hubo una aceptación positiva de la marca. El impacto de la campaña en medios de comunicación fue positiva con más de 50 menciones; asimismo, la interacción en redes sociales y visitas a la página web, superaron y alcanzaron las metas, respectivamente, conforme los monitoreos que se efectúan desde la unidad de marketing.

Identidad Corporativa

Los datos relacionados a la satisfacción e identidad de los colaboradores del Banco son satisfactorios, estos valores se relacionan con el servicio al cliente, este sin duda es un importante valor asignado del 93.20%, dato emitido por el centro de servicio al cliente con fecha de corte diciembre de 2013.

4.3 Conclusiones preliminares

- La campaña de lanzamiento de la nueva marca del Banco Solidario influyó en el posicionamiento de la empresa como la tercera en créditos en el país, su visión social incentiva a su público meta (clientes de la clase media que no tenían acceso a créditos en la banca tradicional) a identificarse con su misión social.
- La publicidad en medios logró una respuesta positiva, que se vio reflejada en la captación de nuevos clientes y la fidelidad de los clientes que eran parte del Banco antes de la fusión; el contar con el producto estrella del Unibanco, la tarjeta cuotafácil, influyó también en satisfacción de los usuarios con los servicios que ofrece el banco.
- Sin duda, un valor importante lo representa el nivel en la calidad de atención al cliente, el centro de servicio al cliente efectúa un trabajo eficiente, especialmente en lo que se refiere a resolución de quejas y reclamos.
- Trabajar en la comunicación interna efectiva ha sido una de las fortalezas del Banco Solidario, existe una cultura organizacional fuerte; sus colaboradores se identifican claramente con su filosofía, principios y misión, y se evidencia un aumento de la satisfacción del cliente interno en aumento frente a los datos presentados antes de la fusión.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez obtenidos los resultados y con el análisis de los datos, se presentan las conclusiones de la aplicación del modelo de evaluación “Communication Management Bridge” para la Campaña de cambio de marca del Banco Solidario, efectuada de junio a diciembre de 2013.

5.1 Conclusiones:

- El modelo de relaciones públicas que se ajusta, por sus características, al aplicado en la campaña de cambio de marca del Banco Solidario es el simétrico bidireccional (Gruning y Hunt) ya que se evidencian acciones de mediación por parte del área de comunicación entre sus públicos y la organización.
- El proceso de evaluación aplicado al proyecto comunicacional de cambio de imagen del Banco Solidario se encuentra implícito en las etapas de planificación de los diferentes proyectos de comunicación, lo que no permite individualizarlo y la evaluación busca determinar el nivel de entendimiento mutuo entre el público objetivo y la organización; tampoco se ha diseñado ni aplicado algún modelo evaluación integral.
- La campaña de cambio de marca del Banco Solidario se basó en una planificación estratégica en comunicación que contempló la construcción de estrategias articuladas: organización de las líneas de acción, dirección de la ejecución de la campaña y control de cumplimiento de los cronogramas establecidos para el desarrollo de la misma.
- La función de medición y evaluación de resultados fue considerada en la planificación de la campaña de cambio de marca del Banco Solidaria, este proceso contempló una combinación de técnicas y metodologías que permitieron obtener resultados a nivel output y outtake, ya que se midieron los impactos de la campaña a niveles inmediatos y también los resultados intermedios.

- La campaña de cambio de marca del Banco Solidario puede calificarse como positiva en relación a los niveles de medición a los que se apuntó; no sólo por el cumplimiento de los objetivos y metas, sino por el aporte a los objetivos de la organización ya que, según los resultados de las encuestas y técnicas de medición empleadas, se ha maximizado la satisfacción y el compromiso con sus clientes, esto es un análisis particular de la autora de este trabajo, ya que este proceso no se estableció en la organización.
- La campaña de cambio de marca del Banco Solidario consolidó y fortificó la cultura organizacional entre sus colaboradores; una de las fortalezas más grandes de esta institución es su cultura de liderazgo, sus colaboradores se sienten identificados con la personalidad del Banco, contribuyendo con el cumplimiento del objetivo relacionado al personal motivado, comprometido y competente.
- La experiencia del cambio de marca del Banco Solidario contribuyó para que esta institución financiera se consolide como uno de los principales bancos en el sector de las microfinanzas del país; su gestión se especializa y enfoca en un segmento específico de mercado que tradicionalmente fue desatendido por el resto de la banca.
- La etapa de evaluación planificada para la campaña de cambio de marca del Banco Solidario no contempla el comprobar cualitativa o cuantitativamente el aporte de la gestión de comunicación al cumplimiento de objetivos organizacionales.

5.2 Propuestas de mejora

A partir del análisis de la gestión de comunicación con la cual se planificó, ejecutó y evaluó la campaña de cambio de marca del Banco Solidario se presentan a continuación varias propuestas que podrían mejorar el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos en comunicación:

- Contar con una política de comunicaciones es importante no solo porque brinda un marco de actuación a los miembros de la organización, sino porque nos permite contar con un nivel mayor de interacción y participación para la toma de decisiones. En ese sentido, se sugiere el diseño de una política comunicacional explícita al interior y exterior de la organización, que tenga concordancia con la misión y visión del Banco y que delimite la gestión

comunicacional desde una perspectiva más amplia que la que nos brindaría un manual de funciones o procesos, con un enfoque directo a los objetivos de la Dirección de Marketing e Imagen Corporativa.

- Se ha observado que la función de evaluación aplicada al programa comunicacional de cambio de marca del Banco Solidario se alimenta de los resultados en cuanto al contenido del mensaje, la atención que se genere en el público objetivo y sus efectos; un gran aporte a ésta gestión sería el fortalecer dicha función en lo referente a los procesos condicionales a efectos de posibles situaciones que puedan darse (planes de contingencia)
- El modelo de medición y evaluación denominado “Communication Management Bridge” brinda la posibilidad de determinar el aporte de la gestión de comunicación a la misión y objetivos de una compañía, por lo tanto, su implementación en una organización financiera del índole de Banco Solidario, que se cuenta entre los pioneros y principales bancos de microcrédito, sería de gran beneficio para el cálculo de sus valores intangibles, además, permitirá que el proceso de evaluación inicie cuando se planifican los proyectos comunicacionales. Además, este modelo ofrece la posibilidad de definir variables e indicadores que podrán visibilizar el cumplimiento de objetivos determinando niveles de medición.
- La participación del responsable de la comunicación en el diseño del modelo de gestión del banco es imprescindible, ya que no solo se valida a la comunicación desde un rol directivo sino también permitirá que las acciones y estrategias que se emprendan desde la Dirección de Comunicación se enfoquen hacia los objetivos del Banco de forma articulada.

6 BIBLIOGRAFÍA

Libros

Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de comunicación organizacional*. México. Editorial Trillas.

Andrade, H. (1995) *Comunicación organizacional interna*. España. Editorial Gesbiblo Bel

Ahumada, L. (2001) *Teoría y Cambio en las Organizaciones*. Chile. Editorial Universidad Católica de Valparaíso.

Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Editorial Mcgraw Hill

Dominguez A. (2007) *Métricas del marketing*. España. Editorial Esic

Drucker, P. (1991) *La Gerencia de las Empresas*. Estados Unidos. Editorial Edhasa.

Gregory, J. (1991) *Marketing Corporate Image*. Estados Unidos. Editorial NTC Bussiness Books.

Grunig J. & Hunt T. (2003) *Dirección de Relaciones Públicas*. España. Ediciones Gestión 2000

Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Estados Unidos. Ed. Addison -Wesley Iberoamericana

Luhman N. (1997). *Organización y Decisión*. México. Editorial Herder.

Mallén, J. (2007). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona. Editorial Eunsa.Preciado A.

Raia A (1995). *Administración por Objetivos*. México. Editorial Trillas

Ries A. & Trout J. (2002) *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México. Editorial Mcgraw Hill

Rodriguez E. (2005) *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Bolivariana.

Rue L. & Byars L. (1995) *Administración: Teoría y Aplicaciones*. México. Editorial Alfaomega

Schle, E. (1961). *Dirección Ejecutiva del Personal*. México. Editorial Herrero Hnos

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

Xifra, J. (2005) *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. España. Editorial Paidós Ibérica.

Revistas

Alvarez A. (2010). La evaluación en comunicación. Desarrollo histórico y principales antecedentes. 15 páginas.

Alvarez A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. Volumen 2. 112 páginas.

Banco Solidario (2014) Revista "Conmigo" Volumen 43. 28 páginas.

Rizo M. (2011). Pensamiento sistémico y comunicación. Volumen 75. 13 páginas.

Sadi G. (2008) Una mirada sistémica de las relaciones públicas. Volumen 77. 6 páginas.

Tesis publicadas

Valenzuela V. (2009). *Campaña publicitaria de posicionamiento para la marca "Trapito con Lienzo"*. Tesis de Publicista. Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.

Salazar M. (2012). *Impacto en el financiamiento a través de líneas de crédito extranjeras sobre el sector de la microempresa en el Ecuador bajo un escenario de crisis económica mundial (caso Banco Solidario)*. Tesis de Ingeniería. Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.

Fuentes electrónicas

Carmona, M. (2012) Medición y evaluación ¿Cuáles son las diferencias? Recuperado el 18 de agosto, 2014 de <http://www.iat.es/2012/07/medicion-y-evaluacion-diferencias>

Castrillón, W. (2011) Glosario de términos de marketing. Recuperado el 2 de septiembre, 2014, de <http://es.slideshare.net/wacastrillong/glosario-terminos-marketing>

Definición Imagen Corporativa. Recuperado el 23 de agosto, 2014 de <http://www.definicionabc.com/comunicacion/imagen-corporativa>

López, A. (2012). Enfoque sistémico. Recuperado el 4 de julio, 2014, de <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs>

Teoría de sistemas. Recuperado el 10 de agosto, 2014 de http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas

Quintero, Y. *Epistemología de las relaciones públicas.* Recuperado el 16 de agosto, 2014 de <http://www.razonypalabra.org.mx>

7 ANEXOS

Datos publicados en la Revisa Ekos, sección empresarial (2013)

PANORAMA	EMPRESARIAL
	Resultados institucionales '2013'
<p>Banco Solidario es el segundo banco privado con mayor saldo de cartera de créditos dentro de las microfinanzas, según información de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Durante el último trimestre de 2013, la entidad bancaria ges-</p>	<p>tionó varios proyectos importantes para la comunidad ecuatoriana. Por ejemplo, en la reciente conferencia del 'Foromic', organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en México, Banco Solidario cerró compromisos de financiamiento por más de USD 10 millones adicionales para apoyar a la microempresa del país. En temas de capacitación el banco también promueve el programa de educación financiera "Cuida tu futuro, usa bien tu dinero", con el cual ha llegado a más de 400 000 personas.</p>

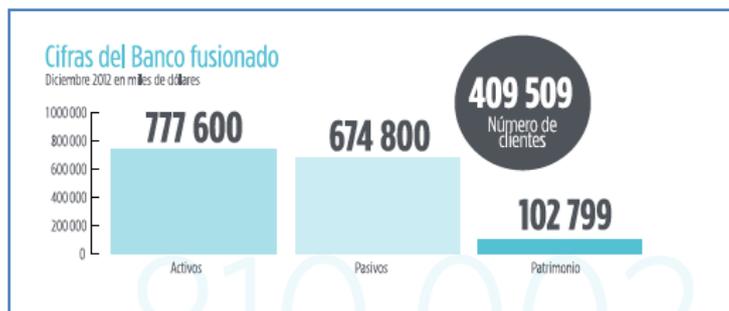
PANORAMA	EMPRESARIAL
	Fusión Bancaria
<p>Dos entidades financieras anunciaron su fusión: Banco Solidario y UniBanco se integraron en una sola institución (la entidad funcionará bajo el nombre Solidario), con la aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros. El proceso arrancó en 2006</p>	<p>con un convenio de asociación, sin embargo. La integración de los dos bancos es completa. La vinculación de ambas instituciones con calificación AA+, permitirá ampliar la oferta de productos, servicios y cobertura, en beneficio de sus más de 400 000 clientes. "El objetivo es seguir atendiendo las necesidades de los microempresarios y trabajadores con soluciones innovadoras, para su economía familiar y para sus microempresas con soluciones innovadoras, mencionó Diego Calvache, Gerente General de Banco Solidario.</p>

Datos publicados en la memoria institucional del Banco Solidario 2012

- Desde sus inicios, líder en microcrédito
- 2 764 000 microcréditos otorgados desde 1996
- 2 982 000 000 de dólares entregados en microcréditos
- Apoyo a más de 450 000 microempresarios
- Monto promedio de crédito actual: 2400 dólares
- Calificación de riesgo: AA+
- Brinda productos para los microempresarios de grandes segmentos de la población

Fuente: Banco Solidario S.A.





(1) Planet Rating es una agencia de Rating, especializada en instituciones de microfinanzas. Su compromiso es contribuir al profesionalismo de la industria de microfinanzas a través del acceso transparente al crédito.

(2) The Smart Campaign es un esfuerzo global basado en la experiencia de los líderes microfinancieros de todo el mundo con el compromiso de reforzar el enfoque comercial del sector y dar poder a sus clientes. Más de 1200 IMF, redes, asociaciones, inversiones, donantes e individuos han dado su voz de apoyo a la campaña. El Comité Directivo de Campaña está constituido por respetados líderes del sector de microfinanzas de diversas regiones e instituciones entre las cuales se encuentran el Grupo Consultivo de Apoyo a la Población Pobre (CIAF, por sus siglas en inglés) del Banco Mundial, el Grupo de Inversión Social de Deutsche Bank, el Instituto Mundial de Cajas de Ahorro, WWB Colombia, KfW (Alemania), Ujivan (India), CARD Bank (Filipinas), el Microfinanzas Centre of Eastern Europe, y Fonkoze (Haití).

Canales / Piezas

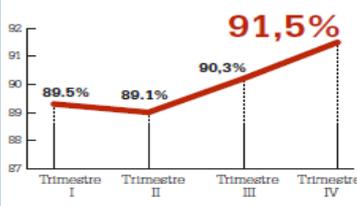
	Número en el año	Alcance
Revista Solidario	2	35 000 uni.
Programa de Radio	52	
Boletín Electrónico	7	1010 cada uno
Campaña Medios		
Mastivos	1	500 000
Videos	7	
Artículos	35	
Herramientas	3	

Cultura de Servicio

Objetivo Institucional: Crecemos Juntos

Índice de Satisfacción

Por trimestre. Clientes del año 2012



Se concluyó la capacitación al personal de Agencias & Sucursales sobre la Cultura de Servicio, también se hizo énfasis acerca de la importancia de ofrecer con calidad los Productos y Servicios a nuestros clientes.

Se implementó formalmente el Esquema de Cultura de Servicio, junto con su formato de evaluación a todas las agencias de Banco Solidario.

Se diseñó un modelo de incentivo mensual a la agencia con mejor resultado en las encuestas de satisfacción por parte de los clientes, lo cual ayudó a mejorar los índices de Calidad de Servicio.

Satisfacción del cliente

91,5%
en el IV trimestre

Centro de Servicios Banco Solidario

Durante el 2012 el Centro de Servicios brindó atención a 32 726 clientes de Banco Solidario a través de Asesores de Servicio al Cliente así como del Sistema de Atención Automática.

Los clientes se pudieron contactar con seguridad y confidencialidad con asesores capacitados para informarse de sus productos y servicios o para hacer reclamos y dar sugerencias.

Las consultas más comunes son: cuotas y pagos de crédito, saldos y detalle de transacciones de cuentas y bloqueo de tarjetas de cajero automático o cuentas.

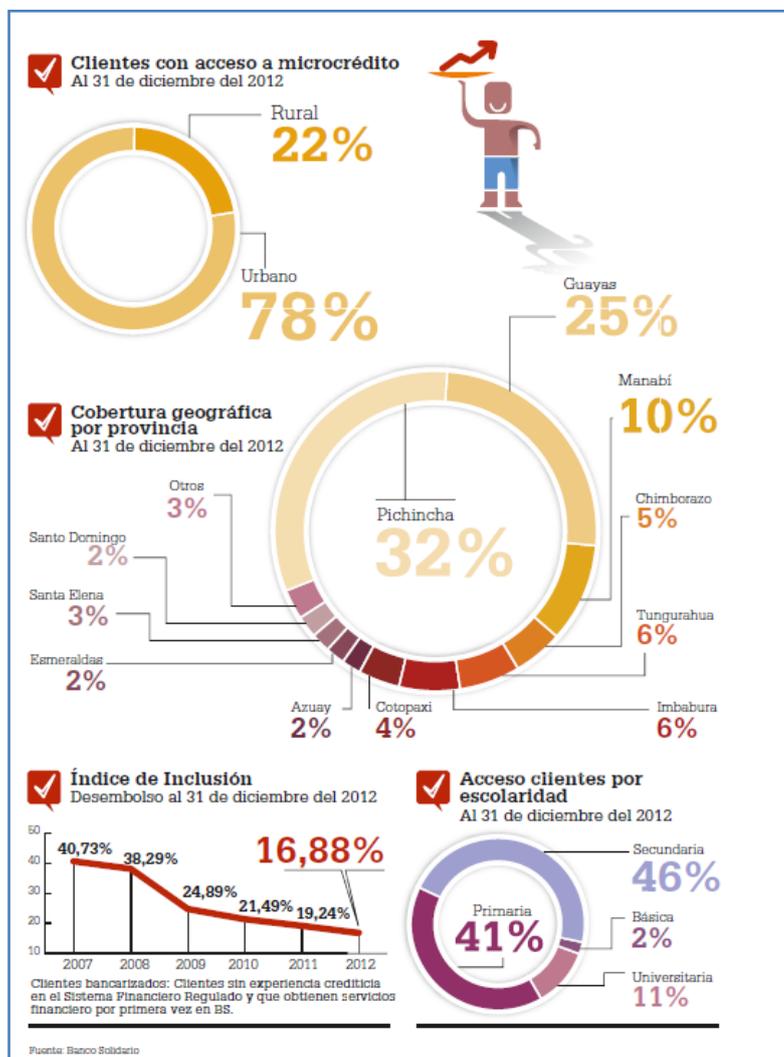
El Centro de Servicios realiza también contactos directos con los clientes para informar sobre iniciativas del servicio, seguridad electrónica, nuevos puntos de atención, y actualización de datos, constituyéndose

se en un mecanismo de comunicación que maximiza los beneficios que ofrece Banco Solidario a sus clientes. El contacto telefónico se complementa con envío de SMS y correo electrónico.

En el 2012, se dio énfasis a la protección y a la seguridad en las transacciones de los productos y los diferentes canales.



Datos sobre atención al cliente



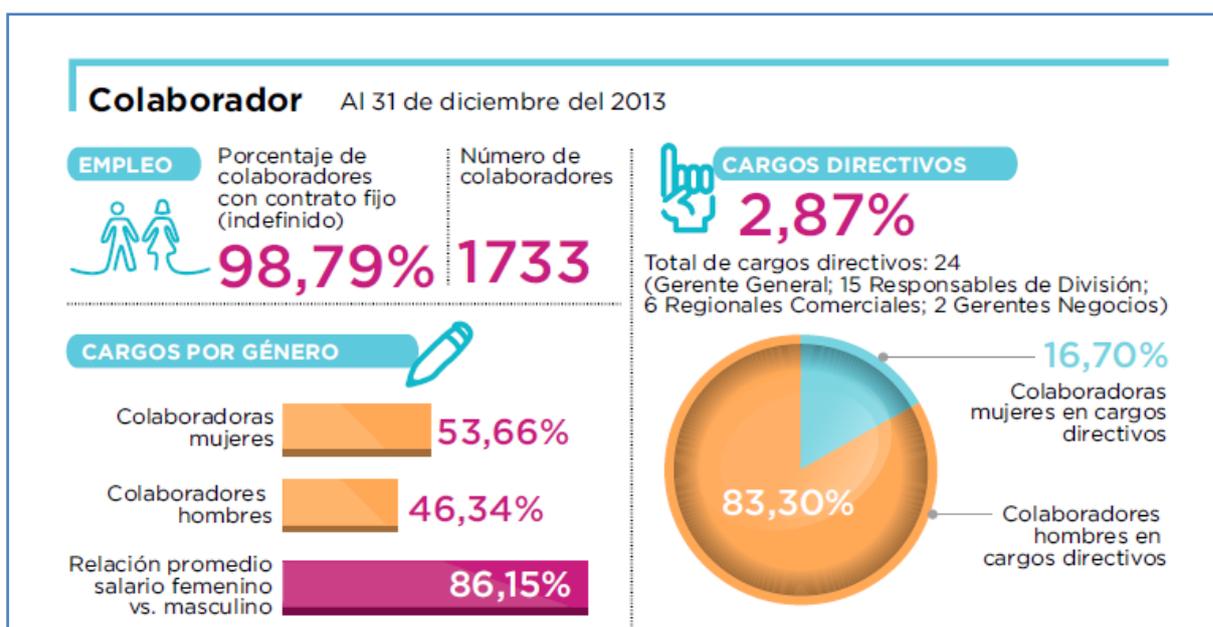
Cifras relevantes del 2013*

	Asalariados	Microempresarios
Clientes atendidos	226 268	229 212
Monto promedio por cliente	US\$ 1332	US\$ 2095
Número de mujeres	101 239	130 434
% clientes mujeres	44,7%	55,3%

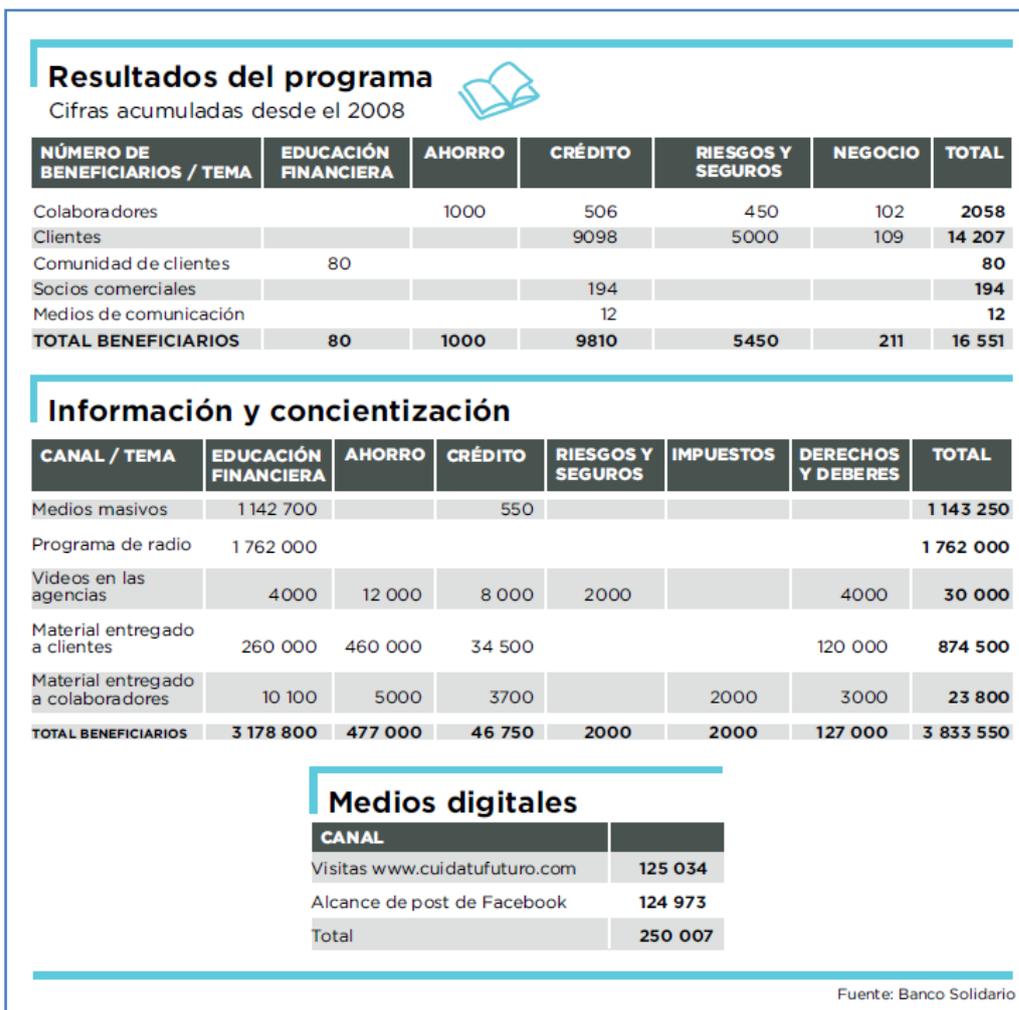
* Total de clientes de crédito atendidos en el transcurso del 2013

Fuente: Banco Solidario

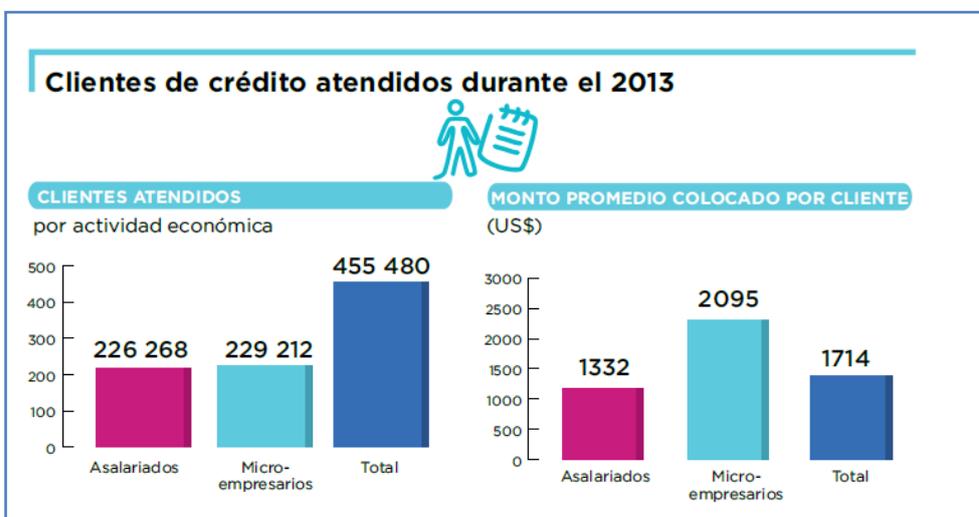
Datos en relación a los colaboradores



Datos en relación a los programas y campañas comunicacionales



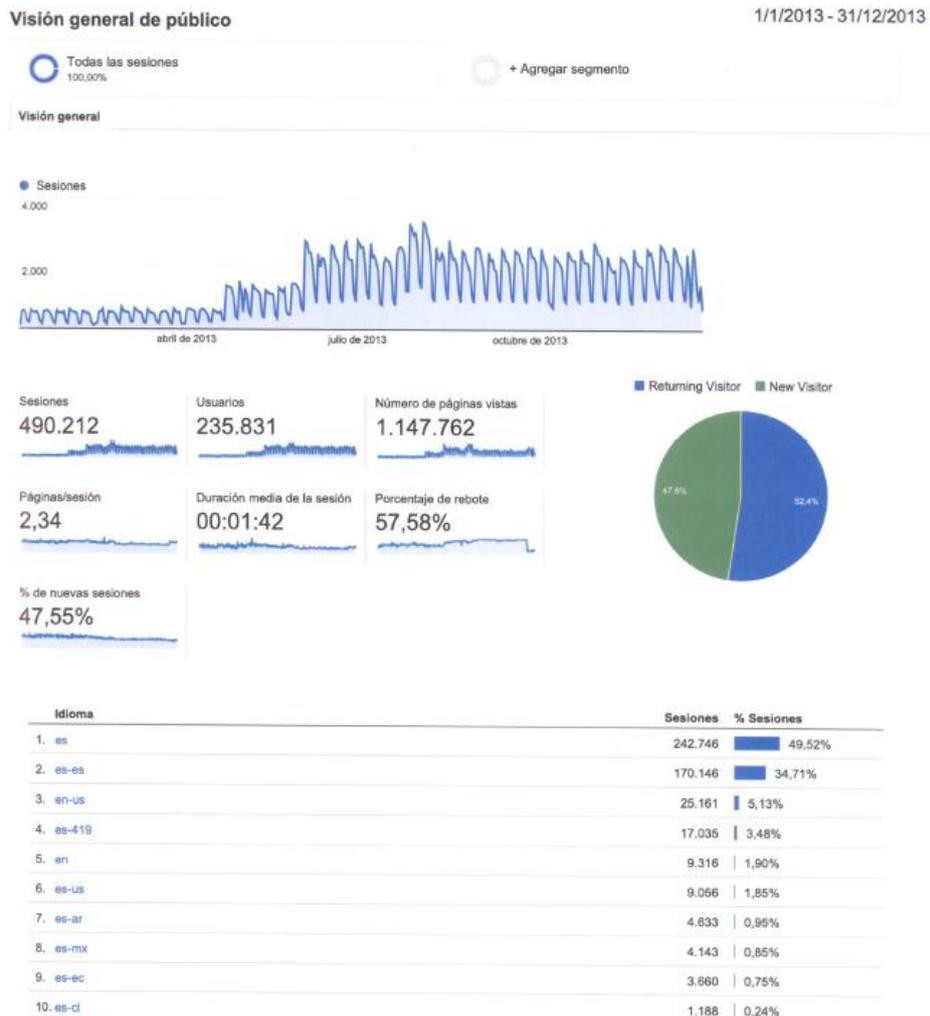
Datos en relación a los clientes



Datos Publicados en la Revista “Solidario Conmigo” 2014



Datos estadísticos sobre el movimiento e interacción de la página web del Banco Solidario



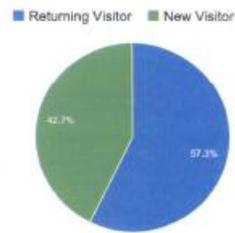
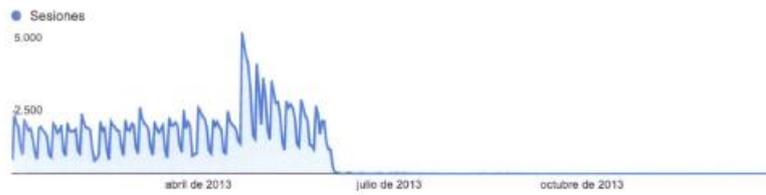
Visión general de público

1/1/2013 - 31/12/2013

Todas las sesiones
100,00%

+ Agregar segmento

Visión general



Idioma	Sesiones	% Sesiones
1. es	136.642	55,39%
2. es-es	75.030	30,42%
3. en-us	12.045	4,88%
4. en	7.236	2,93%
5. es-419	5.837	2,37%
6. es-us	3.456	1,40%
7. es-ar	2.208	0,90%
8. es-mx	1.960	0,79%
9. es-ec	862	0,35%
10. es-cl	374	0,15%

FOTOGRAFÍAS DE LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS







Aplicación del modelo “Communication Management Bridge”

Caso: Banco Solidario (Ecuador) – Campaña de lanzamiento de nueva marca (fusión Unibanco)

Fase Estratégica

Actividad 1. Determinación del Modelo de Gestión Organizacional

Descriptor 1. Perfil de gestión organizacional

Sector: Bancario – Financiero

Actividad: Banco Solidario ofrece soluciones financieras diseñadas para las personas, microempresarios y asalariados en sus necesidades de crédito, ahorro, inversión y servicios financieros en general.

Visión: Liderar la inclusión financiera y social de grandes segmentos de la población, construyendo una red de relaciones de mutuo beneficio

Misión: Contribuir al progreso y a la mejora de la calidad de vida de los microempresarios y trabajadores de los grandes segmentos de la población ecuatoriana, con productos y servicios financieros adecuados a sus necesidades, a través de un equipo humano que hace de esta misión parte de su vida

Filosofía: Juntos construimos cada día un mejor Ecuador / Contribuir al progreso y a la calidad de vida” Somos una organización para todos, diferente, social y pionera en ayudar a nuestros clientes y sus familias a realizar su misión de vida. Creemos en el país y en su gente. Apoyamos al progreso de grandes segmentos de la población. Formamos un equipo humano especializado, creativo, íntegro, comprometido, cercano y entusiasta.

D2: Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes

Los procesos de control y su dinámica se basan en indicadores financieros para determinar el cumplimiento de los proyectos, su objetivo principal es medir la gestión conforme el gasto de los presupuestos, sin embargo, la cantidad de información que se obtiene permite monitorear el cumplimiento de objetivos en función de la misión institucional.

El control de la gestión se efectúa a los diez proyectos priorizados para el 2013, en el caso del área de marketing e imagen corporativa, ésta reporta directamente a la Gerencia General.

A2: Selección de objetivos organizacionales

D3: Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (business Results)

- Maximizar la satisfacción y compromiso con nuestros clientes
- Vivir solidarios con personal motivado, comprometido y competente

D4: Indicadores de resultado establecidos para estos objetivos

- Porcentaje de retención de clientes del 2012 en incremento del 30% en relación con el 2013, año de fusión de los dos bancos.
- Porcentaje de identidad de los colaboradores con la personalidad de la empresa en un 70%.

A3: Definición de los objetivos de comunicación

- Comunicar y posicionar al nuevo Solidario, su identidad, sus atributos y su personalidad de acuerdo a la nueva arquitectura
- Transmitir la filosofía y valores del “nuevo Solidario”, de una manera cercana a las personas, (conmigo)

Fase Táctica

A4: Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado

D7: Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar:

Posicionamiento: Según Walter Castrillón, en su Glosario de Marketing (2011), el posicionamiento es la “imagen mental de un producto que el consumidor tiene. Incluye los sentimientos, la experiencia y toda la información con la que cuenta el individuo” (<http://es.slideshare.net/wacastrillong/glosario-terminos-marketing>)

Sin embargo, Al Ries y Jack Trout definen al posicionamiento de la siguiente forma "... no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos".

El objetivo de la campaña es posicionar la nueva marca del Banco Solidario en la mente del público objetivo, transmitir su personalidad y su "misión social" tanto a clientes internos como externos.

Imagen Corporativa: Según la página web [definicionabc.com](http://www.definicionabc.com), "la imagen corporativa resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe." (<http://www.definicionabc.com/comunicacion/imagen-corporativa>)

La campaña busca que la opinión pública tenga una aceptación y percepción positiva de la marca, para ello, se ha trabajado con medios de comunicación, en redes sociales y estrategias publicitarias que logren influir en la decisión de su público objetivo.

Identidad Corporativa: Una organización plasma su personalidad en el desarrollo gráfico de su marca, su proyección al interior de la empresa nos dará como resultado la cultura corporativa y al exterior de la misma contribuye con el posicionamiento de la organización en el mercado.

Según Gregory J., (1991) La identidad corporativa es una herramienta valiosa en la vida de una empresa. El arte de una empresa consiste en penetrar esta barrera de selección con su imagen corporativa aunque sólo tenga éxito con un pequeño porcentaje de público. La campaña publicitaria de cambio de marca también abarca un componente enfocado en la cultura empresarial, es importante para la organización que sus colaboradores acepten los valores y principios del banco como propios y que conozcan a la institución integralmente especialmente en cuanto a su filosofía, misión y visión

A5: Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados

D8: Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
POSICIONAMIENTO	CONCIENCIA DE MARCA	Cuánto conoce el público objetivo de la nueva marca del Banco Solidario	Conoce la marca Cree ubicarla No la conoce
		Eficiencia en la comunicación	Relaciona la marca como enfocada a microempresarios Relaciona la marca con sus otros productos (olla de oro, cuotafácil) Relaciona la marca con servicios financieros en general
	CLIENTES	Porcentaje de incremento de clientes nuevos en relación al 2012	Regular: 1 -30% Bueno: 30 - 60% Excelente: 60 - 90%
		Porcentaje de incremento en fidelidad de clientes en relación con el 2012	Regular: 1 -30% Bueno: 30 - 60% Excelente: 60 - 90%
		Grado de satisfacción de clientes con el portafolio de servicios	Satisfechos Insatisfechos
	IMAGEN	OPINION PÚBLICA	Aceptación de la marca
Grado de percepción			Positiva Negativa
MEDIOS		Apariciones en medios de comunicación	1 - 20 20 -30 30-50
		Interacción en redes sociales	Alta baja media
		Visitas a la página web	Alta baja media
IDENTIDAD CORPORATIVA	CULTURA EMPRESARIAL	Índice de satisfacción de clientes internos	Satisfechos Insatisfechos
		Grado de identidad de los clientes internos hacia el banco	Se siente identificado con la filosofía del Banco Solidario Acepta los valores y principios del banco como propios Conoce la misión de la empresa y trabaja por ella
		Calidad en el servicio al cliente	Excelente Buena Mala

Fase operativa

A6: Establecer los niveles y dispositivos de medición

D9: Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos

- La campaña se desarrolló conforme a la planificación presentada tanto en sus actividades como en su presupuesto
- La marca visual se implementó en su totalidad en todas las agencias y sucursales a nivel de país.
- Se efectuó el lanzamiento de la nueva arquitectura de marca y la fusión de las entidades bancarias tanto en medios de opinión pública como en medios publicitarios
- Se cambió la página web a un sitio oficial con la nueva imagen de marca
- Se lanzó la micromemoria de fusión entre el Banco Solidario y el Unibanco
- Se diseñó y publicó en intranet la revista virtual “conmigo” diseñada para colaboradores
- Se dio la implementación de piezas comunicacionales para clientes internos.

D10: Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos

- Que exista al menos un 20% de incremento de clientes en relación al 2012 y que de este porcentaje, al menos un 10% corresponda a nuevas captaciones
- Que la fidelidad de los clientes, ascienda al menos al 30% en relación con el 2012
- Que al menos el 80% de nuestros clientes se sientan satisfechos con nuestro portafolio de servicios
- Que la calidad de servicio al cliente sea del al menos 30% en incremento al 2012.
- Que la marca tenga una aceptación positiva entre el público objetivo y clientes
- Que la nota sobre la fusión de los dos Bancos se publique en el mayor número posible de medios de comunicación y que éstas notas sean positivas (no hay determinación de porcentuales).
- Que se incrementen las visitas a la nueva página web en relación al incremento de clientes que pertenecían a Unibanco
- Que las redes sociales (twitter – facebook) tengan un alcance de interacción de al menos 10000 visitas.
- Que se incremente el nivel de satisfacción del cliente interno y la identidad con la misión y principios de la empresa

- Que la calidad del servicio al cliente se mantenga en un 90%

D11: Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto

Clipping: Esta herramienta se utilizó para medir las apariciones de la nota de fusión de los dos bancos en los medios de comunicación como una noticia, se midió con un alcance de siete días posterior al lanzamiento de la nueva marca.

Encuesta a clientes: La encuesta a clientes se efectuará para medir el grado de satisfacción con los productos del portafolio de Banco Solidario

Datos reales del centro de atención al cliente: Medición del numérico de clientes atendidos y el porcentaje de reclamos atendidos positivamente

Encuesta de opinión al público objetivo: De una muestra del público objetivo se efectuó una encuesta con preguntas semi estructuradas para medir el impacto en la opinión pública.

Internet y redes sociales: Monitoreo de la actividad en la página web, dinámica de visitas y descargas, e interactividad en redes social

Encuesta de clima laboral: Se efectuó una encuesta en línea entre los colaboradores para medir su grado de satisfacción e identidad con la cultura organizacional de la empresa

Registros reales de clientes: Datos sobre el incremento y captación de clientes hasta diciembre de 2013, de igual forma el grado de fidelidad

D12: Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

Determinación de protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición	
Herramienta	Detalle
Clipping	Siete días después de la declaración oficial de fusión de los dos bancos, lo efectuó el área de Imagen Corporativa
Encuesta a clientes	Inmediatamente al lanzamiento de la nueva marca, se efectuó una encuesta a clientes mediante una empresa contratada, la encuesta también estuvo disponible en línea

Datos reales del centro de atención al cliente	Tomando como base la semana anterior al lanzamiento de la nueva marca, se elaboró un resumen de atención de reclamos, el seguimiento será mensual hasta diciembre de 2013
Encuesta de opinión al público objetivo	Se efectuó sobre una muestra del público objetivo en las principales ciudades del país, a cargo de una empresa contratada, el mes posterior al lanzamiento de la nueva marca
Internet y redes sociales	La unidad de marketing será la encargada de monitorear la interacción tanto en redes sociales como en la página web inmediatamente se de la fusión de los dos bancos
Encuesta de clima laboral	La unidad de talento humano será la encargada de efectuar una encuesta de clima laboral luego de dos meses de la fusión del Banco Solidario
Registros reales de clientes	Se tomarán las cifras de número de clientes y porcentaje de fidelidad con un detalle de incremento y captación de nuevos clientes

A7: Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices

D13: Análisis de datos

Los datos obtenidos fueron analizados por el personal de las Dirección de Marketing e Imagen Corporativa.

D14: Interpretación de resultados

Se efectuó una comparación de datos e información desde el 2012 con relación al año 2013, en el cual se dio la fusión de los bancos para determinar el cumplimiento de los objetivos de la campaña

A8: Diseñar los reportes e informes

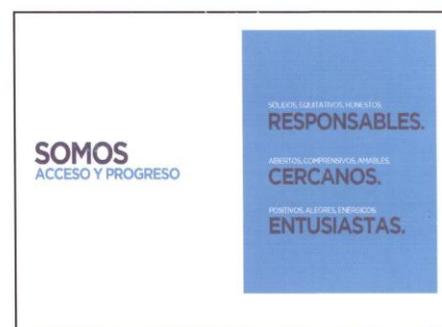
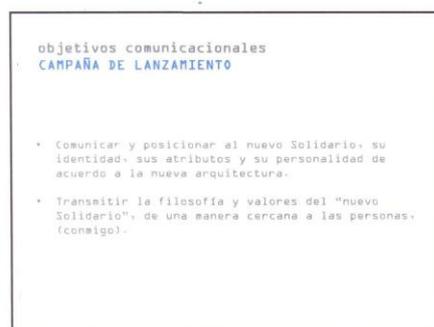
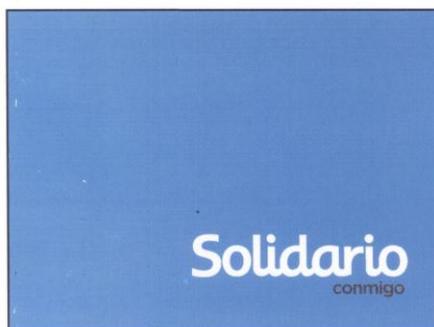
D15: redacción de Informes finales

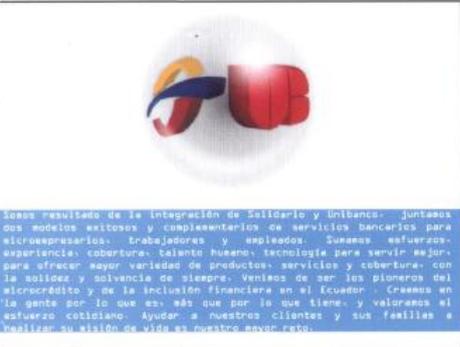
Existe un informe presentado en la Gerencia General de carácter confidencial, sin embargo, en este documento se plasmaron los logros alcanzados con la campaña.

D16: Presentación de resultados finales

Los resultados fueron socializados con el personal de la Dirección de Marketing e Imagen Corporativa como base para la elaboración de futuras estrategias de comunicación y programas que lleva adelante esta unidad.

Presentación de la Estrategia de Posicionamiento





Soluciones financieras, diseñadas para las personas, microempresarios y asalariados en sus necesidades de:

- Crédito
- Ahorro
- Inversión
- Servicios financieros

¿qué me hace
DIFERENTE?

¿CUIDAMOS A LA GENTE POR LO QUE ES
O POR LO QUE PUEDE SER?

Búsqueda constante de soluciones para la mejora de la calidad de vida de un segmento tradicionalmente desatendido y con menos recursos



¿para quién
EXISTO?



PARA LOS LUCHADORES INVISIBLES

Gente trabajadora y emprendedora, con ideas y anhelos de superación, incomprendida por la banca tradicional. Personas que quieren ser valoradas por su esfuerzo.

Porque, creer en la gente es un buen negocio.

POSICIONAMIENTO

Solidario es un banco que conecta el progreso con las personas, con soluciones creadas para esos luchadores invisibles, gente con anhelos de superación.

Personas que quieren ser valoradas por lo que son, más que por lo que tienen.

PARA DARLE UNA OPORTUNIDAD DE PROGRESO A MÁS
ECUATORIANOS Y ECUATORIANAS



¿para qué
LUCHAMOS?

Si fuéramos una persona
¿CÓMO SERÍAMOS?

QUE SOMOS	QUE NO SOMOS
Humano	Materialista
Cercano	Lejano
Fresco	Antiguo
Único	Convencional
Flexible	Rígido
Responsable	Irresponsable

Hombre de 35 a 45 años, viste casual, es ecuatoriano emprendedor vino desde abajo y llegó lejos, es por eso que valora el esfuerzo. Es innovador, le gusta compartir su conocimiento, es amable, cercano, entusiasta, confiable, responsable, diferente. Es

mis VALORES

Cercano
Abierto / Comprensivo / Amable

Entusiasta
Positivo / Alegre / Enérgico

Responsable
Sólido / Honesto / Equitativo

Los valores de la marca son únicos e intransferibles, tanto para los clientes internos como para los externos

¿CUÁL ES EL VALOR ÚNICO QUE LIDERA NUESTRA LUCHA?

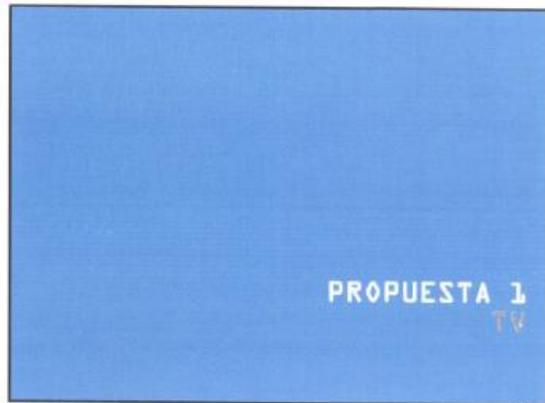
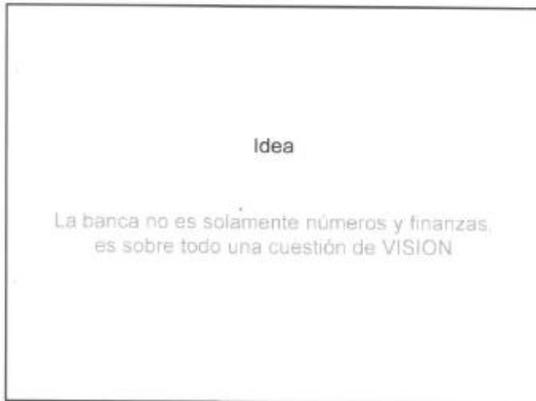
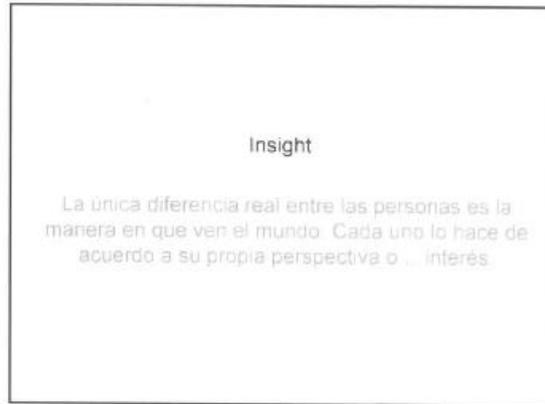
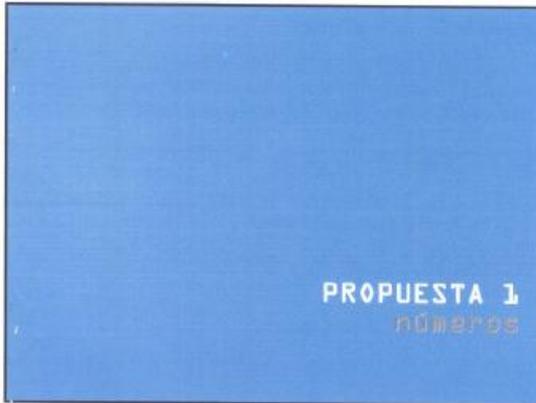
LA SUPERACIÓN




Antecedentes:

Unibanco y Banco Solidario se integran para ofrecer un mejor servicio, variedad de productos, servicios y cobertura, con solidez. Creemos en la gente y en el progreso de nuestro Ecuador.





VISUAL: 1 millón de usuarios en crecimiento en Colombia y Ecuador en los últimos 12 meses. 1 millón de usuarios en Colombia y Ecuador en los últimos 12 meses. 1 millón de usuarios en Colombia y Ecuador en los últimos 12 meses.

SFR: 11 años de experiencia en el sector.

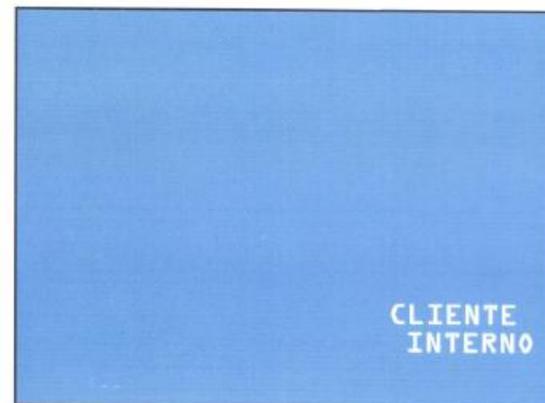
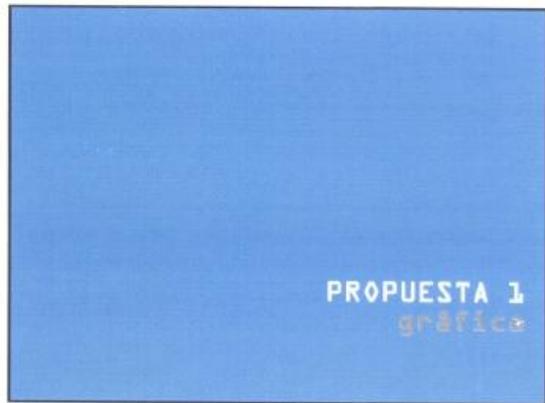
loc off: 1 millón de usuarios en Colombia y Ecuador en los últimos 12 meses.

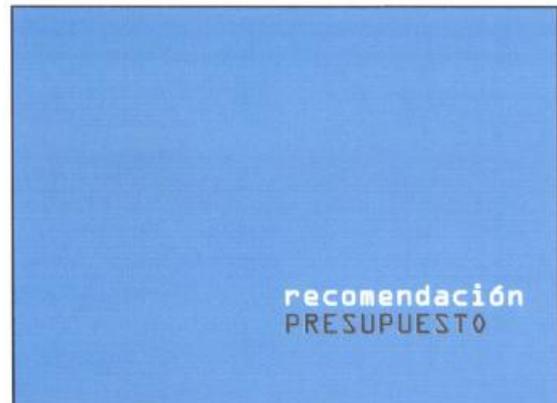
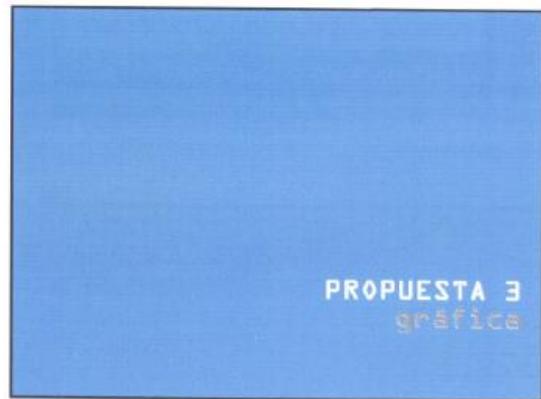
Mujer: 11 años de experiencia en el sector.

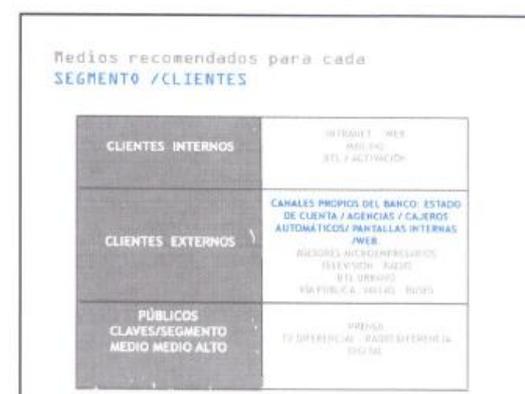
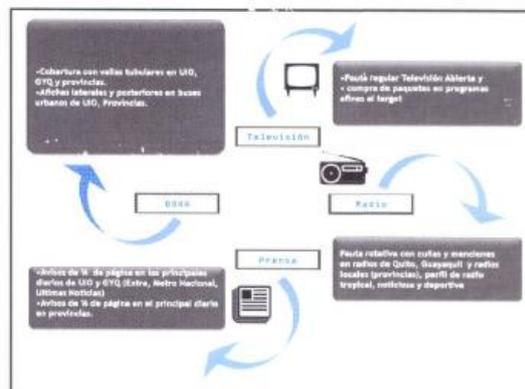
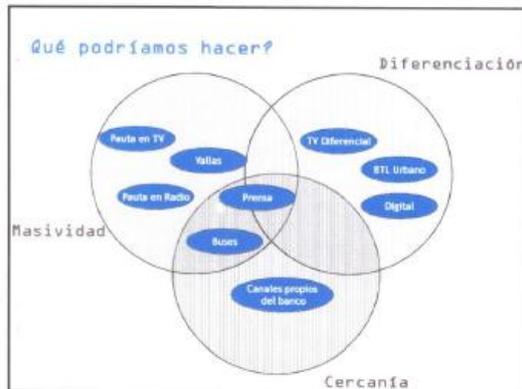
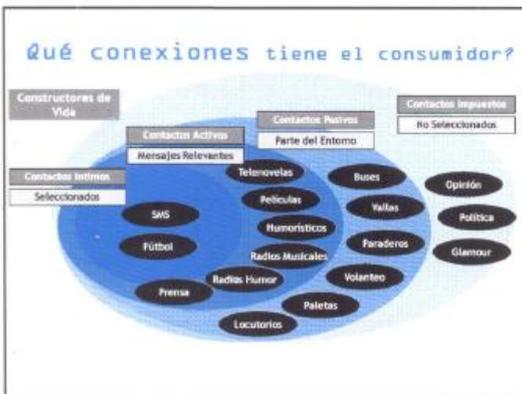
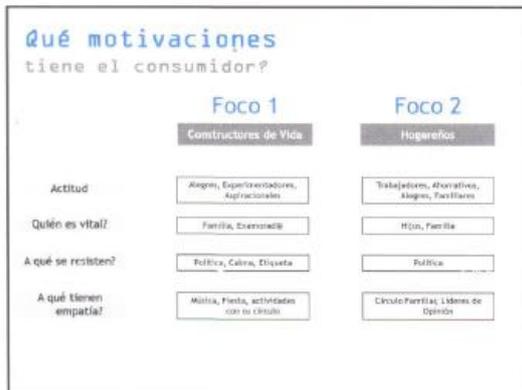
Hombre: 11 años de experiencia en el sector.

Loc off: 1 millón de usuarios en Colombia y Ecuador en los últimos 12 meses.

AUDIO: 11 años de experiencia en el sector.







Distribución de presupuesto
CAMPAÑA LANZAMIENTO (ideal)

JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE DICIEMBRE

FASE 1
LANZAMIENTO

- Televisión: \$220000
- Radio: \$65000
- Prensa: \$25000
- Vía pública (buses y vallas)
- Contrato realizado directamente

FASE 2
MANTENIMIENTO

- Televisión: \$180000
- Radio: \$45000
- Prensa: \$15000



GRAN TOTAL: \$550 000