



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS**

**Planificación estratégica en comunicación - caso de estudio
Corporación Favorita C.A.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Duque Moreno, Evelyn Patricia

DIRECTOR: Sáez Pezo, Loreto Isadora, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

Aprobación del Director del trabajo de fin de titulación

Magister

Loreto Isadora Sáez Pezo

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Planificación estratégica en comunicación – caso de Estudio Corporación Favorita C.A., realizado por Duque Moreno Evelyn Patricia; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 25 de Febrero del 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Duque Moreno Evelyn Patricia, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Planificación estratégica en comunicación-Caso de estudio Corporación Favorita C.A., de la titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Publicas siendo Msc. Loreto Isadora, Sáez Pezo, director(a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. A demás certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....
Autor: Duque Moreno Evelyn Patricia
Cedula: 1716963895

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi pequeño hijo Julián quien desde su llegada a mi vida se convirtió en el motor que me impulsa a ser cada día mejor y es mi inspiración para lograr mis sueños y objetivos.

A mi madre quien con su ejemplo me ha enseñado a luchar y ser siempre optimista, por su amor y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme culminar con mi carrera profesional.

Un especial agradecimiento a Corporación Favorita C.A. por toda la información prestada para poder desarrollar el presente trabajo.

A mis padres y hermanos que son mi guía y siempre me han alentado para cumplir con mis objetivos académicos y profesionales.

Al compañero de mi vida Pablito por apoyarme siempre.

A mis queridos amigos por su apoyo incondicional en todo momento.

A la Prestigiosa Universidad Técnica Particular de Loja por apoyar a la educación continua y a Distancia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3

CAPÍTULO I

1. Marco Institucional	6
1.1. Reseña Histórica	6
1.2. Cadenas afiliadas	8
1.3. Datos principales	11
1.3.1. Eslogan	11
1.3.2. Visión	11
1.3.3. Misión	11
1.3.4. Valores y principios fundamentales	12
1.3.5. Responsabilidad Social	12
1.3.6. Organigrama Institucional	13
1.3.7. Mapa de públicos	14
1.4. Campaña promocional Super Promo Nestlé	14
1.4.1. Resumen de Inversión	15
1.4.2. Publicidad televisión	16
1.4.3. Publicidad radio	19
1.4.4. Publicidad prensa	20
1.4.5. Boceto	21
1.4.6. Material POP	21
1.4.7. Resultados de promoción	22

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico	25
2.1. La comunicación en las Organizaciones y sus públicos	25
2.2. Las Organizaciones como sistemas orientados a objetivos	25
2.3. Comportamiento Organizativo y la comunicación	26
2.4. El enfoque sistémico y los modelos de Relaciones Públicas	26
2.5. La planificación estratégica en comunicación Modelo Race	29
2.6. Medición y Evaluación en comunicación estratégica	30
2.7. La función de evaluación en planificación estratégica en la Comunicación	31
2.8. Métodos de medición y evaluación	33
2.9. El modelo de Comunicación Management Bridge	36
2.9.1. Fases y actividades del método	37
2.9.2. Fase Estratégica: Planificación de la Evaluación	37
2.9.3. Fase Táctica: Diseño de la medición	41
2.9.4. Fase Operativa: Medición	42

CAPÍTULO III

3. Marco Metodológico	47
3.1. Diseño de la Investigación	47
3.2. Variables de estudio	47
3.3. Unidad de Análisis y Temporalidad	47
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	47
3.5. Encuesta semi-estructurada	48
3.5.1. Fase Estratégica: Modelo de Gestión Organizacional	49
3.5.2. Fase Estratégica: Objetivos organizacionales	52
3.5.3. Fase Estratégica: Objetivos de la comunicación	55
3.5.4. Encuesta Fase Táctica: Variables de Interés a evaluar de los objetivos de resultados	57
3.5.5. Fase Táctica: Dimensiones e indicadores a medir de los resultados	59
3.5.6. Fase operativa: Niveles y Dispositivos de medición	60
3.5.7. Fase operativa: Tratamiento de resultados	63
3.5.8. Fase operativa: reportes e informes	65
3.6. Observación	67

CAPITULO IV

4. Modelo de Comunicación Managment Bridge	69
4.1. Aplicación Modelo de Comunicación Management Bridge caso de estudio “Corporación Favorita C.A.”	69
4.1.1 Interpretación	75
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Organizacional	13
Figura 2. Mapa de Públicos	14
Figura 3. Boceto Promoción Super Promo Nestlé	21
Figura 4. Observación	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cadenas Afiliadas	8
Tabla 2. Presupuesto	15
Tabla 3. Pautas Televisión	16
Tabla 4. Pautas Televisión	16
Tabla 5. Pautas Televisión	17
Tabla 6. Pautas Televisión	17
Tabla 7. Pautas Televisión	17
Tabla 8. Pautas Televisión	18
Tabla 9. Pautas Televisión	18
Tabla 10. Pautas Televisión	19
Tabla 11. Publicidad en prensa	20
Tabla 12. Cantidad de tabletas vendidas	22
Tabla 13. Entrevista 1: Pregunta 1	49
Tabla 14. Entrevista 1: Pregunta 2	49
Tabla 15. Entrevista 1 : Pregunta 3	50
Tabla 16. Entrevista 1: Pregunta 4	50
Tabla 17. Entrevista 1: Pregunta 5	51
Tabla 18. Entrevista 2: Pregunta 6	52
Tabla 19. Entrevista 2: Pregunta 7	52
Tabla 20. Entrevista 2: Pregunta 8	53
Tabla 21. Entrevista 2 : Pregunta 9	53
Tabla 22. Entrevista 2: Pregunta 10	54
Tabla 23. Entrevista 3: Pregunta 11	55
Tabla 24. Entrevista 3: Pregunta 12	55
Tabla 25. Entrevista 3: Pregunta 13	56
Tabla 26. Entrevista 3: Pregunta 14	56
Tabla 27. Entrevista 3 : Pregunta 15	56
Tabla 28. Entrevista 4: Pregunta 16	57
Tabla 29. Entrevista 5: Pregunta 17	58
Tabla 30. Entrevista 5: Pregunta 18	59
Tabla 31. Entrevista 5: Pregunta 19	59
Tabla 32. Entrevista 6: Pregunta 20	60
Tabla 33. Entrevista 6 : Pregunta 21	60
Tabla 34. Entrevista 6: Pregunta 22	61
Tabla 35. Entrevista 6: Pregunta 23	61

Tabla 36. Entrevista 6: Pregunta 24	61
Tabla 37. Entrevista 6:Pregunta 25	62
Tabla 38. Entrevista 6:Pregunta 26	62
Tabla 39. Entrevista 7 :Pregunta 27	63
Tabla 40. Entrevista 7: Pregunta 28	63
Tabla 41. Entrevista 7: Pregunta 29	64
Tabla 42. Entrevista 7: Pregunta 30	64
Tabla 43. Entrevista 8:Pregunta 31	65
Tabla 44. Entrevista 8:Pregunta 32	66
Tabla 45. Entrevista 8 :Pregunta 33	66
Tabla 46. Variables a medir	72
Tabla 47. Alcance frecuencia audiencias	73

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en Corporación Favorita, su concepto de negocio es principalmente las tiendas de autoservicio. Nuestra investigación tiene por objetivo analizar la contribución de la gestión de la comunicación a la consecución de los objetivos de la Corporación, a través de la aplicación del Modelo de evaluación Management Bridge, cuyos resultados obtenidos fueron que la gestión de comunicación cumple un rol muy importante en las actividades organizacionales de la Corporación para que se cumplan los objetivos de la misma.

PALABRAS CLAVES: gestión, consecución, comunicación

ABSTRACT

This research was conducted in Favorita Corporation; its business concept is mainly convenience stores. Our research aims to analyze the contribution of communication management to achieve the objectives of the Corporation, through the application of Evaluation Model Management Bridge, whose findings were that the communication management plays an important role in organizational activities of the Corporation for the objectives are being fulfilled.

KEYWORDS: management, procurement, communication

INTRODUCCIÓN

a. Tema: Planificación estratégica en comunicación Caso de estudio Corporación Favorita

Corporación Favorita C.A. es una empresa ecuatoriana de servicios y comercio con sede en la ciudad de Quito. Se encuentra entre las tres empresas más grandes del país. Su concepto de negocio es principalmente las tiendas de auto servicio en las que se ofrecen alimentos, productos de primera necesidad y otros.

Corporación Favorita maneja dos marcas principales Supermaxi considerada una de las cadenas de supermercados más grandes del país, cuenta con 33 locales a nivel nacional.

Megamaxi se trata del primer hipermercado del país. Además del servicio de supermercado cuenta con secciones en las que se ofrecen artículos de ropa, audio y video, línea blanca, ferretería, camping, hogar, decoración etc.

El presente estudio Analizará la Planificación Estratégica en Comunicación de Corporación Favorita teniendo como objeto de estudio “La gestión de comunicación externa”

b. Objetivo General

Demostrar a través del estudio de caso de Corporación Favorita 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 la organización.

c. Objetivos específicos:

- Analizar a través del modelo de medición y evaluación Managment Bridge, la contribución de la comunicación a los objetivos de la Corporación.
- Aportar mejoras para la planificación estratégica en la Corporación, con especial énfasis a la función de evaluación.

d. Explicación de los capítulos

El trabajo consta de cinco capítulos en los cuales se desarrollara:

Capítulo 1 Marco Institucional: se expondrá como está estructurada la organización, cuál es su visión, misión, valores y objetivos, que forman la cultura corporativa y que nos acercara a conocer a la organización.

Capítulo 2: Marco teórico: haremos un breve vistazo de conceptos, que nos ayudaran para aplicar el Modelo de Evaluación Management Bridge.

Capítulo 3 Marco Metodológico: Se desarrollara el Modelo de Evaluación Management Bridge.

Capítulo 4 Desarrollo del trabajo: Se analizarán e interpretarán los datos obtenidos de la investigación.

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones: se verterán las conclusiones de la investigación y se realizara recomendaciones para la contribución de la gestión de comunicación a la consecución de los objetivos de la empresa.

A través del modelo de medición y evaluación aplicado, Management Bridge, se determina la relevancia del trabajo llevado a cabo por el departamento de comunicación para cumplir objetivos organizacionales.

e. Facilidades u oportunidades:

Ser parte del equipo de trabajo de Corporación Favorita y contar con amplia información proporcionada por la empresa. De igual manera, se tuvo la oportunidad de conocer el departamento de Comunicación Externa.

f. Inconvenientes o Limitantes:

La empresa encargada de desarrollar la planificación estratégica en comunicación, Universal McCann, no facilitaron información suficiente para el desarrollo del estudio.

CAPÍTULO I
MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Reseña histórica



Corporación Favorita C.A. es una empresa ecuatoriana de servicios y comercio con sede en la ciudad de Quito-Ecuador, es una compañía Anónima, sus oficinas y Centro de Distribución está ubicada en la Av. General Enríquez Vía Cotogchoa, teléfono 2996500, su página Web www.corporacion.com, está en redes sociales como Facebook.

Se encuentra entre las tres empresas más grandes del país. Su concepto de negocio es principalmente las tiendas de autoservicio en las que se ofrecen alimentos, productos de primera necesidad y otros. Dentro de su portafolio también maneja varias empresas dirigidas al segmento popular con precios más accesibles y alto volumen de ventas, las tiendas Aki y Gran Aki. Debido a la diversidad de servicios que ofrece, la Corporación está estructurada en cuatro áreas: Comercial, Industrial, Inmobiliaria y Responsabilidad Social.

En 1945 el empresario ecuatoriano Guillermo Wrigth Vallarino y tres accionistas minoritarios abren una bodega de jabones, velas y artículos de importación a la que llamarían "La Favorita", ubicada frente a la Plaza de San Francisco, en el Centro Histórico de la ciudad de Quito.

En 1957 trasladan la bodega a un local más amplio, en la entonces exclusiva zona de la Mariscal (avenida Amazonas y Robles), que empezaba su desarrollo comercial fuera del

atestado casco colonial de la ciudad. Sin duda fue una apuesta arriesgada, pero el concepto de autoservicio que se implantó en este nuevo local pronto atrajo a las familias acaudaladas de la zona que convirtieron a La Favorita en su sitio preferido de compras, otorgándole a la vez prestigio a la marca que desde entonces era conocida como Supermercados La Favorita, nombre que mantendría en los registros oficiales hasta 2007.

En 1971 se inaugura el primer centro comercial moderno de la ciudad en las inmediaciones del Parque La Carolina, el Centro Comercial Ñaquito (CCI). Aprovechando esta coyuntura, la empresa decide abrir dentro de este el primer supermercado de envergadura del país, iniciando así la etapa moderna de la empresa.

Desde 1975 Supermercados La Favorita permite la incorporación de accionistas obteniendo fondos para apoyar el crecimiento de la empresa.

En 1979 se inauguró el primer local fuera de la ciudad de Quito, en el Centro Comercial Policentro de la ciudad de Guayaquil. Para 1981 ya contaba además con tres locales en la ciudad capital, dos en el norte y uno en el sur. En 1983 se cambia el nombre comercial Supermaxi. Su ingreso a la Bolsa de valores de Quito, en 1992, le valió subir su número de accionistas de una manera vertiginosa. Para el año 1998 ya contaba con 2967 accionistas, y se cotizaba muy bien en el mercado bursátil ecuatoriano.

En el 2001 la compañía sufre un terrible golpe con el incendio que arrasó con las bodegas ubicadas en la avenida Eloy Alfaro, al norte de Quito; los directivos deciden alquilar varias bodegas en la ciudad para mantener el funcionamiento de los locales. En 2002 un año después del siniestro, entra en funcionamiento el Centro de Distribución Amaguaña ubicado en las afueras del Distrito Metropolitano.

En 2007, la empresa cambia su razón social, de Supermercados La Favorita S.A. a Corporación Favorita C.A. y adquiere una rígida estructura empresarial.

La corporación maneja dos marcas principales Supermaxi y Megamaxi

Supermaxi considerada una de las cadenas de supermercados más grandes del país, cuenta con 33 locales a nivel nacional.

Megamaxi se trata del primer hipermercado del país. Además del servicio de supermercado cuenta con secciones en las que se ofrecen artículos de ropa, audio y video, línea blanca, ferretería, camping, hogar, decoración entre otros.

Corporación Favorita administra varias cadenas y franquicias de diferentes marcas, tanto nacionales como extranjeras. Todas estas son parte de la empresa y se conocen como cadenas afiliadas.

1.2. Cadenas afiliadas

Tabla 1. Cadenas Afiliadas

Supermaxi		“El Placer de Comprar”
Megamaxi		“Lo Maximo”
Akí		“Mas precios bajos para ti”
Gran Akí		“Ahorra mas y vive mejor”
Super Akí		“Ahorra mas y vive mejor”
Jugueton		No definido

Fuente: Elaboración propia

Cadenas Afiliadas

Bebemundo		“Que lindo ser bebe”
Sukasa		“Lo mejor para su hogar”
Todohogar		No definido
Salón de navidad		No definido
Sukocina		“Divierte cocinando”
Super Saldos		No definido
Radio Shack		Franquicia Internacional
Tatoo		No definido
Kywi		“Super centro Ferretero”
Mega Kywi		“Es mucho mas”
TVentas		“Innovamos para transformar su vida”
Mr. Books		“La casa de las palabras”

Fuente: Elaboración propia

Cadenas Afiliadas

AREA INMOBILIARIA		
Mall El Jardín		N/A
Mall de los Andes		N/A
Mall del Sol		N/A
Mall del Sur		N/A
Village Plaza		N/A
City Mall		N/A
Multiplaza Tungurahua		N/A
Multiplaza Riobamba		N/A
Multiplaza La Pradera		N/A
Multiplaza Miraflores		N/A
Multiplaza Esmeraldas		N/A
Multiplaza Portoviejo		N/A

Fuente: Elaboración propia

Cadenas Afiliadas

AREA INDUSTRIAL		
Agropesa	 agropesa	“Calidad”
Enermax	ENERMAX	“Energía limpia para auto consumo”
Pofasa	POFASA	N/A
Maxipan	 maxipan <small>Hecho como en casa</small>	N/A

Fuente: Elaboración propia

1.3. Datos Principales

1.3.1. Eslogan.

La Corporación maneja diferente eslogan comercial para cada una de sus marcas y cadenas afiliadas.

1.3.2. Visión.

“Ser la mejor cadena comercial de América”.

1.3.3. Misión.

“Mejorar la calidad y reducir el costo de vida de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y rentable brindando la mejor experiencia al público”

1.3.4. Valores y principios Fundamentales.

Ética-Honestidad

Compromiso- Lealtad

Responsabilidad

Orientación al Cliente

Eficiencia-Productividad

Trabajo en equipo

Respeto

Orientación al cliente

1.3.5. Responsabilidad Social.

La Responsabilidad social se fundamenta en cuatro aspectos fundamentales:

- Colaboradores
- Comunidad
- Medio Ambiente
- Gobierno

En cada caso, se llevan a cabo acciones para promover el desarrollo de colaboradores, se realizan acciones comunitarias en los lugares cercanos al área de operaciones, son pioneros en iniciativas medio ambientales y pagan puntualmente sus impuestos al fisco con lo que se revierte en obras de interés comunitario.

1.3.6. Organigrama institucional.

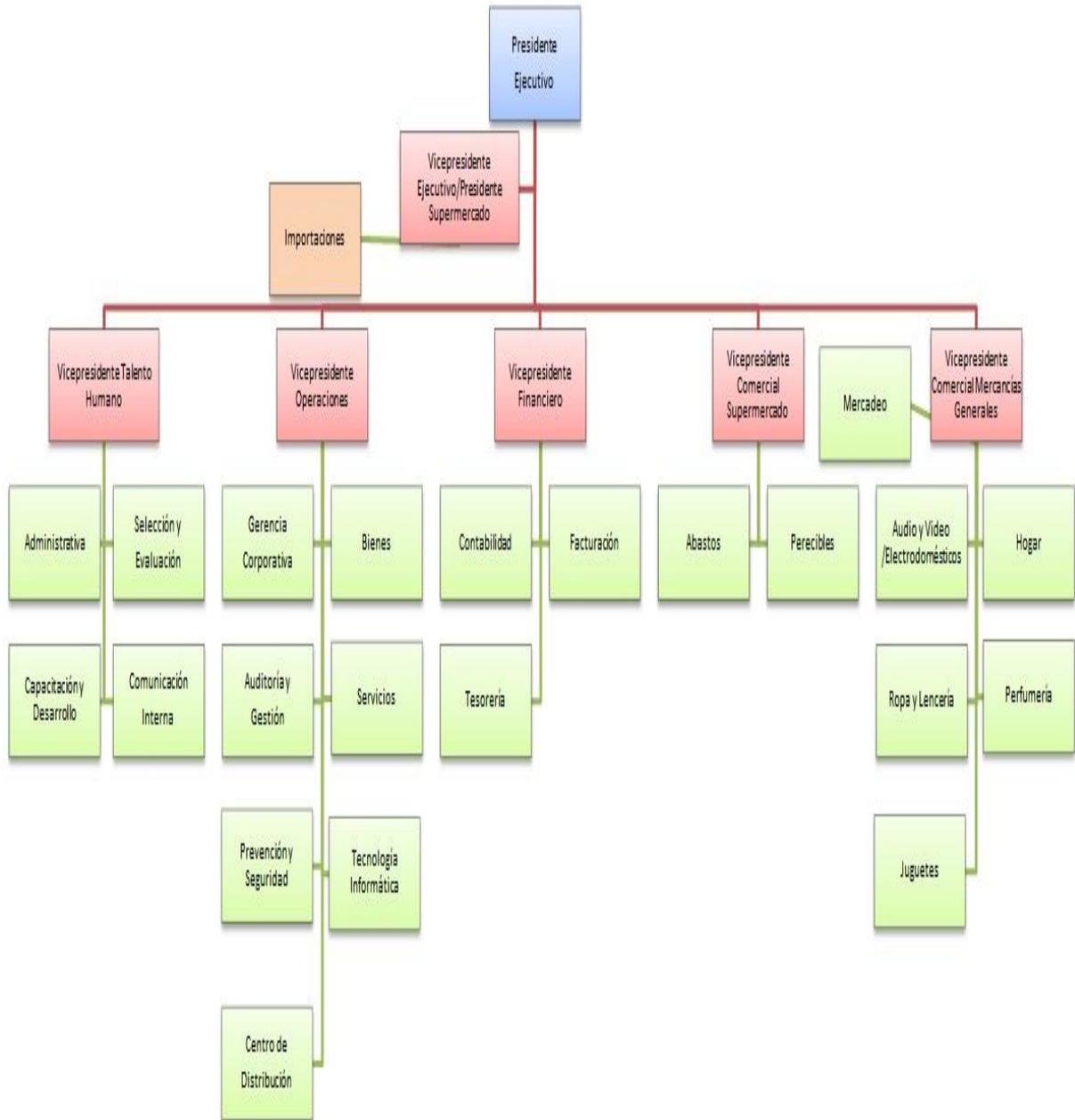


Figura 1: Organigrama Organizacional
Fuente: Proporcionado por Corporación Favorita C.A.

1.3.7 Mapa de públicos.

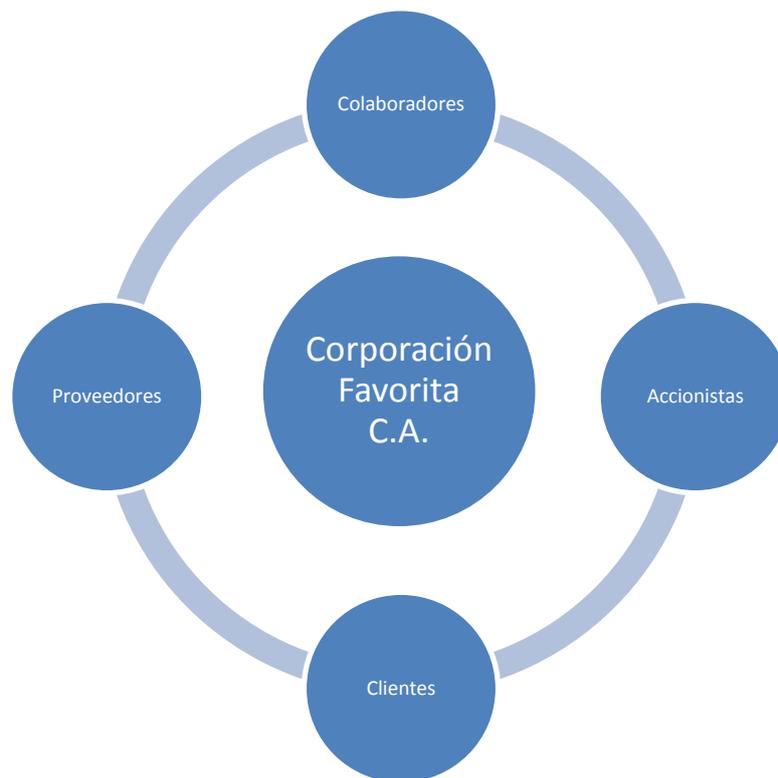


Figura 2: Mapa de Públicos
Fuente: Elaboración propia

1.4. Campaña promocional Super-Promo Nestlé

En octubre del 2013 se crea el departamento de Comunicación Interna que está dentro de la Vicepresidencia de Talento humano y toda comunicación externa es llevada a cabo a través del departamento de Mercadeo que es parte de la Vicepresidencia de Mercancías Generales pero que a su vez trabaja con todas la Vicepresidencias como la de Operaciones y con la Gerencia Corporativa.

Corporación favorita maneja promociones corporativas donde se realizan alianzas estratégicas con uno o varios proveedores para ofrecer atractivas ofertas, sobre todo en precio. Una campaña exitosa desarrollada en noviembre del 2013 fue la Super Promo

Nestlé, que tuvo una duración de un mes, con la cual se deseaba tener un incremento de ventas de al menos un 30% con el proveedor Nestlé, y demás se busca comunicar a los clientes la gran variedad de productos al mejor precio de mercado y que por realizar sus compras pueden obtener grandes beneficios

Corporación Favorita tiene como misión y tomamos parte de ella “Mejorar la calidad y reducir el costo de vida de nuestros clientes”, toda campaña que hace está ligada a que sus clientes adquieran los productos al mejor precio y se beneficien de las promociones, por tanto toda comunicación externa está muy relacionada a sus políticas y objetivos como organización.

Mecánica de la promoción, del 1 de Noviembre al 19 de diciembre, por cualquier compra de productos Nestlé, el cliente acumula en su tarjeta, el valor equivalente a sus compras, es decir si compra \$10 dólares en productos Nestlé acumula \$10 dólares en su tarjeta, al acumular \$120 en compras puede adquirir una tableta Samsung Galaxy tab3 de 7” a \$179.

Stock de 10.00 Tabletas

Los medios de publicidad que utilizaron para dar a conocer su campana son: televisión, radio, prensa. A demás de exhibiciones grandes y vistosas con material pop en cada uno de sus locales.

1.4.1. Resumen de la inversion

Tabla 2. Presupuesto

Detalle	Presupuesto Estimado
Tv Nacional	\$ 100.759,24
Radio	\$ 32.642,40
Prensa	\$ 24.663,03
Inversión total	\$ 158.064,67
Inversión Neta -15% Com. AG	\$ 134.354,97
Inversión con IVA	\$ 150.477,57

Fuente: proporcionado por Corporacion Favorita C.A.

1.4.2. Publicidad televisión.

Se conoce la campaña a través de los principales Canales de televisión, como son Ecuavisa, Teleamazonas, GamaTv, TC Televisión, RTS, Canal 1, en diferentes horarios en donde se busca llegar a las amas de casa.

Tabla 3: Pautas televisión

ECUAVISA GUAYAQUIL	
Lun-Vié	6:00
Lun-Vié	7:00
Dom	8:30
Lun-Vié	13:00
Lun-Vié	20:00
Lun-Vié	15:00
Lun-Vié	15:30
Dom	17:00
Lun-Vié	22:45
Sáb	20:00

Fuente: Departamento de Comunicación

Tabla 4: Pautas Televisión

ECUAVISA QUITO	
Lun-Vié	6:00
Lun-Vié	7:00
Dom	8:30
Lun-Vié	13:00
Lun-Vié	20:00
Lun-Vié	21:45
Sab	19:00
Dom	17:00
Lun-Vié	22:45
Sáb	20:00

Fuente: Departamento de Comunicación

Tabla 5: Pautas Televisión TELEAMAZONAS	
Lun-Vie	6:00
Lun-Mar	6:55
Lun – Vie	13:50
Dom	18:00
Lun-Vie	22:15
Fuente: Departamento de Comunicación	

Tabla 6: Pautas televisión

GAMA TV	
Lun-Vie	14:00
Lun-Vie	15:00
Lun-Vie	20:15
Lun-Vie	21:15

Fuente: Departamento de comunicación

Tabla 7: Pautas televisión

TC TELEVISION	
Lun-Vie	6:45
Lun-Vie	11:40
Lun-Vie	21:45
Lun-Vie	22:30
Sábado	19:30

Fuente: Departamento de comunicación

Tabla 8: Pautas televisión

RTS	
Lun a Vie	6:30
Lun a Vie	7:45
Lun a Vie	11:00
Lun a Vie	13:00
Lun a Vie	17:00
Lun a Vie	18:00
Sáb	18:00
Dom	18:00
Sáb	20:00
Lun a Vie	23:25

Fuente: Departamento de comunicación

Tabla 9: Pautas televisión

CANAL 1	
Lun – Vié	7:00
Lun – Vié	7:30
Lun – Vié	15:45
Lun – Vié	22:30
Lun – Vié	7:00
Lun – Vié	7:30
Lun – Vié	15:45
Lun – Vié	22:30
Lun – Vié	7:00
Lun – Vié	7:30

Fuente: Departamento de comunicación

1.4.3. Publicidad radio.

Se utiliza Pautas en Radios de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Tungurahua, Machala, Latacunga, Ibarra, Riobamba en horarios rotativos de seis de la mañana a dieciocho horas, a través de un Ranking de emisoras de Amas de casa.

Tabla 10: Pautas comerciales en Radio

QUITO	1. Gitana	94.9	6H00 18:00
	2. Armónica	92.9	6H00 18:00
	3. 40 Principales	97.7	6H00 18:00
	4. Fm Mundo	98.1	6H00 18:00
	5. Fabu	105.7	6H00 18:00
GUAYAQUIL	6. Antena 3	91.7	6H00 18:00
	7. Forever	92.5	6H00 18:00
	8. Elite	99.7	6H00 18:00
CUENCA	9. Activa	88.5	6H00 18:00
	10. Super 94.9 Fm	94.9	6H00 18:00
MANTA	11. Canela	89.3	6H00 18:00
	12. Modelo	97.7	6H00 18:00
TUNGURAHUA	13. Bandida	89.7	6H00 18:00
	14. Canela	106.5	6H00 18:00
MACHALA	15. Canela Machala	100.7	6H00 18:00
	16. Superior	92.7	6H00 18:00
LATACUNGA	17. Sterio Color	105.3	6H00 18:00
	18. Hechizo	107.1	6H00 18:00
IBARRA	19. Canela	92.7	6H00 18:00
	20. Mega	99.9	6H00 18:00
RIOBAMBA	21. Canela	94.5	6H00 18:00
	22. Tricolor	97.7	6H00 18:00

Fuente: Departamento de Comunicación Corporación Favorita

1.4.4. Publicidad prensa.

En prensa se utilizan los principales diarios del país como el comercio, El Metro, El Universo, Experto.

Tabla 11: Publicidad en Prensa

Ciudades	Medio	# Avisos
Quito	El Comercio	1
	Metro	1
Guayaquil	El Universo	1
	Experto	1
Nacional	La Hora	2
Cuenca	El Tiempo	2
Manabí	El Mercurio	2
Ambato	El Heraldo	2
Machala	Correo	2
Latacunga	La Gaceta	2
Ibarra	Diario del Norte	2
Riobamba	La Prensa	2
	Total de Avisos	20

Fuente: Departamento de Comunicación Corporación Favorita

1.4.5. Boceto.



Figura 3: Boceto de la promoción Super Promo Nestlé
Fuente: Departamento de comunicación Corporación Favorita

1.4.6. Material Pop.

Las exhibiciones se acompañan de material vistoso que se coloca en los locales en donde se exhibirán los productos y se explicara al cliente la mecánica de la promoción.

Se utilizaron como material Pop:

- Big Boy
- Tótem para ser colocados en los fourways
- Laterales para ser colocados en fourways
- Habladores
- Rompe tráfico
- Letrero H

1.4.7. Los Resultados Obtenidos.

Tabla 12: Cantidad de Tabletas Compradas

Unidad Operativa	Ítem	Cantidad	Venta Neta (\$)
101-SUPERMAXI MULTICENTR	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	79	12.625,65
102-SUPERMAXI AMERICA	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	143	22.854,00
103-SUPERMAXI INAQUITO	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	154	24.612,91
105-SUPERMAXI AEROPUERTO	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	100	15.981,87
106-SUPERMAXI BOSQUE	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	369	58.972,28
107-SUPERMAXI PLAZA NORT	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	182	29.087,11
108-SUPERMAXI PLZ VALLE	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	83	13.264,80
109-SUPERMAXI ATAHUALPA	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	33	5.274,06
111-SUPERMAXI STO.DOMING	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	209	33.402,12
112-SUPERMAXI TUMBACO	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	148	23.653,23
113-SUPERMAXI CARCELEN	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	190	30.365,67
114-SUPERMAXI ELOY ALFAR	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	211	33.721,24
117-SUPERMAXI CUMBAYA	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	136	21.735,39
119-SUPERMAXI EL JARDIN	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	231	36.918,03
121-SUPERMAXI 12 DE OCTU	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	153	24.451,81
252-SUPERMAXI EL CARACOL	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	99	15.822,18
256-SUPERMAXI RIOBAMBA	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	150	23.972,87
257-SUPERMAXI LA MALTERI	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	121	19.338,09
320-SUPERMAXI POLICENTRO	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	180	28.767,21
322-SUPERMAXI ALBAN BORJ	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	152	24.292,12
323-SUPERMAXI LA GARZOTA	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	110	17.580,20
328-SUPERMAXI SALINAS	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	85	13.584,31
329-SUPERMAXI P.CALIFORN	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	82	13.104,98
333-SUPERMAXI LA JOYA	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	110	17.580,20
337-SUPERMAXI CIUD.COLON	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	145	23.173,38
441-SUPERMAXI EL VERGEL	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	236	37.717,13
442-SUPERMAXI PZA LAS AM	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	206	32.923,30
443-SUPERMAXI MIRAFLORES	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	193	30.844,74
446-SUPERMAXI LA PRADERA	8806085807563-SA TABLETA SM-T2100	171	27.328,57

RESULTADOS					
453-SUPERMAXI MACHALA	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	227	36.278,36
550-SUPERMAXI IBARRA	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	175	27.967,46
711-MEGAMAXI AV.6 DE DIC	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	645	103.081,04
712-MEGAMAXI SAN LUIS	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	406	64.886,40
713-MEGAMAXI EL RECREO	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	296	47.305,68
714-MEGAMAXI EL CONDADO	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	564	90.135,75
715-MEGAMAXI QUICENTRO S	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	229	36.598,13
716-MEGAMAXI SCALA	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	363	58.014,40
721-MEGAMAXI LOS ANDES	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	385	61.529,14
731-MEGAMAXI MALL DEL SO	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	337	53.857,91
733-MEGAMAXI MALL DEL SU	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	286	45.707,74
734-MEGAMAXI LOS CEIBOS	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	372	59.451,61
735-MEGAMAXI VILLAGE PLA	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	324	51.780,77
736-MEGAMAXI CITY MALL	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	288	46.028,03
801-SUPERMAXI MANTA	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	340	54.338,28
803-SUPERMAXI PORTOVIEJO	8806085807563-SA T2100	TABLETA	SM-	242	38.675,66
Suma:				9940	

Fuente: Proporcionado por Corporación Favorita C.A.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. La comunicación en las organizaciones y sus públicos

La comunicación en las organizaciones, consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno es decir basado en relaciones dentro de la organización o externo.

Es la disciplina que dirige todos los mensajes que una empresa, organización o institución desea transmitir a todas sus partes interesadas, clientes internos y externos.

2.2. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos

Siempre que se hablan de sistemas se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes. Como resultados de los comportamientos de dichas propiedades, un conjunto de elementos que constituyen un sistema siempre expone alguna característica o puede exhibir cierto comportamiento que ninguno de sus elementos o sub grupos tiene o puede mostrar. Además, la pertenencia al conjunto aumenta o disminuye las capacidades de cada elemento pero no deja de afectarlo. El sistema es algo más que la suma de sus partes, es un todo indivisible. Las propiedades esenciales de un sistema derivan de las interacciones de sus partes y no de sus acciones por separado, por eso un sistema desmembrado pierde sus propiedades esenciales. Por lo tanto, siendo un todo integrado por elementos que están en una relación recíproca, la disposición de sus respectivos elementos los atributos particulares de cada uno, su modelo de ordenamiento y las relaciones entre ellos condicionan el tipo de sistema. En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue normalmente, algún tipo de objetivo. Por ello, si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de sistemas encaminados a objetivos.

Con lo cual podemos definir las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos. Estas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos (relación entre el todo-sistema- y sus partes-elementos) deben necesariamente ser completadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica, el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente (sistema-ambiente).

Habrán sistemas abiertos, diferenciando entre el sistema (lo que está adentro) y el contexto (lo que está afuera) siempre que exista interacción entre ellos. Los sistemas de entrada/salida o entrada-proceso/proceso/salida son capaces de generar algún resultado (salida u output) siempre también que estén alimentados adecuadamente (entrada o input).

El sistema requerirá adaptarse a los cambios del contexto y corregir el proceso (aprendizaje y ajuste) por retroalimentación (feedback) o realimentación (feed-forward) si ajustamos antes de que se produzca un resultado indeseado. En este caso, lo central son las corrientes de entradas y salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente.

2.3 Comportamientos organizativos y la comunicación

El comportamiento organizativo consiste en el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El objeto material en el que se centra este campo de estudio es la organización. El objeto formal de este campo de estudio es comprender, explicar, predecir y modificar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, el comportamiento organizativo es un campo de conocimiento que se centra en las personas, concretamente, estudia tanto el comportamiento de las personas individuales como el de los grupos de personas, y el de las propias organizaciones en su conjunto.

El conocimiento del comportamiento organizativo es fundamental para quienes han de dirigir personas. El directivo ha de crear un ambiente en el que las personas se sientan motivadas, colaboren y constituyan elementos eficientes para la organización. Cuando lo consigue se satisfacen tanto los objetivos de las personas, como los de la organización y los de la sociedad.

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

El enfoque sistémico es sobre todo, una combinación de filosofía y de metodología general, engranada a una función de planeación y diseño. El análisis de sistema se basa en la metodología interdisciplinaria que integra técnicas y conocimientos de diversos campos fundamentalmente a la hora de planificar y diseñar sistemas complejos y voluminosos que realizan funciones específicas.

Son cuatro modelos en Relaciones Públicas que se practican hoy en día y a partir de los cuales estableceremos las acciones a seguir, ya que cada modelo ofrece una forma de trabajo diferente acorde con la necesidad de la organización.

El primer modelo, El modelo de agente de prensa / publicity Phineas Barnun dijo: no existe eso que llaman mala publicity, este modelo busca la persuasión y la propaganda a toda costa. Los profesionales difunden información, muchas veces incompleta y tergiversada, de sus clientes. La comunicación es unidireccional: de la organización hacia los públicos. El nulo papel de la investigación, de existir, se centra en la evaluación de recortes de prensa o el recuento de asistentes a un acto.

Aunque este modelo surgió en el siglo XIX, muchos jefes de prensa actuales sienten terminado su trabajo cuando ven publicada en los periódicos una nota de prensa ofrecida por ellos, guardan los recortes en una carpeta y se la enseñan orgullosos a sus jefes, sin embargo, puede ser utilizada para determinados fines como por ejemplo vender entradas para una función teatral o un partido de futbol, siendo una comunicación unidireccional, donde el público prefiere antes que la verdad, algo que llame su atención”.

El segundo modelo, el de información pública, tiene el propósito de difundir la información, teniendo al relacionista público como un periodista que transmite al público información de la organización de forma objetiva, por el cual se informe abiertamente sobre todos los aspectos de la organización, sean estas positivas, o negativas, ya que la verdad se ha de conocer tarde o temprano. La mejor opción en este modelo es dar a conocer inclusive lo que se considera secreto para la organización, superando al modelo anterior. Los ejemplos revisados en este modelo permiten un acercamiento a la importancia de la imagen de la organización a partir del conocimiento público de los pormenores de esta, donde el relacionista público muestra sin reparos lo que se le solicita y hasta invita a los medios a conocer la organización garantizando la veracidad de sus afirmaciones, logrando así la confiabilidad de su público.

El tercer modelo de relaciones públicas asimétricas bidireccionales tiene similitud con el modelo de agente de prensa (publicity), pero su propósito atiende a una persuasión científica, ya que investigan las actitudes y las conductas para persuadir a los públicos con el fin de que estos acepten el punto de vista de la organización y respalden esta.

En este modelo se puede apreciar la importancia del conocimiento del público en sus preferencias, en su modo de pensar y sentir, como en su deseo de actuar, ya que a partir de

ello, se reforzaran las ideas que servirán a la organización para el logro de sus fines, sin importar realmente el cambio de la organización o del público. Aquí el relacionista público atiende al estudio del público solo para conducirlo por el camino que la organización requiere para mantenerse en su posición. Este modelo se severa de los sondeos de opinión pública para justamente establecer los aspectos que la organización considerara en la construcción de su imagen.

La más loable sea quizá el propósito del cuarto modelo, el modelo simétrico bidireccional ya que los relacionistas públicos correspondientes a este modelo pretenden servir de mediadores entre las organizaciones y sus públicos, buscando la comprensión mutua entre ambos. Este modelo parte de los estudios que los profesores universitarios han realizado en busca de un modelo ideal, apropiado para el bienestar social común. Es por ello que, a los relacionistas públicos han de utilizar las teorías de la comunicación en primer lugar en las que relaciona las teorías de la persuasión de masas, tomando en cuenta la importancia tanto de la organización como de su público., instando a ambos sobre un posible cambio, aunque este no se llegue a suscitar, pues la comprensión mutua ya establece una mejora en las relaciones comunicacionales entre ambos.

Resaltando el papel de la comunicación como herramienta principal en Relaciones Publicas, la naturaleza de la comunicación que se da entre la organización y los públicos es importante. En los dos primeros modelos, esta comunicación es unidireccional, comunicación que va de la organización a los públicos. La diferencia consiste en que el primer modelo no muestra una imagen completa de la organización, solo lo que la organización considera que debe mostrar, mientras que el segundo modelo pretende mostrar una imagen completa de la empresa considerando al público como ente deseoso de conocer esta imagen de la organización, aún se tratase de aspectos que podrían perjudicar a la organización.

En cuanto al modelo asimétrico y simétrico, la comunicación se da hacia y desde los públicos, es decir, es bidireccional. Podemos observar que el modelo asimétrico los efectos de las relaciones públicas están a favor de la organización, con la finalidad de controlar al receptor, lo que se expresa mejor con el término “feedback”, en un esfuerzo de retroalimentación con la única finalidad de mantener el control sobre los públicos, por su puesto un mejor control que los modelos anteriores. Y el modelo simétrico, que también responde a una comunicación bidireccional, donde la persuasión se da en la organización y

en el público, a fin de que exista una comprensión de ambas posiciones aunque las actitudes no cambien.

Sobre estos dos últimos modelos, la investigación se convierte en la base fundamental que les da origen, ya que toma en cuenta a los públicos, en el conocimiento de sus actitudes, pensamientos y sentimientos. Entonces se realiza investigación a través de sondeos de opinión pública, investigación que son de dos tipos: La investigación formativa, que ayudara a planificar una acción y a elegir los objetivos. Sesión evaluativa, que verificara si el objetivo se logró. Modelos son de aplicación en un mundo moderno para todas las organizaciones que existen en la actualidad. La elección del modelo adecuado para determinada organización responderá a las necesidades de esta y a los fines que persigue. De la misma forma, todos los modelos pueden utilizarse en una misma organización cuando lo que se requiere en Relaciones Publicas es afrontar situaciones a los que estos cuatro modelos se ajustan bien.

2.5 La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE

La planificación de la comunicación corporativa se teoriza de anteaño, pero todas las teorías elaboradas desde el siglo pasado hasta la actualidad giran en torno a los mismos elementos: tres o cuatro etapas básicas, estructuradas con algunas diferencias, a las que cada autor ha dado una denominación distinta, aunque rondan sobre los mismos conceptos, y son muy similares entre sí.

Son numerosos los modelos de planificación que se han propuesto: John Marsto y su modelo RACE-del inglés Research, Action, Communication, Evaluation, con cuatro etapas: Comunicación Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación.

Marston (1963) se inspira de forma textual en el proceso clásico de “management” de la dirección por objetivos, que consiste en una recopilación de la información previa, que debe ser analizada, pormenorizadamente para, tras aplicar un plan de acción, alcanzar unos determinados objetivos previamente delimitados. En definitiva de lo que se trata es de formular una estrategia para hacer realidad los objetivos planteados por una organización. El modelo RACE es también conocido como método de la Espiral porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja en una línea ascendente que partiendo en su nacimiento de la

investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y finalmente desemboca y termina en la evaluación.

Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado.

Aunque la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última ("Evaluación"), una vez superada, obligara a recurrir nuevamente a la primera ("Investigación").

La etapa de acción, su aportación fundamental, toda vez que, en su opinión, debe partirse de un acontecimiento para, posteriormente, poder hablar de él, en especial a través de los medios de comunicación, lo cual obligará a conocer en profundidad la naturaleza de los medios.

También cabe destacar la incorporación de la última etapa, la evaluación y constatación de los resultados obtenidos, para lo cual Marston plantearía la necesidad de obtener una respuesta a las cuatro interrogantes siguientes:

- ¿Quién nos escucha?
- ¿Hasta cuándo ha escuchado?
- ¿Qué va a significar el mensaje para el receptor?
- ¿Qué efecto causará en el receptor?

2.6 Medición y evaluación en comunicación estratégica

La evaluación es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo.

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

2.7. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación

La medición de la eficacia de los programas de Relaciones Públicas no es precisamente abundante en especial fuera del territorio norteamericano Para Mantilla (2007p. 329), el origen de esta carencia parecería centrarse, el primero sería la definición concreta de que es lo que se pretende medir, y la segunda con que metodología hacer frente a la medición. Con respecto a este dilema Pavlic citara a Reeves (1983:27), quien con respecto a la primera pregunta la definición del ámbito de medición-afirmaría que: Una documentación completa de los efectos de los medios (de una campana de Relaciones Publicas) exige datos procedentes de cuatro fuentes (Pavlic, 1999, p. 84)

-Contenido del mensaje

- Atención de la audiencia al mensaje

-Efectos (resultados de la atención) y

- Procesos condicionales/situaciones en que los efectos pueden producirse o no y se citara asimismo a Weiss (1972), quien concluirá de sus investigaciones un asunto de severa gravedad metodológica: los profesionales de Relaciones Públicas intentaban evaluar sus programas sin tan siquiera especificar cuál era su objetivo. Y ello se producía muy habitualmente hasta el punto que si se les facilitaba una declaración de propósitos, con frecuencia “se manifestaba en términos de actividades del programa, en lugar de resultados de mismo”

Para Doizer y Ehling (1984), a partir del momento en que el profesional de las Relaciones Públicas identifica los públicos estratégicos se hace necesario un programa de comunicación basado en la dirección por objetivos que permita maximizar su éxito, contribuyendo a la mejor efectividad en el largo plazo. Se hace imprescindible marcar objetivos realistas, cuyo alcance deberá ser medido para determinar el éxito de los programas implementados.

La investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y estas suelen manifestarse de forma tan ambigua e imprecisa que en ocasiones parece que no permiten su medición. Esta forma de evaluación recibe la denominación de sumativa (Scriven, 1967, pp. 39-83) y describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que este sea implementado

Por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativas así continua o no, con el desarrollo del plan. Así mismo, para llevar a cabo una medición evaluativa es evidente que debe realizarse también una investigación previa, de modo que se disponga de

un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior.

La forma en que se alcanzan los objetivos no forma parte de la evaluación sumativa, y hay que recurrir a la evaluación formativa, que es aquella que proporciona información del programa de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan programa de Relaciones Públicas (Pavlic, 1999, pp.84-85).

Ya en los últimos años de la década de los años 60, Robinson (1969, p.30) se atrevió a aventurar que en un futuro próximo los profesionales de la Relaciones Públicas dejarían de guiarse por procedimientos intuitivos y subjetivos para evaluar la eficacia de sus planes estratégicos y que, para ello, adoptarían métodos de investigación más sistemáticos de carácter científico, años después Doizer (1984, pp. 113-121) se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, que produjo unos resultados que evidenciaron tres grandes estilos de evaluación:

- La evaluación científica del impacto.
- Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- La evaluación instintiva: Constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificando por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumando al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
- La evaluación científica de la difusión: consistía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en sus publicaciones la más media. En general consistía en un análisis del press clipping, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes.

Pavlic se muestra pesimista al descubrir cuál era la situación, en la década de los 80, de la investigación basada en ciencias sociales para la evaluación de la eficacia. Coincidían en esta apreciación otros investigadores norteamericanos: Hiebert y Devine (1985); Lindenman (1980); y Grunig (1983, pp. 28-32); si bien Bissland (1986) destacaba que la mejora en cantidad y calidad de la investigación con respecto a los programas iba siendo muy

lentamente, aunque resultaron ser muy escasos los programas que, entre 1981 y 1985, obtuvieron un “Silver Anvil” habiendo adoptado sistemas de evaluación que satisfacen los criterios por:

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

2.8. Métodos de medición y evaluación

En 1983, una encuesta aplicada le proporciono al investigador Kirvan (1983, pp. 22-27) la certeza de que más de la mitad de los profesionales de Relaciones Públicas en Norteamérica sentían temor a ver evaluado el resultado de su trabajo. Tiempo después, Katherine Delahaye Paine anticipando a que durante la primera década del siglo XXI, el porcentaje en presupuesto de Relaciones Públicas aplicadas a mediciones ascenderían de un 1% (1990) al 10% por la creciente presión sobre todas las partes de la organización para que se demuestren su valor sobre la misma (wilcox, 2001, p.205). En el mismo sentido Lindenmann sostenía (2002, p. 15), desde su perspectiva, el mayor problema en el ámbito de relaciones públicas no es la falta de técnicas o herramientas de medición y evaluación. Hay muchas técnicas y herramientas metodológicas disponibles que ya están siendo utilizados en el campo.

El autor afirma que en su opinión, las tres principales cuestiones que se deben abordar relacionadas con la evaluación y medición de las relaciones públicas son:

- Una capacitación más efectiva de los profesionales de las relaciones públicas y de los directivos, sobre cómo medir y evaluar la eficacia en la gestión de comunicación en las organizaciones.
- Incorporar la medición y los componentes de la evaluación en los diversos programas y actividades de relaciones públicas que llevamos adelante.
- Y necesitamos convencer a la alta dirección de la importancia de la asignación de fondos para apoyar los esfuerzos en evaluación de las relaciones públicas.

En la encuesta que la AMEC publicó a principios de 2010; "Global Survey of Communications Measurement" se conocieron que las proporciones en las que los profesionales de todo el mundo empujaban los métodos para la medición y evaluación de la comunicación. Además, entre los datos más interesantes revelados, los encuestados creen por unanimidad y firmemente que:

- La medición es esencial para demostrar.
- La medición formaliza las comunicaciones.
- La medición ayuda a incrementar el presupuesto.
- Las actividades de Comunicaciones agregan valor.
- Aplicarán más medición y evaluación en el futuro.

Por su parte, Carretón Ballester (2010) en una investigación sobre análisis y estudio de las herramientas de comunicación empresarial y de su eficacia "llevada adelante durante el 2005 obtuvo una muestra significativa sobre la realidad Española (en Pymes de la comunidad de Valencia, específicamente) en materia de medición y evaluación en comunicación, tanto a nivel de comunicación interna, como externa. Estos son algunas de las conclusiones arribadas. (Pp86-100).

Evaluación-Eficacia de la comunicación Interna; Tratándose de la comunicación interna, se cuestiona al entrevistado si evalúan de alguna forma las actividades que utilizan o dirigen con y hacia sus empleados. Las respuestas fueron que "siempre evalúan 10,7%; se evalúan en acciones puntuales 47,1% y nunca se evalúa 42,1%. Los resultados evidencian aún más, la falta de planificación de las empresas en comunicación interna.

Finalidad de Evaluar la comunicación Interna: Dado los datos obtenidos hasta el momento, nos interesa profundizar en el fin último que persiguen las empresas que evalúan su comunicación interna, coincidiendo prácticamente con las que miden su eficacia.

Así mismo, dentro de estas, los objetivos que persiguen al evaluar sus acciones resultan un tanto dispersos; El principal objetivo lo encontramos en comprobar que los objetivos de comunicación planteados se han alcanzado 58,7% y un 54% de las empresas buscan conocer si los empleados reciben la información y la retienen. El 39,7% intenta descubrir si los mensajes influyen en la conducta de los empleados, el 38,1% desean conocer el grado de comprensión de los mensajes y otro 38,1% averiguar si el programa satisface las necesidades de los públicos internos. Un 34,9% tiene como objetivo detectar carencias en

las acciones comunicativas internas y proponer las mejores adecuadas para programas ulteriores, un 31,7% pretende comprobar la eficacia de los canales de comunicación interna y un 23,8%, hallar los imprevistos que puedan afectar a la eficacia de cualquier acción de comunicación interna.

Evaluación-Eficacia de la Comunicación Externa: El 45,6% mide las acciones en ocasiones puntuales, un 32,5%, nunca y un 21,9%, siempre. Tras estos porcentajes es posible afirmar que la comprobación de la eficacia de la comunicación externa es bastante defectuosa. Afirmación que es probable consolidar con las respuestas de la pregunta ulterior, ya que la herramienta más utilizada-charla o conversación informal 28,5%, para evaluar el grado de eficacia es la menos científica, precisa y profesional.

Finalidad de Evaluar la comunicación Externa: las empresas marcan como objetivos de sus acciones comunicativas externas los siguientes: el 17,9% fidelizar clientes; un 14,3%, comprobar si se han logrado los objetivos; un 12,1% comprobar la eficacia de los soportes; un 10,3%, averiguar si se satisfacen las necesidades del público y un 9,5%, detectar carencias y proponer mejoras; un 7,7%, descubrir si los mensajes influyen en la conducta de los públicos externos; un 5,5 conocer el grado de comprensión de los mensajes y conocer la tipología de los públicos externos.

Wilcox y otros (2001) en su manual "Relaciones publicas Tácticas y Estrategias" explica el papel esencial de la evaluación en Relaciones publicas y se describen las ventajas e inconvenientes de los diversos métodos en función de cada programa específico. Los va a organizar en tres niveles de complejidad.

- Básico: contabilidad de la difusión de mensajes y de la aparición en los medios. Medición de públicos objetivo, impactos y exposiciones mediáticas
- Intermedio: mide el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte de un público.
- Avanzado: mide los cambio de actitudes, opiniones y comportamiento

2.9 El Modelo Comunicación Management Bridge

Partiendo del entendimiento de que la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación debe ser vincular para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos, como directivos). Vincular la consecución de los objetivos específicos del área de comunicación estratégica con los objetivos generales de la organización constituye un desafío inmediato en el contexto vigente y responde a la necesidad de definir el rol estratégico del responsable de comunicación estratégica.

En los escenarios actuales es preciso proponer una función de comunicación estratégica que sea un vínculo entre la misión y los propósitos de la organización (sostenida por los niveles gerenciales) y la gestión de comunicación (la aplicación de técnicas, acciones y herramientas), en muchos casos delegada en manos consultoras o agencias incluso externas.

El comunicador se convierte así en un actor fundamental de la dinámica organizacional y de los procesos de integración técnica y disciplinar. Para lograr dicho estatus es preciso que el gestor de las comunicaciones conozca, comprenda y alcance el dominio de las lógicas de gestión adoptadas por la organización y su concepción de resultado/valor. En otro margen, el rol del comunicador implica un acabado conocimiento del trabajo de comunicación: un modelo de gestión propio, sus variables, técnicas, acciones, herramientas, transformándose así en “vinculo” (puente). Por ello, es muy importante haber definido el proceder tanto técnico como estratégico del comunicador dentro de la organización; técnico en referencia a la aplicación de acciones concretas y estratégico en cuanto a su intervención en los niveles de decisión directiva.

Es así como el “puente” se construye a partir de la integración de los resultados de la gestión de comunicación con métodos de medición propios de 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.

Corresponde presentar el modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica. El modelo se denomina “Communication Management Bridge” en alusión a la naturaleza vincular (bridge-puente) que debe asumir la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos como directivos)

2.9.1. Fases y actividades del método.

El Communication Management Bridge propone, para la función de evaluación en la planificación estratégica de la comunicación, una matriz construida a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases integradas para la medición y Evaluación: estratégica, táctica y operativa.

2.9.2. Fase estratégica: planificación de la evaluación.

La fase estratégica corresponde a la función de planificación de la evaluación que lleva adelante el responsable de comunicación estratégica en interacción con los demás departamentos y el management de la organización. Comprende las actividades de alineación al modelo de gestión organizacional, selección de objetivos organizacionales (Business Results) y la definición de los objetivos de comunicación en sus distintos niveles (output, outtake, outcome).

El normal curso que en su proceder, la espiral de la planificación estratégica en comunicación dibuja, es el marco necesario y exclusivo que determina las actividades de la fase estratégica (evaluación propiamente dicha) y de la cual dependen las fases táctica y operativa.

Las actividades de estas dos fases restantes, en tanto corresponden a procesos de medición (diseño) y procedimiento para la aplicación de instrumentos y dispositivos, corresponden al cuadro de funciones propias de los gabinetes, equipos o aéreas que gestionan la comunicación.

Esta fase tiene lugar cuando la organización define las políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y el presupuesto que asignaran cada una de las aéreas, funciones o proyectos que decida emprender. La dinámica dependerá exclusivamente del modelo de gestión (y de control de gestión) que adopte la organización en función de su tipología institucional, visión, misión, valores y estilos de liderazgo.

Evidentemente esta fase se nutre de los resultados de investigación y auditorias que para la planificación estratégica de comunicación se apliquen; pero son actividades en la que es importante el trabajo en conjunto con el equipo directivo de la organización.

El responsable de comunicación estratégica es el verdadero protagonista de esta fase que implica de su parte un acabado conocimiento y dominio de: la organización, sus actividades, issues, activos intangibles y cultura; los públicos y sus características, las políticas de comunicación, los objetivos que pueden llegar a cumplirse desde la comunicación; y la situación y calidad de las relaciones, entre otros elementos.

Tres serán las actividades determinantes de la fase estratégica de planificación de la evaluación:

- 1) Alineación con el modelo de gestión organizacional.

El Dircom debe conocer y asumir como propio el perfil de gestión organizacional al cual pertenece, identificando las prácticas que le competen al sector, la actividad, misión, visión, valores y los perfiles de management. Cada organización posee un modelo de gestión organizacional (más o menos explícito) con el cual el Dircom debe lograr empatía.

A su vez, derivado de la tipología de gestión organizacional, cada modelo de management precisa para sí mismo procedimientos organizacionales de control de gestión, herramientas y dispositivos. En general son preexistentes a las iniciativas de comunicación y evaluación que se pretende proponer. Estos indicadores de resultados, las herramientas y los dispositivos, imposibles en este sentido de no ser tenidos en cuenta, serán con los que se evaluarán la gestión en relación con los objetivos propuestos.

En esta fase se intenta establecer un dialogo bajo lógicas y lenguajes comunes, como un primer esfuerzo comunicativo y de relacionamiento con un público interno que hará las veces de cliente o destinatario de la gestión de comunicación.

Por citar ejemplos ilustrativos, existen organizaciones que se gestionan a partir de procesos de calidad certificada, los cuales determinan protocolos, plazos, indicadores de resultados, etc. También las hay que dependen en materia de calidad o gestión, de filiales, oficinas centrales o regionales a quienes se deben reportar en Función de indicadores de resultados,

empleando herramientas predefinidas para todas y cada una de las áreas de la organización, incluida la dirección de comunicación estratégica.

2) Selección de objetivos organizacionales

Esta actividad comprende la selección (propuesta o determinación, en caso de modelos de planificación estratégica participativa) de los objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results o outflow) con el programa de comunicación para el periodo de tiempo determinado y en función de la inversión asignada.

Se trata de escoger un conjunto claro y preciso de objetivos mediante los cuales sea factible crear valor y que impacten en la estrategia de negocio o actividad de la organización, en los objetivos financieros y en el incremento de los activos intangibles y/o tangibles.

Los objetivos deben siempre escribirse y ser (Xifra 2005): medibles y alterables; creíbles; aceptables por parte de la dirección; realistas y alcanzables; sometidos al tiempo y presupuestables.

En este caso, los business results son el único modo de demostrar la contribución a la gestión estratégica de la organización. Por ello, también forma parte de esa actividad, determinar y acordar un conjunto de indicadores de resultados establecidos para cada uno de esos objetivos. Estos indicadores forman parte de las variables que componen los objetivos y se perfilan en función del modelo de management de la organización. Pueden ser variaciones en: ventas; el número de proyectos; acuerdos; reducciones de costos; reputación corporativa; valor de marca; rendimiento de los empleados; etc.

3) Definición de los objetivos de comunicación.

Con esta actividad se procede a definir los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con los objetivos organizacionales a los cuales se intenta contribuir. Se deben diferenciar dos grandes grupos de objetivos: los orientados a resultados que importaran en las actitudes, comportamientos y opiniones como efecto de los mensajes dirigidos a los diferentes públicos (muchas veces de forma indirecta) que se conocen como OUTCOMES; y aquellos objetivos de producción previstos por el cumplimiento de las acciones de comunicación propiamente dichas (OUTTAKE Y OUTPUTS).

Se definen a continuación las particularidades de cada uno de estos niveles de evaluación:
Los OUTCOMES buscan determinar un cambio cuantificable como continuación a los objetivos de negocio (no necesariamente, objetivos corporativos).

Estos resultados no siempre son directos y pueden ser medidos sobre la opinión, la actitud y las emociones que influirán en la predisposición del comportamiento y el comportamiento en sí.

Los indicadores pueden ser la variación sobre índice de reputación; la imagen de marca; la participación activa de los empleados; la intención de compra; la aportación de iniciativas e ideas innovadoras; la participación en proyectos; etc.

Los OUTTAKE se relacionan con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Operarían sobre las variables de percepción, utilización y conocimiento. Se trata de toda la producción de la comunicación y la eficacia de las medidas de distribución. Su importancia radica en que son los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo, pudiendo conducir a la rentabilidad, a la eficiencia y, en última instancia, a las medidas de productividad.

Los indicadores deberían variar en función de los niveles de recuerdo, reconocimiento o notoriedad; usuarios, lectores u oyentes únicos; duración del impacto; etc.

Los OUTPUTS se corresponden con niveles de resultados más bajos (inmediatos y aparentes) y están vinculados con la medición de los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Serían variables posibles: la eficiencia del proceso, la calidad, la cobertura y el contenido.

Entre los indicadores susceptibles de mostrar cambios podríamos destacar: el cumplimiento del presupuesto, los tiempos, el número de fallos, legibilidad; índice de satisfacción de clientes internos; recortes de prensa, visitas, descargas, impactos, share of voice, etc.

2.9.3. Fase táctica: diseño de la medición.

En el caso de la fase táctica, las actividades que se contemplan son la de conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado; y determinar las dimensiones e indicadores a medir (reducir el nivel de abstracción para posibilitar su observación cuantificación y cualificación), también en función de los objetivos de resultado.

Seguidamente, en conjunto con el equipo de comunicación, se llevan adelante las fases táctica y operativa. El diseño de la medición corresponde a esta segunda fase, la cual permitirá hacer operativas las definiciones de la fase estratégica para poder instrumentar la medición en la fase siguiente. Para ello, se realizaran dos actividades:

1) Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de las variables son los atributos señalados en los objetivos susceptibles de modificación por acción directa o indirecta de la comunicación. Por ello, esta actividad implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos.

Es importante manejar un lenguaje compartido que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores) y conformaran las iniciativas y actividades de comunicación que se diseñen.

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

1) Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados.

Una vez seleccionadas y conceptualizadas las variables que vamos a medir, se deberán especificar aquellos términos que conforman cada una de las mismas, con el fin de reducir sus niveles de abstracción y poder observarlos en los hechos y determinar con claridad la variación y aporte que se está evaluando.

Esta actividad permite confeccionar en la próxima fase operativa, los distintos dispositivos, escalas y herramientas que se van a emplear en el proceso de medición. Las variables se pueden desagregar en dimensiones e indicadores según representen aspectos específicos que permitan su individualización y la descripción de su variación. Cada dimensión debe

referirse detallando las características particulares que cada una de ellas tiene en el sector o bien en la organización

2.9.4. Fase operativa: medición.

La fase operativa, muchas veces implícita en las propias técnicas o acciones de comunicación que se llevan adelante, incluye actividades mediante las cuales se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición; se desarrolla el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación tanto correctiva o formativa como sumativa o final; se calculan los posibles índices existentes; y se diseñan los reportes y las presentaciones necesarias en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos.

La fase operativa es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Esta fase debe articularse con las etapas de acción y comunicación de la planificación estratégica a los fines de considerar las actividades de medición como parte del concierto de acciones que serán llevadas adelante. Debe existir una integración entre la acción de comunicación que contempla indicadores de cumplimiento de objetivos y los dispositivos que se utilizarán para medir

Por ello, en esta fase se deben:

1) Establecer los niveles y dispositivos de medición.

De modo tal que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progreso o desvíos. Así las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas. Implica llevar adelante un diseño riguroso para la medición en cuanto a selección de unidades de análisis y muestras como para la elaboración y/o configuración de los dispositivos o herramientas para el trabajo de campo. Será necesario por ello:

- Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos en lo que respecta a sus variables e indicadores. El punto de partida debe obtenerse en la etapa de investigación a través de los diagnósticos o auditorías. Las evoluciones comparativas son un

parámetro importante al momento de establecer variaciones en los indicadores que están midiendo. Aquí pueden construirse o emplearse escalas que permitan graduar la variación y agrupar las mediciones obtenidas. Significa “saber dónde estoy”.

- Por ello es importante también la delimitación de los alcances (gaps) establecido en dimensiones cuantificables o variaciones descriptivas.

Conlleva determinar cuánto se debe variar la magnitud del impacto de las posibles variaciones que se sucedan.

- Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto y empleado los más diversos métodos existentes, muchos de ellos clasificados en función de las ventajas, desventajas y aportaciones que pueden determinar (exposición, impacto, participación, auditoría, redes sociales, integrales, etc.).

- Finalmente deberán determinarse los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición, teniendo en cuenta la muestra, los tipos de acciones al que van vinculados, los plazos y demás particularidades. Sobre este aspecto, cada acción o técnica ha configurado sus propios procedimientos, no resultando igual medir la participación de los empleados en un evento que el resultado de una acción en redes sociales o en la intranet de la organización.

2) Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices.

La elaboración de cuadros de mando y la confección de índices posibilita una mejor interpretación de los resultados obtenidos, una vez analizados los datos que han sido medidos.

El cuadro de mando es una simplificación e integración de indicadores que se configura a partir de los objetivos e indicadores definidos, los estados iniciales, los gaps y las escalas, es una herramienta dinámica que permite el control y aporta información para la toma de decisiones.

Por su parte los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Buscan sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte.

Para ello se debe realizar:

- El Análisis de los datos obtenidos mediante la tabulación y sistematización de los mismos, organizados por variables y objetivos.
- Para esta operación se pueden emplear herramientas estadísticas, de análisis de datos o valerse de proveedores externos que ofrecen servicios de captura y análisis de información en comunicación.
- La interpretación de los resultados se realiza en función de los objetivos propuestos y a la luz de las conceptualizaciones y alcances previamente definidos. Se suelen emplear para la evaluación formativa, índices o cuadros de mando.

3) Diseñar los reportes y presentaciones

La confección de reportes y presentaciones, sobre todo en lo que respecta a la evaluación de tipo sumativa se constituye en un elemento clave del proceso ya que permite la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos.

Deben incluirse logros obtenidos, su cuantificación y variación cualitativa si correspondiera, y desde luego las recomendaciones implementar a modo de inputs para futuras planificaciones.

A demás, los resultados a presentar deben seleccionarse en función de cada uno de los públicos/clientes a quienes se deba reportar, desde la alta dirección, los públicos implicados, públicos internos, etc.

El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y los procesos de medición.

Es la clave la transparencia en la presentación y justificación de los resultados; demostrar la efectividad de la comunicación midiendo y reportando lo que realmente hay que medir; y desde luego generar datos útiles para la organización y no solo para el área de comunicación.

Es muy importante que la fase operativa funciones de manera integrada a la gestión de comunicación y de modo interrumpido, posibilitando la obtención de datos y resultados de manera constante.

De este modo, será posible aplicar evaluaciones formativas de manera periódica para corregir fallos en los outputs y mejorar el rendimiento de los demás niveles de los objetivos a evaluar.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la Investigación

Con el presente estudio de caso realizaremos un diseño descriptivo correlativo donde analizaremos las variables determinadas a partir de la implementación de un modelo de evaluación denominado Communication Management Bride, a través de la implementación de dicho modelo, pretendemos evaluar como la planificación estratégica de las acciones de comunicación impactan en los objetivos generales de Corporación Favorita.

3.2. Variables de estudio

En función de los objetivos propuestos, desarrollaremos a continuación las variables de estudio que utilizaremos para realizar el trabajo de campo.

Las variables de estudio son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

3.3. Unidades de análisis y temporalidad

Comercialmente y de acuerdo a esto se realiza la gestión de comunicación, para lo cual a través de los objetivos establecidos se trabaja en lo que se quiere comunicar en que frecuencia y alcance y con la orientación de la empresa Universal MacCann, experta en manejo de medios y comunicación son ellos quienes arman las pautas comerciales y realizan la contratación de medios de comunicación para comunicar a los clientes lo que se estableció como estrategia comercial y que está alineado con los objetivos generales de la empresa.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a) Análisis Documental

Corporación Favorita tiene como Visión ‘Ser la mejor cadena comercial de América’ y su Misión “ Mejorar la calidad y reducir el costo de vida de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y rentable brindando la mejor experiencia al público”, debemos partir de la visión y misión de Corporación Favorita, puesto que sus objetivos tanto generales como los objetivos propuesto para cada una de las aéreas se establecen objetivos alineados a su misión de ser.

En el Departamento de comunicación se manejan dos aéreas, la comunicación Interna cuyo objetivo es fortalecer la identidad del colaborador con la Corporación, entregando información relevante, suficiente y reforzar su integración, fomentando involucramiento. Y el

Área de comunicación Externa, que maneja toda comunicación externa cuyo objetivo es ser herramienta efectiva para cumplir los objetivos organizacionales.

La planificación estratégica se la realiza en forma general cada tres años y se trabaja cada año con objetivos, que deben cumplirse con la gestión de comunicación. La planificación estratégica se lleva a cabo con todos los miembros del equipo involucrados, se establece que se llevara a cabo para incrementar ventas y a través de convenios con sus proveedores se lanzan promociones donde no se busca solo crecer comercialmente si no también que el cliente conozca que comprando en Supermaxi o Megamaxi compra con los mejores precios y con productos de óptima calidad.

Luego de definir los objetivos se estable que acciones se llevaran a cabo para conseguir los objetivos, se fija que es lo que se quiere comunicar como lo van hacer y a través de qué medios, que alcance frecuencia se quiere tener en las audiencias, entonces es aquí donde entra la empresa de apoyo Universal MacCann, quienes desarrollaran como se va a comunicar se arman las pautas y se contratan los medios para lanzar la promoción, por lo regular son promociones de corta duración con el objetivo de crecer en ventas.

3.5. Entrevista semi-estructurada

En el presente estudio, se realizó una entrevista Semi-estructurada a dos miembros del equipo de comunicación externa: Encuestado 1 Gerente del Departamento de Mercadeo Sr Xavier Vásquez y Encuestado 2 Jefe de Marca comercial Sra. Gabriela Herrera, a continuación los resultados obtenidos:

3.5.1. Fase estratégica: Modelo de Gestión Organizacional.

Tabla 13: Entrevista 1: Pregunta 1

PREGUNTA 1: ¿Qué característica tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión y valores?	
ENCUESTADO 1	Nuestra organización es Comercial, su misión Mejorar la calidad y reducir el costo de vida de nuestros clientes, colaboradores, asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la mejor manera más eficiente y con la mejor atención al público. Nuestra Visión Ser la mejor cadena comercial de América y nuestros valores y principios fundamentales: Ética y honestidad, compromiso y lealtad, la responsabilidad, eficiencia y productividad, la orientación al cliente, trabajo en equipo y el respeto.
ENCUESTADO 2	Nuestra organización es comercial, su misión dar una calidad de vida a sus colaboradores, acciones y comunidad en general que todos tengamos una mejor calidad de vida, en cuanto a la visión queremos ser los mejores de América, los valores que la empresa nos inculca no robar no mentir, velar por el bien común no solo el de una persona si no el bien de todos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 14: Entrevista 1: Pregunta 2

PREGUNTA 2 ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?	
ENCUESTADO 1	Hay una mezcla de los diferentes modelos gerenciales. Se busca estándares más altos de calidad por sobre los de la industriales, por tanto hay una mezcla entre varios modelos de gerencia.
ENCUESTADO 2	Ventajosamente en la organización tenemos la oportunidad de que todos participamos en una planificación estratégica, cuando se definen los objetivos, definimos de la mano tanto las vicepresidencias, gerencias y miembros del equipo, para que con esto obtengamos mejores resultados al aplicar los objetivos las metas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla15: Entrevista 1: Pregunta 3

PREGUNTA 3: ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?	
ENCUESTADO 1	La comunicación de Corporación Favorita va alineada con la estrategia de la empresa
ENCUESTADO 2	Definitivamente nosotros trabajamos de la mano nuestro planificación estratégica con nuestra planificación de comunicación de esta manera logramos cumplir los objetivos que nos estamos proponiendo en cada área.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Entrevista 1: Pregunta 4

PREGUNTA 4: ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con que rigurosidad, periodicidad?	
ENCUESTADO 1	Si existen procedimientos, se revisan los objetivos y metas que busca la organización a través de la gestión de comunicación cada tres años o dependiendo del formato cada cinco años.
ENCUESTADO 2	Si existen procedimientos de control de gestión, al momento están más aplicados a los locales para ver como proceden estos y tener un mayor control de las mermas, en las aéreas administrativas si hay un control pero no hay un seguimiento continuo, si nos hacen como auditorias de procedimientos pero no hay un manual de cómo se los debe hacer o con que periodicidad se los debe hacer.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Entrevista 1: Pregunta 5

PREGUNTA 5:	
¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?	
ENCUESTADO 1	Si por su puesto, de acuerdo a los objetivos se realiza la gestión de comunicación.
ENCUESTADO 2	Tenemos controles cada tres, cada seis meses dependiendo el año donde entramos a un control por parte del área de gestión pero al mismo tiempo, siempre estamos controlados por las vicepresidencias quienes nos ayudan que nuestros objetivos estén siendo cumplidos de acuerdo a la planificación que se ha tenido.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA UNO

Este cuadro corresponde a la Fase estratégica donde vamos analizar el modelo de gestión organizacional: La organización es de tipo comercial, se tiene conocimiento de la visión y misión de la empresa, se han establecido principios y valores fundamentales que así los llaman y todo colaborador que sea parte de la Corporación debe cumplir con estos valores y principios como propios. El modelo gerencial que predomina en la organización no se indica que tipo o modelo predomina pero se sabe que se incluyen a los diferentes niveles de colaboradores para determinar los objetivos y metas a cumplir. Se concuerda que la comunicación ocupa un eje estratégico en la organización. El Responsable de la comunicación tiene una posición gerencial. Si existen procedimientos de control de gestión pero no hay manuales de procedimientos para este control, pero si se hacen auditorias de gestión cada cierto tiempo dependiendo el área, se realiza para determinar si se está cumpliendo los objetivos o no y por supuesto el área de comunicación está sometida a dichos controles.

FASE ESTRATÉGICA

3.5.2 Objetivos organizacionales.

Tabla 18: Entrevista 2: Pregunta 6

PREGUNTA 6	
¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?	
ENCUESTADO 1	La comunicación esta siempre paralela a nuestros objetivos.
ENCUESTADO 2	Si, se fijan objetivos de la empresa para cada año para definir donde queremos llegar y eso lo ligamos a nuestra planificación como mercadeo a nuestra planificación estratégica, para aplicar la comunicación, tácticas que vamos a llevar para que esto se cumpla.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Entrevista 2: Pregunta 7

PREGUNTA 7	
¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, liderazgo y la cultura de la organización?	
ENCUESTADO 1	La gestión está siempre alineada a los objetivos y por ende debemos estar siempre alineados a los valores y la misión de la empresa.
ENCUESTADO 2	Si estamos muy relacionados con el modelo gestión, siempre vamos de la mano a cómo va la empresa para así comunicar lo que tengamos que comunicar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Entrevista 2: Pregunta 8

PREGUNTA 8:	
¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?	
ENCUESTADO 1	Se tienen jornadas de planificación estratégica global de la Corporación donde se definen metas a mediano y largo plazo, se evalúan formato por formato y se determinan las estrategias de todas marcas para los próximos cinco años.
ENCUESTADO 2	Si tenemos una planificación anual en el mes de septiembre existe una reunión con todas las gerencias comerciales donde se define hasta dónde quiere llegar el plan comercial y en base a este nosotros definimos nuestro cronograma de actividades y en base a este cronograma definimos nuestro plan estratégico de comunicación, de la empresa en general de todo lo que necesitamos hacer.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Entrevista 2: Pregunta 9

PREGUNTA 9:	
¿Existe planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?	
ENCUESTADO 1	A partir de la planificación estratégica se desarrollan los planes operativos de comunicación que sin duda están alineados a los planes operativos de la Corporación.
ENCUESTADO 2	Puesto en marcha el plan operativo este tiene que estar en relación directa con los planes operativos de la organización para así cumplir con los objetivos generales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Entrevista 2: Pregunta 10

PREGUNTA 10:	
¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetos propuestos?	
ENCUESTADO 1	Si hay indicadores de alcance y frecuencias que vamos a tener a través de los post buy.
ENCUESTADO 2	Cada año a parte de la planificación, tenemos un plan de cumplimiento de objetivos, lo vamos analizando mensualmente para saber hasta qué punto hemos cumplido o que nos falta para cumplir todas las metas de cada año, hay un seguimiento y siempre con retroalimentación de cómo lo hicimos y como lo podemos mejorar. Aparte de la planificación, tenemos un plan de cumplimiento de objetivos, lo vamos analizando mensualmente para saber hasta qué punto hemos cumplido o que nos falta para cumplir todas las metas de cada año.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DOS:

Este cuadro es parte de la fase estratégica también y muestra los objetivos organizacionales: Se tiene claro que para que se cumplan los objetivos de la Corporación se tiene en cuenta la gestión de comunicación, la cual va siempre relacionada y visión de la empresa; existe un plan estratégico de comunicación y este esta relación con el plan estratégico de la corporación, así como los planes operativos de comunicación están relacionados con los planes operativos de la corporación. Existen indicadores de eficiencia y eficacia para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

FASE ESTRATÉGICA

3.5.3 Objetivos de comunicación.

Tabla 23: Entrevista 3: Pregunta 11

PREGUNTA 11	
¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa Super Promo Nestlé?	
ENCUESTADO 1	Es una promoción con un inicio y fin con dos objetos, uno comercial crecimiento de ventas de productos Nestlé y productos tecnológicos.
ENCUESTADO 2	Los objetivos a dar conocer acerca de la promoción dando a conocer que tenemos mucha variedad de productos Nestlé que era nuestro aliado en ese momento, lograr que exista un crecimiento en ventas y que crezca para el proveedor también y estimulábamos a la venta con un auto liquidable que en este caso fue la Tablet.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Entrevista 3: Pregunta 12

PREGUNTA 12	
¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?	
ENCUESTADO 1	La empresa Universal MacCann es quien asesora, por ser expertos en manejo de medios y comunicación, se realiza una reunión con ellos para realizar de acuerdo a nuestros objetivos lo que queremos comunicar.
ENCUESTADO 2	Normalmente no se realiza un estudio previo, realizamos dentro de nuestra planificación con nuestras agencias de medios agencias creativas, nos reunimos para planificar a donde queremos llegar con nuestra comunicación y cada campaña va ligada a este objetivo general.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Entrevista 3: Pregunta 13

PREGUNTA 13	
¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?	
ENCUESTADO 1	Por su puesto siempre estamos alineados los objetivos de comunicación con los objetivos generales de la corporación.
ENCUESTADO 2	Si nuestros objetivos están relacionados a los objetivos generales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Entrevista 3: Pregunta 14

PREGUNTA 14:	
¿El programa Super Promo Nestlé se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?	
ENCUESTADO 1	Se tuvieron dos Objetivos uno comercial y otro comunicacional, y se verifican a través índices de medición una comercial y otra de consumo de medios, para mantenernos informados de los alcances de la comunicación.
ENCUESTADO 2	Si durante la promoción se hizo un seguimiento para controlar si estábamos o no cumpliendo con los objetivos que nos propusimos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Entrevista 3: Pregunta 15

PREGUNTA 15:	
¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?	
ENCUESTADO 1	Si por supuesto se participa al momento de definir los objetivos que pretendemos alcanzar.
ENCUESTADO 2	No hay exactamente una producción, existe una producción de cuñas comerciales con las agencias creativas y obviamente ya se tiene definido un plan el momentos que definimos como va hacer la promoción.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA 3:

Continuando con la fase estratégica, analizaremos los objetivos de comunicación: Se tienen muy claro cuáles fueron los objetivos para la Super-Promo Nestlé, que era incrementar ventas. No se realizan estudios previos para definir los objetivos de comunicación, pero sí se establecen objetivos con cada promoción, y obviamente estos objetivos están muy relacionados con los objetivos generales de la corporación y es el área de comunicación quienes son los encargados del diseño y propuesta de los objetivos de producción.

FASE TÁCTICA

3.5.4 Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados.

Tabla 28: Entrevista 4: Pregunta 16

PREGUNTA 16 ¿El programa Super Promo Nestlé ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales?	
ENCUESTADO 1	En toda promoción se toma en cuenta de hecho algunas variables para lograr los objetivos propuestos.
ENCUESTADO 2	Si se toma en cuenta la misión, visión y valores para cumplir con los objetivos generales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Entrevista 4: Pregunta 17

PREGUNTA 17:	
¿Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretenden gestionar?	
ENCUESTADO 1	Las directrices se trabajan en el departamento de mercadeo pero siempre apoyados por una central de medios donde si se toma encuentra lo que se planteó en la planificación estratégica y los objetivos generales de la corporación Se tiene claro cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar en ese momento con la promoción,
ENCUESTADO 2	El departamento de mercadeo lo que hace es definir los objetivos de lo que queremos comunicar, pero la gestión la realiza la empresa de apoyo que tiene éxito manejando la comunicación y medios de comunicación quienes desarrollan todo lo que se comunica.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA 4:

Este cuadro corresponde a la Fase Táctica, donde se analizaron, variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados: El caso de estudio que es la Super-Promo Nestlé si se ha desarrollado tomando en cuenta variables propuestas en los objetivos organizacionales.

En los cuales, existe claridad conceptual en cuanto a una variable de comunicación, se sabe que se tienen en cuenta para gestionar lo que se pretende comunicar, sin embargo el departamento de Mercadeo tiene el asesoramiento por la Empresa Universal MacCann, que tiene experiencia en el manejo de la comunicación y contratación de medios de comunicación.

FASE TÁCTICA

3.5.5 Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultados.

Tabla 30: Entrevista 5: Pregunta 18

PREGUNTA 18: ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	
ENCUESTADO 1	Si hay índices de comunicación hablando de alcances, frecuencias, nivel de audiencias.
ENCUESTADO 2	Se mide a través de los medios de comunicación, si transmitimos el mensaje y si se cumplió con el objetivo en el público.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Entrevista 5: Pregunta 19

PREGUNTA 19: ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?	
ENCUESTADO 1	Una vez finalizada la promoción se mide el incremento en las participaciones de categorías en las ventas de sus productos, en este caso productos Nestlé. Alcance y frecuencias de audiencias.
ENCUESTADO 2	Se determina un ranking entre locales cuál fue el que mejores ventas tuvo, y la empresa Macan por ser encargada de la contratación de medios determina el alcance y frecuencia que tuvimos en las audiencias.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS ENTREVISTA CINCO

Este cuadro corresponde a la fase Táctica y se analizara Las dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado: si se determinan indicadores observables que dan acceso a mirar o apreciar cómo va la gestión de comunicación. Estos indicadores permiten medir los resultados una vez concluida la promoción, se analizan variables de alcances y frecuencias a nivel de audiencias y a nivel de locales se miden a través de indicadores de eficiencia y eficacia.

FASE OPERATIVA

3.5.6. Niveles y dispositivos de medición.

Tabla 32: Entrevista 6: Pregunta 20

PREGUNTA 20: ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa?	
ENCUESTADO 1	Se tiene como referencia las ventas, se observan por categoría o clasificaciones de productos y se comparan con datos de meses anteriores y años anteriores que nos ayudan a determinar en qué grado se están cumpliendo los objetivos que nos propusimos.
ENCUESTADO 2	Teníamos una medición de cómo estábamos yendo con las ventas de Nestlé teníamos claro hacia dónde queríamos llegar con ellos con esta promoción, nosotros teníamos planificada que sea más corta la duración de la promoción pero en vista de la acogida de la promoción se alargó e incluso puedo decir que superamos los objetivos de la promoción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Entrevista 6: Pregunta 21

PREGUNTA 21: ¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?	
ENCUESTADO 1	Se realizan dos mediciones una comercial, y otra de consumo de medios y alcance de la comunicación a través de los post buy.
ENCUESTADO 2	Normalmente nosotros planteamos una escala de medición general de crecimiento general, nos proponemos por ejemplo que Nestlé crezca un 20% en su participación de ventas y en base a esto basamos nuestras calificaciones a los locales viendo cuales locales que mejor desenvolvimiento tuvieron y consultamos cuales han sido sus prácticas que mejores resultados han obtenido.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Entrevista 6: Pregunta 22

PREGUNTA 22: ¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?	
ENCUESTADO 1	Si se tiene, para eso se miden qué resultados se están teniendo y lo buscamos alcanzar.
ENCUESTADO 2	Si, de acuerdo a las estadísticas que se tienen en los locales por venta y si se va observando durante y al final de la promoción.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Entrevista 6: Pregunta 23

PREGUNTA 23: ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?	
ENCUESTADO 1	Es fácil sacar una medición en función de las variables de disponibilidad de espacio de costos incrementales que puede haber por franjas horarios etc. Y se puede determinar a qué nivel llegamos
ENCUESTADO 2	Se mide la frecuencia y el alcance a través de los medios comunicacionales de radio, televisión y prensa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: Entrevista 6: Pregunta 24

PREGUNTA 24: ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?	
ENCUESTADO 1	En cuanto a ventas nosotros sacamos siempre como parte del área comercial y como responsable de esta actividad sacamos mediciones a través de nuestro bussines object para sacar exactamente en qué porcentajes de crecimiento tuvo el proveedor en este caso Nestlé.
ENCUESTADO 2	A través de los incrementos en ventas se sacan mediciones de los alcances que se está teniendo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Entrevista 6: pregunta 25

PREGUNTA 25: ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?	
ENCUESTADO 1	Por lo general siempre se maneja igual medimos la parte comercial que serían incremento en ventas y la parte comunicacional que sería alcances y frecuencias de audiencias.
ENCUESTADO 2	Los procedimientos son iguales para las promociones se mide incremento en ventas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: Entrevista 6: pregunta 26

PREGUNTA 26: ¿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?	
ENCUESTADO 1	Si existe el seguimiento incluso por parte de las vicepresidencias que siempre vigilan se estén cumpliendo con los objetivos propuestos.
ENCUESTADO 2	En la planeación se definen los objetivos y toda la gestión de la comunicación y al finalizar la promoción se analiza cuáles fueron los resultados.

Fuente: Elaboración propia

ANALISIS DE LA ENTREVISTA SEIS

Este cuadro corresponde a la fase operativa, se analiza niveles y dispositivos de medición: Si se lleva un seguimiento durante y a la finalización de la promoción, se fija siempre un porcentaje de cumplimiento con el que se observa si se están cumpliendo con los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, lo que se mide son incremento en ventas y alcances y frecuencias de audiencias, se tiene como herramientas para medir el bussines object y no hay un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa, así como tampoco no se tienen en cuenta al momento de ejecutar el programa de comunicación procedimientos para medir los resultados.

FASE OPERATIVA

3.5.7. Tratamiento de resultados.

Tabla 39: Entrevista 7: Pregunta 27

PREGUNTA 27: ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?	
ENCUESTADO 1	Si se procesan de manera que estas nos sirvan para futuras promociones.
ENCUESTADO 2	Si los procesamos todo el tiempo, llevamos un registro de todas nuestras promociones, de forma individual y de forma total, podemos definir que la Promo de Nestlé fue muy ganadora, pero a lo mejor en base a otras promociones puede ser que otras hayan tenido mejores resultados, entonces manejamos un Rankin de promociones así como un Rankin de locales del cumplimiento de cada local por cada promoción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: Entrevista 7: Pregunta 28

PREGUNTA 28: ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	
ENCUESTADO 1	Si se analizan los resultados obtenidos en función de comunicación y claro si se cumplió con el objetivo propuesto.
ENCUESTADO 2	Si se analiza como primera cosa si se cumplió o no con el objetivo de la promoción que estaría en los objetivos generales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Entrevista 7: Pregunta 29

PREGUNTA 29: ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?	
ENCUESTADO 1	Se analizan los resultados obtenidos una medición comercial y otra de consumo de medios y de alcance de la comunicación a través de los post buy.
ENCUESTADO 2	Lo hacemos de dos maneras, una es interna, nos reunimos con las gerencias involucradas y vicepresidencias, con ellos vemos que fue lo bueno de la promoción si logramos alcanzar el objetivo tanto comercial como comunicacional con esta promoción en caso de no estar conformes con los resultados medimos o vemos acciones que se puede tomar para la siguiente promoción, para que sea más efectiva de lo que fue y también nos reunimos con el proveedor involucrado, para que nos de su retroalimentación y su percepción, que nos diga que fue lo que pensó que iba a recibir, que fue lo que recibió y como haríamos para hacer con ellos para que cada vez que vayan a tener promociones hayan mejores resultados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: Entrevista 7: Pregunta 30

PREGUNTA 30: ¿Se han evaluado los resultados los datos y analizado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?	
ENCUESTADO 1	Si se evalúan los resultados que indudablemente están en relación con los objetivos organizacionales.
ENCUESTADO 2	Por su puesto finalizada a promoción se analizan los resultados si se cumplió con los objetivos y a manera de retroalimentación se analizan para las siguientes promociones

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA SIETE

Este cuadro corresponde a la Fase Operativa donde se analiza el tratamiento de resultados: En donde los encuestados nos respondieron que los datos obtenidos como resultados de la gestión de comunicación si son procesados y analizados para luego hacer una retroalimentación para futuras promociones y esto siempre alineados con los objetivos generales de la Corporación.

FASE OPERATIVA

3.5.8. Reportes e informes.

Tabla 43: Entrevista 8: Pregunta 31

PREGUNTA 31: ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	
ENCUESTADO 1	Si Se elaboran informes con los resultados obtenidos se analiza en qué grado se cumplió con los objetivos propuestos y si se llegó o no a la meta.
ENCUESTADO 2	Se elaboran informes pero yo creo que hasta cierto punto son más informales, porque vemos el informe en la reunión que tenemos para medir si se cumplieron o no los objetivos y luego de esta hace un ligero informe por mail nada formal que diga un documento esta es la ley, pero si se hace un informe de las cosas que se aprendieron los objetivos que se lograron y cómo podemos mejorar para una próxima ocasión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Entrevista 8: Pregunta 32

PREGUNTA 32: ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomadas como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?	
ENCUESTADO 1	Si al final de cada promoción luego de haber determinado cuales fueron los loros obtenidos se analizan los resultados estos son tomados en cuenta para futuras planificaciones
ENCUESTADO 2	Definitivamente una de la cosas en las que trabajamos por que si bien es cierto la mayoría de las promociones han sido promociones ganadoras, sobre todo esta de Nestlé fue una que nos sirvió de experiencia súper buena porque tuvimos el crecimiento en ventas esperado, el proveedor estuvo a gusto, pero también hubieron cosas que se sintieron se pudo haber aplicado de mejor manera sin que esto indique que tuvimos malos resultados pero tal vez aplicándolos de una manera diferente incluso en el mismo punto de venta hubiéramos tenido mejores resultados aún, que eso son tomados en cuenta para una próxima promoción y para ir mejorando cada aplicación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Entrevista 8: Pregunta 33

PREGUNTA 33: ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?	
ENCUESTADO 1	Los reportes son compartidos a los Proveedores y a las Vicepresidencias.
ENCUESTADO 2	Los reportes se presentan a las vicepresidencias.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA OCHO

Este cuadro corresponde a la Fase Operativa, se analiza Reportes e Informes: Los reportes son elaborados y presentados a los Proveedores para que conozcan que resultados obtuvieron y esto ayuda para futuros convenios o estrategias con el proveedor y también son presentados a las Vicepresidencias quienes están siempre vigilando que se cumpla con los objetivos comerciales, estos informes no son elaborados con ningún formato, pero si reflejan si se cumplió con el objetivo propuesto y si se cumplió la meta, se hacen recomendaciones de mejora para ser tomadas en cuenta para futuras planificaciones.

3.6. Observación

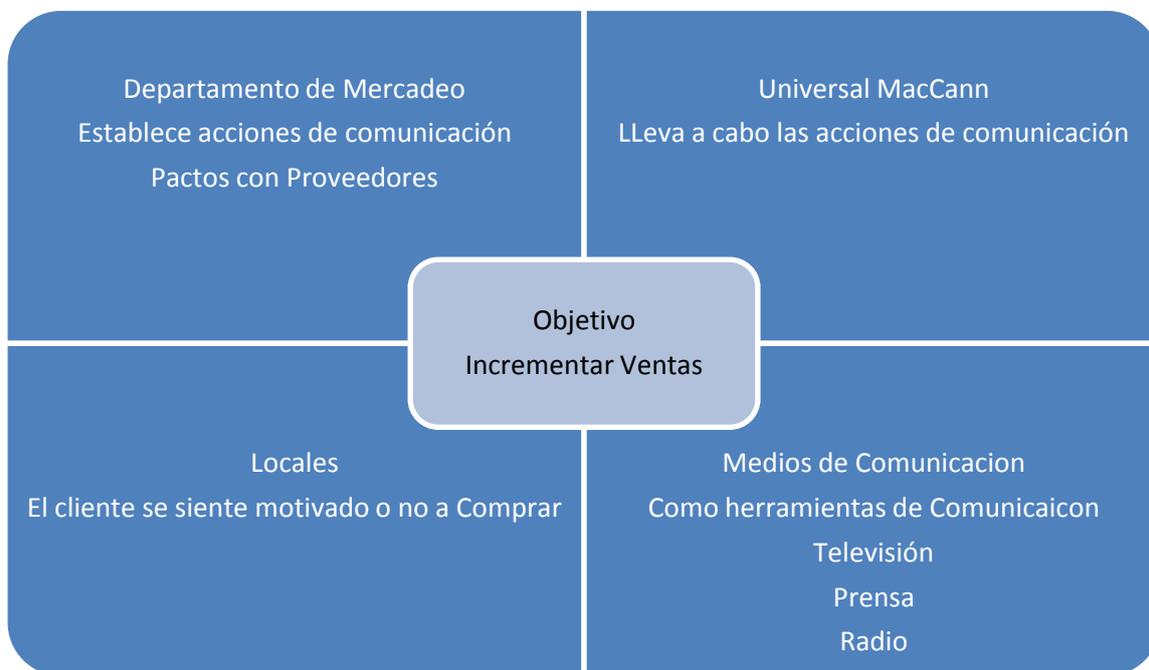


Figura 4. Estrategia para incrementar Ventas

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV
APLICACIÓN DE MODELO DE COMUNICACIÓN MANAGEMENT BRIDGE

4.1 Aplicación Modelo Management Bridge Caso de Estudio Corporación Favorita

I. FASE ESTRATÉGICA

ACTIVIDAD 1: DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

D 1: Perfil de gestión organizacional

- **Sector:** Comercial
- **Actividad:** Cadena de supermercados que comercializa variedad de productos y brinda atención al cliente.
- **Visión:** “Ser la mejor cadena comercial de América”
- **Misión:** “Mejorar la calidad y reducir el costo de vida de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y rentable brindando la mejor experiencia al público”
- **Eslogan:** “Supermaxi el placer de comprar”

D2: Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes

Corporación Favorita inicia sus actividades en el año 1945, desde entonces está dirigido a la venta de productos al por menor.

Los procedimientos de control existentes tienen que ver con aquellas acciones que se realizan como alianzas estratégicas con uno o varios proveedores para ofrecer atractivas ofertas, sobre todo en precio.

Corporación Favorita dispone de ciertos lineamientos que deben cumplir para lograr sus objetivos. Cada seis meses se realiza una reunión donde se establecen los objetivos y metas a cumplir para cada área, el departamento de Mercadeo son quienes manejan el área de comunicación externa y es donde se realiza la planificación estratégica del plan de comunicación de acuerdo a las metas establecidas.

- Se cuenta con la asesoría de la empresa Universal McCann para desarrollar su plan de comunicación y contratación de medios.
- Se utilizan promociones como incentivo con un producto de mercancías generales para estimular las ventas.

- Realizan difusión a través de medios de comunicación.
- Al final de cada campaña promocional se hace un análisis de los resultados de alcance y frecuencia de las audiencias con el objeto no solo conocer el potencial éxito o no del plan estratégico existente sino también se busca mejorar la calidad de vida de sus clientes y comunidad en general.

ACTIVIDAD 2: SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

D3: Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business results)

1. Incrementar ventas con el proveedor Nestlé así incrementar rentabilidad en la empresa.
2. Dar a conocer la variedad de los productos con los mejores precios.
3. Consolidar la imagen que la cadena de Supermercados tiene a partir de la provisión de productos de calidad y el mejor servicio.

D4: Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos

1. Para incrementar ventas se realiza alianza estratégica con el proveedor Nestlé, para incentivar la venta se crea un autoliquidable por la compra de cierto monto en productos Nestlé el cliente puede adquirir una Tablet con precio especial, con esto se planea un incremento del 30% en ventas.
2. Se da la alternativa de comprar toda la variedad de productos Nestlé, se crea material publicitario para colocar en las tiendas con grandes y novedosas exhibiciones. Se publica en principales diarios del país y se pauta espacio en televisión nacional.
3. Para que se entienda que los productos y servicios son de óptima calidad y que la imagen que la empresa desea transmitir se espera tener un alcance entre las audiencias del % 70 de los clientes que visitan los supermercados.

ACTIVIDAD 3: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

D5: Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación

“Trasmitir su identidad corporativa, entendiéndose su misión, visión, principios y valores fundamentales, como proveer productos y servicios de óptima calidad a través de la mejor experiencia al público”

El mensaje se trasmite a través de medios de comunicación, radio, televisión y prensa, además se realizan exhibiciones con material POP en las tiendas a acompañados de variedad de productos.

D6: Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación

1. Atraer a más clientes con la super-promo Nestlé, proyectando la mejor alternativa al comprar en Supermaxi y Megamaxi, haciéndole sentir al cliente que es beneficiado al adquirir con rebajas y descuentos.

II. FASE TÁCTICA

ACTIVIDAD 4: CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

D7: Catálogo de definiciones de las variables previstos en los objetivos que se van a Evaluar

- **IMAGEN:** “Construir una imagen en la memoria de sus nuevos clientes al momento de hacer compras en los distintos locales”
- **CLIENTES:** Mantener fidelidad y conseguir nuevos clientes.
- **IDENTIDAD:** Hacer más fuerte su identidad corporativa a través del cumplimiento de su misión, visión y valores fundamentales.

La medición del cumplimiento del objetivo del plan de comunicación requiere un seguimiento del comportamiento en las audiencias se mide la frecuencia y alcance.

A5: DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVOS DE RESULTADO

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

Tabla 46: Variables a medir

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identidad	Cultura Institucional	Misión	Mejorar la calidad de vida de vida de la comunidad en general.
		Principios y Valores fundamentales	Ética-Honestidad Compromiso- Lealtad Responsabilidad Orientación al Cliente Eficiencia-Productividad Trabajo en equipo Respeto
	Atributos	Calidad en el Servicio	Malo Bueno Muy Bueno Excelente
Público	Clientes Amas de casa	Visitas a los supermercados	Número de clientes
Imagen	Medios	Cantidad de menciones	Evolución por semanas
		Valoración de la aparición en los medios	Positivas Negativas
		Tiempos de exposición	Escaso Logrado Superado
	Opinión Publica	Satisfacción del Servicio	Satisfechos Insatisfechos

Fuente: Elaboración propia

- **Pautas Comerciales: Indicadores de alcance y frecuencias de audiencias**

Tabla 47: Alcance y Frecuencia de Audiencias

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Alcance	47.6	62.8	71.1	74.5	79.8
Frecuencia	23	34	43	53	61
Números de Spots	54	51	43	45	45

Fuente: Tabla tomada de los libros de Resultados Corporación Favorita

III. FASE OPERATIVA

ACTIVIDAD 6: E LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

D9: Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos

- Se llevan a cabo actividades con los colaboradores para transmitir identidad corporativa a los clientes externos.
- Se difunde mensaje de calidad no cuesta más a través de medios de comunicación.
- Se miden las audiencias durante cuatro semanas.

D10: Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos

- Lograr incrementar el 30% de visitas los supermercados, que es la meta.
- Lograr llegar a través de los medios a las audiencias

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

- Registros reales de consumo: La cantidad que se incrementó en participación y ventas con el proveedor Nestlé.
- Registro de número de clientes: La cantidad de amas de casa que visitan los locales.
- Registro de alcance y frecuencias de las audiencias: La cantidad de amas de casa a las que se llegó el mensaje.

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

- Se elaborara un registro para determinar incremento en participación en ventas con el proveedor.
- Se llevara un registro para determinar aumento de cliente en los locales.
- Se estudiara a cuantas amas de casa llegó el mensaje a través de los medios de comunicación midiendo alcance y frecuencia de las audiencias.

ACTIVIDAD 7: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ELABORACIÓN DE ÍNDICES

D13: Análisis de datos

De los datos obtenidos a través de los registros serán analizados para su interpretación.

D14: Interpretación de resultados

No se tiene claro si las políticas comunicación fueron exitosas en relación a los objetivos propuestos, se analizan los datos como ventas o visitas para determinar si la campana fue exitosa, pero no hay análisis de cuan eficaz fue la gestión de comunicación.

A8: DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES

D15: Redacción de informes finales

- Detalle que demuestre que se cumplió con la meta y los objetivos propuestos.
- Servirán como retroalimentación para futuros planes de comunicación.
- Son un tanto informales por mail.

D16: Presentación de resultados finales

- Serán presentados a las Vicepresidencias comerciales.
- Se comparten con los Proveedores para futuros negocios.

4.1.1 Interpretación.

Corporación Favorita se ha sido reconocida entre las 100 empresas más exitosas y con mejor reputación en el país, su éxito se basa en su responsabilidad con sus clientes, accionistas, colaboradores y comunidad en general y con el mejor gobierno corporativo.

La comunicación es uno de los elementos más importantes dentro del desarrollo empresarial, sin una correcta comunicación es imposible lograr metas, aumentar productividad y generar los resultados que se deben alcanzar, por ello Corporación Favorita no ha descuidado esta parte y se han implementado los departamentos de comunicación interna y los departamentos que manejan la comunicación externa. La comunicación interna aporta en muchos aspectos de la corporación como herramienta de motivación de los colaboradores, construye y fortalece una buena imagen corporativa. La comunicación externa es un conjunto de elementos comunicativos que ayudan a formar lo que llamamos imagen corporativa. La comunicación dentro de la corporación es una de los elementos más importantes, y es por esto que la Corporación cuando se trata de la comunicación externa se apoya con una empresa externa que asesora en cuanto al desarrollo del mensaje y medios de comunicación como televisión, radio prensa, que se usan para llegar a sus clientes.

En la parte comercial, como toda empresa busca crecer en ventas por lo que se trabaja siempre con innovación y creatividad en sus campañas promocionales.

La corporación tiene muy bien definidas sus metas y objetivos a nivel general y están muy ligadas a su visión y misión de ser y como primer paso, para desarrollar el plan de comunicación, es la definición de los objetivos que van siempre de la mano con los principios y valores fundamentales así como su visión y misión ya que estos van a constituir en auténtico eje del plan. Del desarrollo de esta etapa se deducen los públicos y los objetivos del plan de comunicación. La definición de los objetivos del Plan de comunicación es realizada por la alta gerencia como vicepresidencias comerciales en colaboración con los miembros de gerencias comerciales y de mercadeo alineados a la estrategia general de la empresa. Luego de determinados los objetivos y la estrategia se pide el asesoramiento de la empresa Universal McCann quienes se encargaran de desarrollar el mensaje que se va a transmitir y a demás son quienes contratan los medios de comunicación.

Se tiene supervisión y control durante el desarrollo de la campaña promocional y terminada la promoción se miden a través de indicadores a qué nivel se llegó a las audiencias y en la parte comercial se mide el incremento en ventas e incremento en participación del proveedor, se realizan informes sin ninguna formalidad a través de mail que es presentado a la Vicepresidencia y al proveedor, se realiza una retroalimentación de los resultados obtenidos para futuras campañas promocionales.

CONCLUSIONES

De las variables analizadas podemos concluir:

1. Corporación Favorita si realiza una planificación estratégica de comunicación, pero no hay en el departamento una persona experta en manejo de la comunicación.
2. Se realizan controles de la planificación estratégica pero no existen indicadores medibles de la gestión de comunicación que reflejen, si fue efectiva la gestión de comunicación.
3. No existen procedimientos para presentar informes.

RECOMENDACIONES

- Implementar índices para medir efectividad de la comunicación, puesto que la confección de índices posibilita una mejor interpretación de los resultados obtenidos.
- Establecer procedimientos para la elaboración de informes, puesto que es la clave para demostrar la efectividad de la comunicación midiendo y reportando datos útiles para la organización y no solo para el área de comunicación

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Nobell, A (2011): Medición y Evaluación en Comunicaciones, Málaga Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Barquero, José Daniel (2001): Comunicación y Relaciones Públicas: de los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica, Madrid, Mc Graw-Hill.
- Cervera, Ángel Luis (2006): Comunicación Total, Madrid, Esic.
- Matilla, Kathy (2008): Modelos de la planificación estratégica de las Relaciones Públicas, Barcelona, UOC.
- Van Riel, cees (1997): La Comunicación Corporativa, Madrid, Prentice-Hall.
- Folleto Institucional Corporación Favorita
- Actas on-line: <http://www.revistalatina.org>
- Corporación Favorita - Wikipedia
- <http://books.google.com.ec>