



FACULTAD DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E
INSTITUCIONAL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Características y problemáticas de la comunicación corporativa de la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega y su incidencia en el
posicionamiento de sus valores intangibles frente a sus stakeholders.**

Profesora

Francisca Luengo Baeza

Autor/a

Cristian Emilio Ortega Díaz

2022

RESUMEN

El presente documento aborda un trabajo teórico-práctico que contempla el desarrollo de una investigación a profundidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pablo Muñoz Vega, con el objetivo de identificar los principales problemas comunicacionales, analizarlos y proponer opciones integrales e innovadoras para su resolución. Para la realización del diagnóstico se aplicaron encuestas a los colaboradores, entrevistas a funcionarios del departamento de marketing, focus group a los socios de la Cooperativa, mapeo de canales, seguimiento a redes sociales, revisión documental y asistencia a las jornadas laborales. Uno de los principales problemas comunicacionales es la vinculación entre las estrategias de comunicación y la gestión de intangibles, se puede evidenciar que no se ha difundido la filosofía organizacional y la planificación estratégica de la comunicación responde a coyunturas específicas. Esto se debe a un problema estructural de la organización.

ABSTRACT

This document deals with a theoretical-practical work that contemplates the development of an in-depth investigation in the "Pablo Muñoz Vega" Savings and Credit Cooperative, with the aim of identifying the main communication problems, analyzing them and proposing comprehensive and innovative options for their resolution. . To carry out the diagnosis, surveys were applied to the collaborators, interviews with officials of the marketing department, focus group to the members of the Cooperative, mapping of channels, monitoring of social networks, documentary review and attendance at work days. One of the main communication problems is the link between communication strategies and the management of intangibles, it can be seen that the organizational philosophy has not been disseminated and the strategic planning of communication responds to specific situations. This is due to a structural problem in the organization.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA	3
2.1 Estado del arte	3
2.2 Marco Teórico.....	11
2.2.1 Comunicación estratégica integral	11
2.2.1.1. Comprensión del contexto actual.....	11
2.2.1.2 Relevancia de la comunicación estratégica	11
2.2.1.3. Los stakeholders.....	12
2.2.1.4. Revolución digital.....	14
2.2.1.5. Estrategia e innovación	16
2.2.1 Gestión de intangibles organizacionales.....	17
2.2.1.1. Intangibles	17
2.2.1.2. El valor de lo intangible.....	18
2.2.1.3. Reputación corporativa	19
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	25
3.1 Información base y antecedentes de la organización	25
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
5. OBJETIVOS.....	27
5.1 Objetivo general	27
5.2 Objetivos específicos	27
6. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	28
7. RESULTADOS.....	30
7.1 Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación interna	30

7.2	Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa	32
7.3	Percepciones que tienen los stakeholders sobre la imagen y reputación de la organización	33
8.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	35
8.1	Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación interna	35
8.2	Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa	36
8.3	Percepciones que tienen los stakeholders sobre la imagen y reputación de la organización	37
9.	propuesta PEC CAC “Pablo Muñoz Vega”	39
9.1	Perfil organizacional:	39
9.2	Canales y soportes	42
9.3	Análisis de la situación	42
9.4	Análisis FODA	46
9.5	Objetivos estratégicos de comunicación	47
9.5.1	Objetivo general	47
9.5.2	Objetivos específicos:	47
9.6	Planteamiento táctico	48
9.7	Cronograma	55
9.8	Presupuesto	59
10.	CONCLUSIONES y recomendaciones	60
10.1	Conclusiones	60
10.2	Recomendaciones	60
	REFERENCIAS	62

ANEXOS	65
--------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de los stakeholders.....	20
Tabla 2. Focus Group sobre comunicación externa	40
Tabla 3. Planteamiento táctico	56
Tabla 4. Cronograma.....	63
Tabla 5. Presupuesto.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comunicación de todo el valor de una empresa.....	26
Figura 2. Las siete dimensiones de la escala Rep Trak.....	28
Figura 3. Percepción de recursos mejorables de la organización.....	38
Figura 4. Percepción del clima laboral de la organización.....	39
Figura 5. Canales más utilizados en la organización.....	41
Figura 6. Nivel de sentido de pertenencia hacia la organización.....	42
Figura 7. Identidad gráfica de la organización.....	48
Figura 8. Filosofía corporativa.....	48
Figura 9. Valores corporativos.....	49
Figura 10. Organigrama institucional.....	50

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contempla el desarrollo de una investigación a profundidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega, con el objetivo de identificar los principales problemas comunicacionales, analizarlos y proponer opciones integrales e innovadoras para su resolución. A continuación, se explican cada una de las secciones que se encuentran a lo largo de la investigación.

El estado del arte incluye el enfoque de doce fuentes académicas vinculadas al tema de investigación de este proyecto. Cada fuente explica de manera narrativa: autor, título, lugar, año, manera en que se aborda e investiga el tema, enfoque y resultados relevantes.

A continuación, se expone el marco teórico donde se incluyen todos los conceptos y autores que se consideran clave para el abordaje y entendimiento del tema planteado.

Además, se dan a conocer antecedentes históricos y contexto actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega” para tener un panorama general de la realidad de la organización.

Dentro del planteamiento del problema se explica, de manera narrativa, el tema del proyecto, la definición de la pregunta de investigación y los criterios que justifican la importancia de llevar a cabo esta investigación.

Posteriormente se establecen los objetivos de investigación con la intención de concretar y especificar las tareas que se van a realizar en esta investigación.

Con la finalidad de realizar una auditoría en la organización en estudio se plantea, un diseño metodológico con un enfoque mixto, en este contexto se consideró el criterio probabilístico y el criterio no probabilístico para la selección

de la muestra de los informantes, de acuerdo a las técnicas de investigación que se aplican.

Luego de haber llevado a cabo la auditoría se presentan los resultados más relevantes, anunciándolos y describiéndolos de manera concreta y objetiva. Para organizar la información se muestran los hallazgos acordes a cada objetivo planteado y a través de cada técnica aplicada. En algunos casos se muestran gráficos y tablas para mayor claridad del lector.

Se continúa con la discusión de los resultados más importantes; discutirlos implica analizarlos, establecer relaciones entre elementos, realizar inferencias. Esta discusión toma como base los hallazgos más importantes de cada objetivo expuesto anteriormente y comenta las posibles causas, razones o implicaciones que estos tienen.

Una vez finalizada la discusión de resultados, se presenta una propuesta que permite mejorar la gestión de la comunicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pablo Muñoz Vega".

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Estado del arte

Los intangibles organizacionales representan la mayor parte del valor de las grandes organizaciones, en el sector financiero emergen cuestiones conceptuales y de carácter práctico con respecto a la cultura de responsabilidad social empresarial (RSE), centrada en el aprovechamiento de los recursos intangibles y de la defensa de los intereses de los diversos stakeholders (Prieto, 2015). Determinando así que el cooperativismo ecuatoriano se ha involucrado de manera directa con la sociedad, mediante la ejecución de iniciativas sociales, teniendo en cuenta su repercusión en la obtención de resultados y en la reputación corporativa. Precisamente el modelo de empresa financiera que demanda la sociedad del siglo XXI basa su gestión en principios de rentabilidad a través la de transparencia, la responsabilidad social y la ética de los negocios (Piedra Méndez, Guevara Segarra, & Erazo Garzón, 2019).

A nivel nacional, se han realizado investigaciones relacionados con la gestión de intangibles; sin embargo, cabe mencionar que este tipo de investigaciones no se han aplicado en Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo que se toma como referencia las elaboradas en base a casos de organizaciones públicas y privadas.

Uno de los puntos importantes a abordar con respecto a la gestión de intangibles es la identidad corporativa, como afirma Joan Costa (Costa, Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI, 2003) es la razón de ser de las organizaciones. En este sentido, el trabajo de titulación *Posicionamiento de la identidad corporativa de la empresa proveedora de internet NetService*, elaborado en el año 2016 por la estudiante de la Licenciatura en Relaciones Públicas en la Universidad Técnica del Norte, Ana Cabrera, menciona que la identidad empresarial debe entenderse como un hecho estratégico de acción y de comunicación. Para este estudio, la autora ha combinado varias técnicas de

investigación como la exploratoria, documental, cuantitativa y cualitativa (Cabrera, Posicionamiento de la identidad Corporativa de la Empresa de Internet NetService (tesis de grado), 2016, pág. 42). El estudio enfatiza como la gestión estratégica permite descubrir o redescubrir la realidad organizacional y puede lograr un mejor rendimiento y ventaja competitiva para la organización, ya que “La identidad corporativa debe estar implícita en la toma de decisiones de una institución.” (Cabrera, 2016, p.7). No obstante; Cabrera asegura que la identidad corporativa no es un hecho fijo o estático, sino un valor perdurable. Por ello es necesario actualizarla continuamente mediante las acciones y comunicaciones. Entre las conclusiones destacables de este estudio se menciona que es preciso recordar que la organización y su entorno son sujetos de cambios constantes, sean estos por la misma estrategia corporativa, innovación en la tecnología o por los requerimientos del entorno social (Cabrera, 2016).

La segunda investigación que se menciona en el presente estado del arte se centra en la importancia de la identidad corporativa. En relación con eso, el artículo titulado *Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica*, desarrollado por Diego Apolo, Valerie Báez, Lizeth Pauker y Gabriela Pasquel, publicado en 2017, en la Revista Latina de Comunicación Social, resaltan que “Al establecer la relación directa entre esta y la cultura corporativa, se identifican puntos clave que contribuyen a crear sentimientos y emociones favorables en los stakeholders, buscando que la misión, visión y valores corporativos se vinculen en su actuar” (Apolo, Báez, Pauker y Pasquel, 2017, p. 529). Los autores concluyen que, “En definitiva, es importante entender la diferencia entre los componentes de la Comunicación Corporativa, pues permite a los profesionales de esta área desarrollar estrategias comunicacionales alineadas a las necesidades de las organizaciones; ya sean crear, mejorar o mantener la identidad, imagen y reputación” (Apolo et al., 2017, p.536).

Para el progreso del presente artículo de investigación, los autores desarrollaron el análisis y la revisión bibliográfica de diferentes aportes de referentes en el

estudio de la Comunicación Corporativa como: Costa, Capriotti, Van Riel, Castro, Rincón, Túnnez, Ulloa, entre otros (Apolo et al., 2017, p.524).

Existen estudios que relacionan la responsabilidad social con la gestión efectiva de intangibles organizacionales. En ese marco, el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas de la Universidad San Francisco de Quito, denominado *Marco Teórico: Comunicación y Responsabilidad Social*, su autora, Nathaly Valencia, buscó establecer cómo "la responsabilidad social es parte de la personalidad de la empresa." (Valencia, 2017, p.14). El estudio enfatiza en como la responsabilidad social empresarial (RSE) puede afectar de forma positiva a la reputación e imagen de la organización y generalmente tiene relación con la visión del negocio a largo plazo. Valencia (2017) afirma que "una empresa responsable genera empatía y ésta se ve reflejada en los asuntos económicos, de producción y financieros." (p.14). Como parte de la auditoría, la autora utilizó dos métodos de investigación, el cuantitativo y el cualitativo. En el método cuantitativo aplicó 73 encuestas y en el método cualitativo realizó entrevistas en la oficina y en la fábrica (Valencia, 2017, p.66). Dentro de las conclusiones del mencionado estudio se dice que la RSE "Es como la organización debe preocuparse por su medio, su comunidad, sus colaboradores, sus públicos, sus clientes, etc. Ser responsable en todo su accionar es lo que la convierte en una empresa más competitiva en el mercado" (Valencia, 2017, p.95).

Otro estudio que relaciona la responsabilidad social con la gestión efectiva de intangibles organizacionales, es el artículo titulado "*El sector bancario y la gestión del activo intangible estructural. Una aproximación desde los informes de sostenibilidad*", elaborado por Nilda Avellán y Neirys Soto, publicado en 2021, en la revista científica *Ecociencia*. El estudio tiene como objetivo "analizar el nivel de gestión que cumplen las instituciones del sector bancario ecuatoriano respecto a los componentes del capital estructural definidos e identificados en los informes GRI" (Avellán, Soto, 2021, p.60). Además, analizan como la adopción de prácticas de RSE tienen incidencia con respecto al desempeño

financiero y la reputación corporativa. Avellán y Soto (2021) afirman que “los activos intangibles y la RSE generan un valor intangible para las empresas, contribuyen como ventajas competitivas, pero no se reflejan en los estados financieros tradicionales” (p.67). Sin embargo, argumentan que “frente a esta realidad una de las posibles opciones que las empresas han encontrado para divulgar las acciones implementadas en estos temas, es a través de los llamados informes de sostenibilidad.” (Avellán, Soto, 2021, p.67). Avellán y Soto usaron dos metodologías de investigación, en primera instancia la revisión bibliográfica; a través, de bases de datos, revistas científicas y libros, el corpus final consta de 23 fuentes y posteriormente un análisis de tipo cualitativo en el software Atlas Ti. La conclusión más relevante del presente estudio refiere a “que las instituciones socialmente responsables generan un valor intangible para las organizaciones, que a su vez aporta a las dimensiones del capital intelectual, lo cual beneficia a las empresas, ya que, les permite generar sostenibilidad en el tiempo” (Avellán, Soto, 2021, p.77).

El quinto trabajo de investigación, hace referencia a como el capital intelectual forma parte de otro intangible importante, la cultura organizacional. En este aspecto, el trabajo de titulación denominado *Análisis de las estrategias de comunicación para la conservación del capital intelectual como intangible empresarial, desde la mirada de expertos en comunicación organizacional*, de Khaterine Salazar, estudiante de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional de la Universidad Tecnológica Equinoccial, realizado en el año 2020 expone una investigación que permite contextualizar la “Influencia de las estrategias de comunicación interna, como herramienta clave para la gestión y conservación del Capital Intelectual en las organizaciones” (Salazar, 2020, p.5). Se implementaron encuestas, entrevistas y el método de observación directa, a través de los cuales se logró establecer, entre otras cosas, que el capital intelectual es el conjunto de todos los intangibles organizacionales que le generan valor agregado a determinada organización. Finalmente, la principal conclusión del estudio de Salazar hace referencia al desarrollo de la gestión del capital intelectual y al aumento de su valoración en las empresas ecuatorianas

en los últimos años; “se ha demostrado el impacto que ha tenido mediante su repercusión directa y positiva en la rentabilidad financiera de ciertas empresas” (Salazar, 2020, p.121).

Siguiendo el enfoque de la cultura organizacional como parte de los principales intangibles, se encuentra el trabajo de titulación denominado *Análisis de los canales de comunicación digital interna de la empresa Kruger Corporation*, de Francesca Marsetti, estudiante de Comunicación con énfasis en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El estudio realizado en el año 2019 se justifica el uso de los medios digitales como una herramienta para fortalecer la comunicación interna y cultura organizacional de una organización para impulsar sus objetivos, proyectos e iniciativas en general (Marsetti, 2019). La autora tomó en cuenta a Kruger Corporation, por ser una de las empresas ecuatorianas referentes en cultura corporativa e innovación. En la investigación de Marsetti se habla sobre el incremento del uso de tecnología, sobre todo de los dispositivos móviles y de cómo estos están revolucionando la forma en que nos interrelacionamos. En este caso, la autora aplicó encuestas a todos los colaboradores de la empresa localizados en la Matriz de operaciones de Quito y Guayaquil con un total de 310 personas y entrevistas de profundidad dirigidas al Gerente de Talento y al Gerente de Cultura. Además, realizó observación in situ a los procesos de Kruger Corporation. La conclusión más relevante del presente estudio refiere a la importancia de diseñar procesos de comunicación adaptados al entorno digital, Kruger Corporation “incrementó la efectividad de comunicación entre colaboradores, creó sinergia entre las personas, favorece al clima laboral y finalmente, los usuarios se sienten conectados a la empresa y actualizados con lo que pasa en la organización” (Marsetti, 2019, p.99).

El séptimo trabajo de investigación habla sobre la necesidad que actualmente tienen las organizaciones de gestionar su reputación online. En este sentido, el trabajo de titulación *Estudio de percepción de la imagen de Claro Ecuador en Facebook*, elaborado en el año 2016 por la alumna Jessica Garrido, estudiante

de la Licenciatura en Comunicación Mención en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, hace énfasis en que “Hay que tener absoluto cuidado con el manejo de las redes, puesto que influyen decisivamente en la reputación online de todos sus usuarios, ya sean de tipo corporativo o personal.” (Garrido, 2016, p.35). Las técnicas de investigación manejadas por la autora fueron el monitoreo de canales digitales y participativos, grupos focales y entrevistas. Dicha combinación de herramientas, sirvió para complementar la información, logrando que el estudio sea claro (Garrido, 2016, p.62). La conclusión más relevante del presente estudio refiere a “La clave del éxito dentro de las estrategias digitales, y por ende el éxito de la organización se centra en escuchar a los públicos internos y externos y saber poner en práctica sus sugerencias, comentarios y requerimientos”. (Garrido, 2016, p.40).

Otro estudio que anuncia la importancia de la reputación online, es el artículo titulado *Estrategia de marketing digital enfocada en la reputación online del sector estético Tungurahua – Ecuador*, elaborado por Sonia Chicaiza y Jorge Jordán, publicado en 593 Digital Publisher CEIT, en febrero 2021, los autores Chicaiza - Jordán et al (2021) resaltan que “una estrategia de marketing digital enfocada en la reputación es fundamental para que las empresas conozcan sobre el posicionamiento tanto en medios digitales o RRSS y en la mente del cliente.” (p.221). En este sentido, los autores argumentan que es necesario comprender que el reconocimiento y la confianza que las organizaciones o marcas generan en línea son puntos clave en la gestión de intangibles. Tanto si la organización lleva tiempo en el mercado como si es reciente, se le debe prestar atención a la reputación online para llevar a cabo estrategias que conduzcan a un incremento del engagement con nuestros stakeholders (Chicaiza, Jordán, 2021). “El estudio de Chicaica y Jordán se fundamenta en dos métodos, el primero bibliográfico-documental porque se consultó de artículos científicos, libros, revistas especializadas, otros indizadas en las bases de datos Springer Journal, Google Académico, Microsoft Academic Search y Journal Marketing referente al tema”, y el segundo, “el método cuantitativo debido a que se recabó información a través de

encuestas, lo que permitió recolectar y analizar el objeto de estudio” (Chicaiza, Jordán, 2021).

Estos estudios demuestran una vez más que la gestión efectiva de intangibles es un pilar fundamental para el desarrollo de las organizaciones, por la relevancia que estos parámetros tienen a nivel global; sin embargo, en el ámbito nacional existen pocas investigaciones en las que se ha desarrollado un análisis sistémico y sistemático sobre este tema.

A nivel internacional, varios estudios establecen que en los últimos veinte años el valor intangible de las empresas no ha parado de crecer. Alloza (2021), CEO de Corporate Excellence, recuerda que “A día de hoy, la manera de crear diferenciación para atraer capital, clientes, empleados y conseguir la propia licencia para operar se basa en gestionar la reputación y los intangibles y no lo tangible”. El experto en reputación manifiesta que, actualmente las organizaciones gestionan seis capitales: dos tangibles, el capital financiero y el industrial, y otros cuatro intangibles: talento, innovación, capital social y relacional y medioambiental, “Estos cuatro capitales intangibles no han parado de crecer. Esto es una revolución, estamos en un ciclo económico al que podemos llamar de la economía de la reputación y los intangibles” (Alloza, 2021).

Un año después de la pandemia, las empresas españolas busca impulsar un nuevo enfoque responsable y transformador del liderazgo, centrándose en las siguientes áreas: adaptación al contexto de la pandemia, digitalización, comunicación, objeto social, reputación y gestión del riesgo reputacional, ciberseguridad (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles, 2021).

Otras investigaciones remarcan que los intangibles, “presentan más dinamismo y flexibilidad, con mayor capacidad holística y de ensanchar y descentralizar empresas, de hacerlas crecer más rápidamente entre redes, emprendedores y nuevos mercados. Los valores inmateriales se introducen perfectamente en los

nuevos paradigmas científicos, económicos y sociales” (Pacheco & Cabrera, 2020). Los autores afirman que la gestión eficaz de los activos intangibles se convierte en un elemento esencial para proporcionar inteligencia situacional, identificar riesgos y oportunidades e integrar procesos organizacionales para la mejora continua, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés..

Dada la naturaleza de los intangibles, el departamento de comunicación es quien debe ocuparse de su gestión, como lo asevera Fontán, García & Benavidez, (2021) en el estudio *Análisis de la organización de los intangibles en las empresas cotizadas de España*. Los autores señalan “La dirección de comunicación es el área o departamento especialmente ocupado en la gestión de intangibles.” (Fontán, García & Benavidez, 2021)

Como se puede observar en el presente estado del arte, en el Ecuador existen varios trabajos de investigación, relacionados con los intangibles organizacionales, que en su mayoría han hecho énfasis en temas referentes a: gestión de identidad, imagen, reputación, cultura corporativa y RSE; sin embargo, no se han realizado investigaciones específicas que relacionen la gestión efectiva de intangibles con la comunicación corporativa. Además, se puede ver que la mayoría de estudios se centraron en organizaciones privadas y no existen trabajos representativos en instituciones públicas.

En el contexto internacional, la gestión de intangibles toma cada vez más fuerza; se puede ver como cada vez son más las organizaciones que incluyen a este factor dentro de su estrategia y en la misma razón de ser; logrando así, una mejor reputación. Y en este sentido, en lo que trabajan mucho es el propósito, los valores de las organizaciones y todo lo relacionado con la Agenda 2030 y el desarrollo sostenible.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Comunicación estratégica integral

2.2.1.1. Comprensión del contexto actual

El COVID19 ha sido un factor de gran magnitud para tener en cuenta que los cambios pueden verse inmediatos, y aún más cuando se trata del entorno económico y social. Este planteamiento conduce a esclarecer nuevos métodos que las organizaciones deberán acoger para la gestión y relación con sus stakeholders (Alloza, 2020).

Surgirán maneras flexibles de trabajar, nuevos liderazgos y naturalmente, cambios en todo lo referente a la tecnología. Considerado que la comunicación sirve como eje transversal en muchos aspectos del éxito financiero y de reputación de las organizaciones. El DirCom debe estar preparado para afrontar nuevos escenarios en un mundo postpandémico y tomar una posición más fuerte y estratégica en la agenda del management.

2.2.1.2 Relevancia de la comunicación estratégica

Actualmente la comunicación es considerada una herramienta estratégica para las organizaciones que quieren mejorar su posicionamiento en el mercado. En este proceso necesita fortalecer sus activos comunicacionales y alinearlos con su estrategia de negocio.

(Costa, 1999, como se citó en Islas, 2005) menciona que el impacto de la comunicación estratégica en la nueva gestión empresarial es evidente, no depende únicamente de extender una visión a largo plazo, tampoco de renovarla cada cierto tiempo, por esta razón la comunicación se considera de gran importancia, esta presenta la actividad inicial de la organización, además de considerarse como la fuente de un nuevo modelo.

Un aporte sobre la importancia de la comunicación estratégica en la gestión empresarial, lo indica Villafañe (como se citó en Islas, 2005) afirmando que:

La gestión empresarial no es un valor absoluto en sí mismo, sino que está poderosamente influida por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y de símbolos y que el mito y los rituales deben ser introducidos en el management porque sus productos y/o servicios deben poseer significados.

Para ello, es importante que el aporte comunicacional de la empresa esté integrando a lo largo del proceso productivo y no cometer el error de pensar directamente en los indicadores que determinan el rendimiento operacional, es decir, lo comercial, el marketing y la administración.

2.2.1.3. Los stakeholders

Las marcas que se hallan liderando los mercados, son quienes mantienen comunicación con sus públicos de interés, porque son conscientes que, para cumplir con sus metas comerciales, es necesario evidenciar y hasta crear una necesidad que sea motivo de compra.

Según Freeman (2010), los stakeholders son considerados las personas o grupos, que se relacionan de forma directa o indirectamente con las organizaciones ya que pueden ser quienes en su actividad o crecimiento económico determinen el grado de positividad o negatividad.

2.2.1.3.1. Clasificación de los Stakeholders

Tomando en cuenta que una organización debe atender a todos sus públicos, es necesario analizar prioridades y urgencias de la organización; para ello los

stakeholders deben ser identificados y clasificados, de modo que las estrategias puedan ser aplicadas respondiendo a un contexto y realidad.

2.2.1.3.1.1. Primarios y secundarios

Para el desarrollo de la organización es primordial identificar el nivel de importancia que tienen los stakeholders Max Clarkson los clasifica en: primarios y secundarios.

Como se citó en Clarkson M (1995) el primer grupo se habla de los entes indispensables para que la organización marche con normalidad, es decir refiriéndose a aquellos que poseen un vínculo directo, como son accionistas o inversionistas, gobiernos, proveedores, empleados, clientes, comunidades y los mercados.

De igual manera en el segundo grupo como se citó en Clarkson M (1995) están aquellos que pueden representar el disgusto de las normas y políticas que mantiene la organización. A pesar de no participar directamente en el intercambio, pueden afectar en las acciones que se desarrollen, y pueden ser los competidores, la administración pública, los ecologistas, los grupos de intereses, los medios de comunicación, hasta la sociedad.

2.2.1.3.1.2. Latentes, Expectantes, Definitivos

Los estadounidenses Mitchell, Agle , & Wood (1997), afianzan la clasificación de los stakeholders particularmente en tres, el poder de su influencia, la legitimidad de la relación y la urgencia de su demanda.

Tabla 1

Clasificación de los stakeholders

Latentes	Expectantes	Definitivos
Durmientes: tienen poder pero sin legitimidad ni urgencia	Dominantes: con poder y legitimidad, sin urgencia	Que tienen las tres particularidades.

Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia y no tienen poder	Peligrosos: con urgencia y poder sin legitimidad	
Demandantes: con la urgencia, sin poder ni legitimidad.	Dependientes: con urgencia y legitimidad, sin poder.	

2.2.1.3.1.3. Internos y externos

Por su parte Guerras & Navas (2007) divide a los stakeholders en función de su lugar dentro de la organización.

Internos: a este grupo pertenecen quienes invierten u operan en la organización, tienen un elevado índice de importancia para llevar a cabo objetivos y por lo tanto no pueden verse despreocupados por esta, aquí se incluye: accionistas, socios, directivos, empleados, trabajadores, sindicatos (Guerras & Navas, 2007).

Externos: pueden estar en la posición de no pertenecer a la organización, pero posiblemente esta tiene algún tipo de interés en ellos, por ejemplo: competidores, consumidores, comunidad, medios de comunicación, líderes de opinión, gobierno, grupos de presión Guerras & Navas (2007).

Los autores señalan que, las organizaciones asumen la realidad de tener magnitud de públicos a quienes deben direccionar sus esfuerzos comunicacionales, pues sin duda alguna, existen percepciones muy diferentes entre un público y otro.

2.2.1.4. Revolución digital

En los últimos años, la nueva era digital ha generado gran cantidad de ventajas en la comunicación, desencadenando diversos esquemas en ámbitos económicos, productivos y sociales que conllevan a la creación de modelos

nuevos para industrias, perfiles profesionales y modelos económicos que posiblemente aún no se conocen. Por lo tanto, se muestra una perspectiva donde los medios comunicativos se multiplican, dando lugar a una segmentación de los contenidos Marín (2010).

Con estos antecedentes se puede determinar cómo la convivencia de diferentes tecnologías ha influenciado en los nuevos avances técnicos, así como nuevas formas y modos de comunicar.

El desarrollo de la era digital y con apoyo de las nuevas tecnologías de la información han provocado un replanteamiento para los medios de comunicación tradicionales. La esencia de estos nuevos medios está obligando a un cambio profundo, lo que facilita a que el usuario tenga la posibilidad de ampliar su visión en temas y el acceso fortuito a los contenidos. Es decir que, a esto se llama interactividad y especialización del proceso de la comunicación Espinosa (2016).

Para Tubella (2005) doctora en Ciencias Sociales, señala que:

Uno de los efectos de la fragmentación es la descentralización y diversificación y, en consecuencia, el fin de la comunicación de masa. La audiencia todavía es masiva, pero ya no es masa en el sentido tradicional en que un emisor emitía para múltiples receptores. Ahora disponemos de una multiplicidad de emisores y receptores, y por lo tanto de una multiplicidad de mensajes, y como consecuencia, la audiencia se ha vuelto activa y selectiva.

De este modo, la hiperconexión generada por las nuevas tecnologías han permitido que el nuevo consumidor tenga un lema: "aquí y ahora". El consumidor actual es proactivo, no se limita a consumir lo que le ofrece el mercado, está mucho más informado y es activo en redes. Ha evolucionado a ser un "prosumidor" (productor y consumidor; las nuevas tecnologías le han permitido

generar contenidos y dar opiniones, que terminan por influenciar a otros consumidores que buscan información de referencia).

2.2.1.5. Estrategia e innovación

Una parte fundamental de la gestión de la comunicación corporativa, es causa de la toma de decisiones, ya que contiene alguna cantidad de estrategia e innovación. “Aun cuando se trate de una estrategia ya experimentada, que hay que modificar o renovar en algún sentido, será precisamente esa parte de innovación la que le dará valor a la estrategia definitiva” Costa (2018).

La estrategia está conectada a tres fundamentos comunicacionales. El primero de ellos incluye la Comunicación como herramienta estratégica y de gestión en sus diversos aspectos (externos, internos, etc.) Costa (2018).

El segundo es el de la Consultoría Interna ejercida por el Dircom como consultor estratégico para la toma de decisiones (servicio al CEO, máximo ejecutivo, equipo de directivos, gobierno corporativo) Costa (2018).

El tercer mapa está ligado a la Estrategia y abarca ocho áreas que corresponden al sistema de intangibles (identidad, cultura organizacional, código de ética y responsabilidad social corporativa, imagen pública y reputación corporativa, innovación y marca corporativa, relaciones con los stakeholders y los medios tecnológicos) Costa (2018).

Por otra parte, la visión y la influencia del DirCom con el apoyo de quienes impulsan la innovación en la organización, tienen la llave para ofrecer a las personas nuevas formas de pensar, de hacer las cosas, de resolver problemas; incidiendo así en lo cotidiano y creando nuevos estilos de vida. Fuente y mayor desarrollo.

2.2.1 Gestión de intangibles organizacionales

2.2.1.1. Intangibles

Aunque aún no se contempla una definición universal de intangible en el ámbito financiero, se consideran diversas definiciones donde se contemplan varias de las características que los componen y así sea más fácil identificarlos. Según manifiesta Abad (2020), Los requisitos para un activo intangible se detallan a continuación: identificable, distinguible de otros activos, susceptible de beneficiarse en el futuro, porque sin él no se considera un activo, control, la empresa puede controlar su activo intangible. Gracias a este control, se puede contabilizar el activo..

Hasta entonces, se adoptada la definición utilizada por Ángel Alloza: “Es todo aquel activo no físico ni monetario que puede ser identificable y controlable, que permite generar beneficios económicos futuros y que contribuye a la creación de valor de la empresa” Alloza (2021)

Los intangibles organizacionales representan la mayor parte del valor de las grandes organizaciones, y al referirse a estos se habla de: gestión de identidad corporativa, imagen reputación, marca, cultura organizacional, satisfacción con los clientes, el compromiso de los empleados, la responsabilidad social empresarial (RSE), entre otros temas.

Es así que, el filósofo del racionalismo crítico Popper (1994) afirmó:

Los productos intangibles de la mente humana como los mitos, las teorías científicas, las construcciones matemáticas o las obras musicales son tan reales como las piedras. Reales en un sentido muy similar a las fuerzas físicas, a los objetos materiales, porque pueden provocar cambios en nosotros y en el mundo tangible.

En los últimos tiempos ha existido un cambio positivo en materia de intangibles y, en particular, en la reputación. Es necesario afirmar la importancia que estos

activos tienen en el valor total de las organizaciones, por esta razón existe un incremento mundial en el análisis del tema; mediante, la divulgación de diversos estudios, en el comportamiento de algunos líderes o en la implantación de nuevas normativas.

2.2.1.2. El valor de lo intangible

La paradoja es que las organizaciones siguen ejecutando una estrategia de comunicación que se limita a los activos tangibles que representan solo el 20% del valor total y dedica menos recursos y talento a la comunicación de los intangibles que encierran entre el 50 y el 80% restante Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership (2021).

En la actualidad la sostenibilidad organizativa está sujeta a la necesidad de generar valor ante sus stakeholders; por medio, de un accionar comprometido y transparente, que confluya en la credibilidad y por consiguiente en la generación de confianza.

En este contexto los valores intangibles, juegan un papel trascendental, así lo señala Ritter (2013) para quién:

En el mundo de las empresas los intangibles como el capital social, la investigación y el desarrollo, la calidad del management, las marcas, el marketing y la reputación, entre otros, son activos fundamentales que por sus características no figuran en sus estados contables. Sin embargo, son de enorme significado en el desempeño y la competitividad porque generan expectativas sobre beneficios económicos sin implicar derecho legal alguno (p.93).

Bajo esta creencia, es fundamental para la organización, trabajar bajo una visión holística y sistemática; conocer todos los tangibles e intangibles, activos y recursos financieros, con los que cuenta una organización, para atender sus procesos de creación de valor. No tiene sentido seguir dividiendo entre activos

financieros y no financieros si queremos tener un diagnóstico claro de la situación y del futuro de una organización. Para conseguirlo se debe integrar la comunicación financiera y la no financiera.



Figura 1. Comunicación de todo el valor de una empresa. Tomado de Integrated Reporting Initiative (2013, p. 14)

2.2.1.3. Reputación corporativa

2.2.1.3.1. La reputación en las organizaciones

Actualmente la reputación es un activo estratégico para las organizaciones. Este intangible es un argumento clave para la búsqueda de una diferencia sostenible, ya que el servicio que se ofrece, cada vez son más parecidos. Por lo tanto, es necesario proporcionar ventajas competitivas a través de la gestión de marca Anhold (2002).

Es decir que, a la hora de influir sobre sus públicos de interés, las organizaciones con buena reputación demuestran que tienen diferencia ante el resto, puesto que construyen niveles de gusto y fidelidad hacia los productos y marcas a gran magnitud.

Como señala López (2013) “la reputación es el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la organización en sus grupos de interés, que motivan conductas capaces de generar valor”.

Una buena reputación corporativa es la buena afinidad con sus stakeholders y, por lo tanto, el resultado es, incremento de lealtad de clientes, trabajadores, inversores, accionistas, entes sociales, entre otros. Lo que significa: aumento de recomendaciones, beneficios, admiración, reconocimiento y sobre todo confianza.

2.2.1.3.2. Gestión de la reputación

Para una buena gestión de la reputación corporativa de una organización, se necesita saber qué dimensiones forman parte de la dependencia de esta. Como ocurre con los indicadores (KPIs) para medir la reputación, ya que ninguna organización es igual a otra, ni tampoco tienen los mismos valores, puesto que cada una se debe a su actividad, su visión y su cultura. Pero la mayoría de monitores de reputación constan de variables genéricas que pueden ser aplicables a toda clase de organizaciones Ramírez (2020).

Por ejemplo, una de las métricas más utilizada a nivel mundial es el Rep Trak Index desarrollado por el Reputation Institute, es una de las escalas directas que mide la idea de reputación en el grupo de interés.

La escala RepTrak Index se estructura en siete dimensiones:

• <i>Siete Dimensiones</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La oferta de productos y servicios. Representada con cuatro indicadores: calidad de productos y servicios, garantía de sus productos y servicios, relación calidad-precio y orientación al cliente. • Liderazgo. Representado con cuatro ítems: buena gestión, líderes fuertes y respetados, visión clara de futuro y potencial de crecimiento futuro. • Finanzas. Representado con dos ítems: genera beneficios para sus propietarios y buenos resultados. • Trabajo. Representado con tres indicadores: paga a empleados de forma justa, seguridad de sus empleados y buen lugar para trabajar. • Ciudadanía. Representado con tres ítems: apoya causas sociales, protege el medio ambiente y contribuye al desarrollo del país. • Innovación. Representado con tres indicadores: adaptación fácil al cambio, lanzamiento regular de nuevos productos, impulsa a empleados a generar ideas. • Gobierno. Representado con dos indicadores: no realiza un uso indebido de su poder, no se involucra en negocios no éticos.

Figura 2. Las siete dimensiones de la escala Rep Trak. Tomado de Integrated Reporting Initiative (2013, p. 18)

De acuerdo con Ramírez (2020), Licenciada en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid indica que, las organizaciones pueden recurrir a estos KPIs para medir su reputación corporativa tomar en cuenta lo siguiente:

- Cantidad y tipo de cobertura mediática.
- La opinión de actores del mercado (competencia, compañía de otros sectores, etc.).
- La lealtad de los clientes.
- La legitimación en el entorno empresarial
- Buena valoración entre los reguladores legales, jurídicos o fiscales.
- Correcta posición en los rankings de reputación(Ramírez, 2020).

Se debe tomar en cuenta que en la actualidad existen otras métricas que miden la reputación: MERCO, Fortune 500, FT Most Admired, Harris Poll Annual RQ.

2.2.1.3.3. Reputación digital

La reputación digital de una organización se construye en base a la percepción intelectual de sus stakeholders, en ambientes virtuales, y que actualmente

representa uno de los elementos triunfales de gran importancia para integrar a la suma de sus activos intangibles Moreno (2021).

La experta en antropología, Vargas (1994) sostiene que:

La incursión del consumidor en los entornos virtuales y su decidida participación fueron posicionando a las páginas web y a las redes sociales como la principal fuente de información para decidir comprar un producto o servicio, creer en las campañas de relaciones públicas de las empresas, determinar cuál es el producto o servicio líder en un sector, etc.

Por tanto, si la organización creía tener el control total sobre su reputación, ya no es así. Ahora los ambientes virtuales son los que contribuyen al mantenimiento y evolución de su reputación digital y como tal deben considerar su participación.

Actualmente, con el avance y la aparición de redes sociales, la participación de las diferentes organizaciones en el hilo de la comunicación por internet es oportuna, por no decir indispensable. El papel de las organizaciones en esta línea se debe a receptar los mensajes de su público, responder a sus peticiones y prestar atención especial a las quejas no sólo por compromiso, al contrario, de este modo se logra formar y mejorar las relaciones; y por ende reforzar la imagen de la organización Choi (2016).

Por lo tanto, un elemento crítico para alcanzar éxito reputacional en las organizaciones radica en, responder, supervisar y observar al público de manera oportuna.

2.2.1.3.4. Riesgo reputacional y gestión de crisis

No es una particularidad que en gran magnitud las organizaciones no cuenten con una cultura marcada en referencia al riesgo reputacional, a la importancia de

los intangibles como patrimonio institucional; así como a la posibilidad de sufrir una crisis Vichique (2013).

2.2.1.3.4.1 Riesgo Reputacional

El fundador y presidente del Reputation Institute, Fombrun (1998) define el riesgo reputacional como “el rango de pérdidas o ganancias potenciales relacionadas con el capital reputacional para una empresa dada”; es decir que, se lo puede definir como aquel que provoca variación en el valor de los activos intangibles y estos pueden verse afectados ya sea de modo beneficioso o de modo adverso. La mala publicidad o negativa, puede llegar a ser uno de los impactos más perjudiciales para las organizaciones, porque a diferencia de las buenas noticias el efecto es inmediato sobre los stakeholders. En el Ecuador, los medios de comunicación son en cierto modo, cómplices de que los impactos se difundan de forma masiva y acelerada De Jorge (2021).

Esto si no es tratado con cautela, puede representar la disipación de varias organizaciones. Por tal razón, es importante darle la atención precisa, para no sufrir los efectos y tenerlos claramente definidos. Un claro ejemplo son las entidades financieras, quienes deben procurar inteligencia reputacional.

Por ello, la reputación corporativa es intangible y muy valiosa que debe ser conservada y defendida siempre. A la hora de tratar de mitigar el riesgo reputacional, la estrategia debe ir profundamente relacionada con la estrategia de la organización y con la cultura de riesgo.

2.2.1.3.4.2 Gestión de Crisis

Gestionar una crisis significa identificar las amenazas para una organización y sus stakeholders de modo que se logre responder eficazmente y oportunamente. Por eso es importante que las organizaciones conozcan, prevean y estén preparadas para una amplia gama de posibles campos de crisis, que incluyen elementos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos.

La licenciada en Ciencias de la Información, Sánchez (2004), afirma: “Al ser una crisis un acontecimiento aleatorio no deseado, sus consecuencias y efectos pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma”. (p.35).

Mantenerse al tanto de posibles escenarios y prever respuestas para una crisis garantiza que los operadores puedan mantener su comunicación de forma eficaz y rápida entre sí, durante los momentos de amenaza, de modo que logran contribuir con información que le permita a la organización rectificar casi al instante una situación y sobre todo genere protección a los clientes, colaboradores y activos, y se garantice la continuidad la organización Valezzi (2022).

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Información base y antecedentes de la organización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega” fue fundada el 29 de julio de 1964, gracias al Acuerdo Ministerial No. 2203; con 47 socios, la mayoría de ellos eran trabajadores del hospital y policías municipales.

En el mes de enero de 2013, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria inicia a supervisar el funcionamiento de la Cooperativa. Actualmente, la calificación de riesgos que asignada es “AA-”.

La Institución cuenta con 233 colaboradores y 94010 socios, distribuidos en las diferentes oficinas en las ciudades de: Tulcán, San Gabriel, Bolívar, Mira, Ibarra, Otavalo, Atuntaqui, Cayambe, Quito y Lago Agrio.

Uno de los indicadores que favorecen en la reputación de la organización, son sus activos: 323.565.769 USD, valor que le ha permitido ubicarse como una institución financiera destacable del norte del país.

Por sus 57 años de trayectoria ha logrado considerarse como una cooperativa confiable. Ha recibido varios reconocimientos; en el 2021 fue nombrada como la Mejor Empresa Ecuatoriana del año y en el 2022 recibe una Certificación de Protección al Cliente por haber cumplido con los siete principios de protección al cliente e indicadores necesarios.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación corporativa se gesta de arriba hacia abajo, esto implica la supremacía de una información vertical de privilegios, más no de asociatividad y cooperativismo como su nombre Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

La ausencia de un departamento de departamento de comunicación ha llevado a que áreas más comerciales como marketing, publicidad y diseño gráfico planifiquen y ejecuten los procesos de comunicación de una forma muy lineal; se ha emitido información que no genera vínculos con sus públicos, por lo tanto, hablar de cultura organizacional es una fantasía.

Los productos audiovisuales no generan impacto mediático que se le debe dar a las organizaciones desde la parte neural, los valores corporativos deben estar enfocados en necesidades que reflejen soluciones inmediatas para los socios, fortalecimiento de la imagen institucional y posicionamiento en todo tipo de mercados meta.

Por lo tanto, es necesario llevar a cabo una auditoria que permita investigar las principales características y problemáticas de la gestión de la comunicación corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pablo Muñoz Vega".

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Conocer las características y problemáticas de la gestión de la comunicación corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega y su incidencia en el posicionamiento de sus valores intangibles frente a sus stakeholders.

5.2 Objetivos específicos

Identificar las principales dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación interna de tal Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega.

Indagar sobre las principales dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega.

Conocer las percepciones de los diversos stakeholders sobre los activos intangibles de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega.

6. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Con la finalidad de realizar una auditoría de comunicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega se planteó un diseño metodológico con un enfoque mixto, en este contexto se consideraron criterios probabilísticos y no probabilísticos para la selección de la muestra de expertos, de acuerdo a las técnicas de investigación que se aplicaron.

Para cumplir el primer objetivo específico de la investigación que propone *“Identificar las principales dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación interna de Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega”* se realizó la revisión del plan de comunicación, manual de talento humano, plan estratégico, documentación normativa y legal para lograr una contextualización sobre la institución. Además, se efectuó un mapeo de canales, flujos e interacciones de comunicación interna para analizar los contenidos que se transmiten en ellos. También se aplicó una entrevista estructurada al Comunicador Social para conocer su visión sobre la gestión de comunicación interna y su perspectiva sobre la cultura corporativa de la Cooperativa. Finalmente, se realizó una encuesta a todos los miembros de la organización para conocer las preferencias que existen a la hora de utilizar herramientas de comunicación interna.

Para poder cumplir el segundo objetivo específico de la investigación que propone *“Indagar sobre las principales dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega”* se llevó a cabo la revisión del plan de comunicación, plan estratégico, documentación normativa y legal para lograr una contextualización sobre la institución. Además, se realizó un mapeo de canales, redes sociales, e interacciones de comunicación externa para analizar los contenidos que se transmiten en ellos. También se realizó una entrevista estructurada al Comunicador Social de la organización. Una entrevista a profundidad al Community Manager para conocer cómo se ha gestionado la comunicación

externa y los principales problemas que ha enfrentado la institución. Finalmente, se llevó a cabo un Focus Group a ocho socios de la Cooperativa para conocer las características del contenido que se comparte a sus comunidades online.

Con respecto al objetivo específico tres que propone “*Conocer las percepciones de los diversos stakeholders sobre los activos intangibles de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega.*” se aplicó encuestas a todos los colaboradores de la oficina matriz para conocer el perfil de imagen y el posicionamiento de los valores intangibles de la institución. También se llevó a cabo un Focus Group a ocho socios para conocer las opiniones sobre los productos y servicios de la Cooperativa.

7. RESULTADOS

7.1 Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación interna

- Con el posicionamiento de la nueva Asamblea General, la Cooperativa “Pablo Muñoz Vega” se está reestructurando; se realizan ajustes en los diferentes procesos y herramientas de la organización, incluyendo el organigrama. En este sentido, el Departamento de Talento Humano afirma que *“existe un exceso de cargos administrativos y pocos cargos destinados a la razón de ser de organización, como son los asesores de crédito.”*

- Durante la revisión de canales internos se evidencia que los departamentos cumplen con sus responsabilidades, pero trabajan de manera aislada. Es necesario articular procesos y trabajar de manera integral. En tal sentido, más de la mitad de los colaboradores creen que se podría agilizar los canales de comunicación interna de la Cooperativa, como se observa la Figura 3.

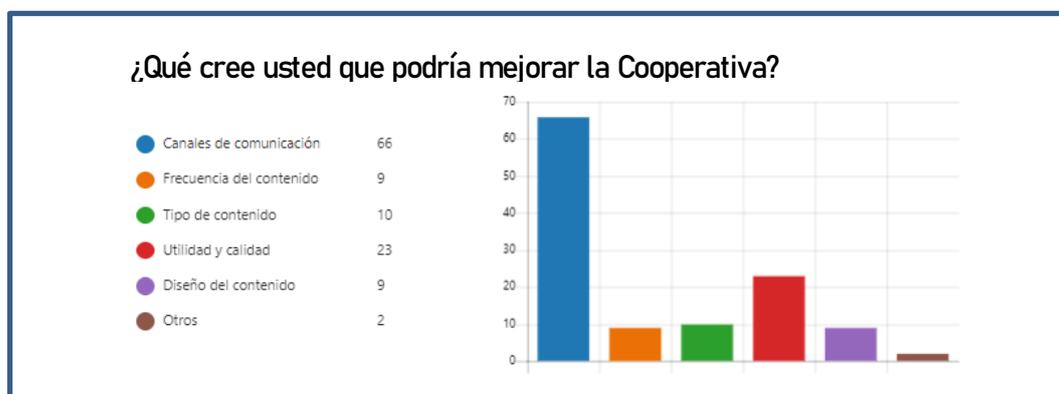


Figura 3. Percepción de recursos mejorables de la organización

- Francisco Melo, responsable de la Comunicación de la Organización menciona: *“En los últimos meses la institución ha venido creciendo, son 14 oficinas a nivel nacional, lo que ha exigido a fortalecer y transformar el organigrama institucional, con lo cual los trabajadores deberán asumir la responsabilidad de conocer a su empresa”*, por tal motivo, surge la necesidad de socializar el organigrama y la filosofía organizacional en todas las agencias.

- La mayoría de colaboradores considera que el clima laboral de la Cooperativa es bueno, como lo indica la Figura 4. Esta información se la obtuvo de la encuesta aplicada a todos los colaboradores de la organización; sin embargo, mediante observación de campo se pudo analizar que, el ingreso de nuevos miembros a la organización provoca que incide en la cultura organizacional y clima laboral.

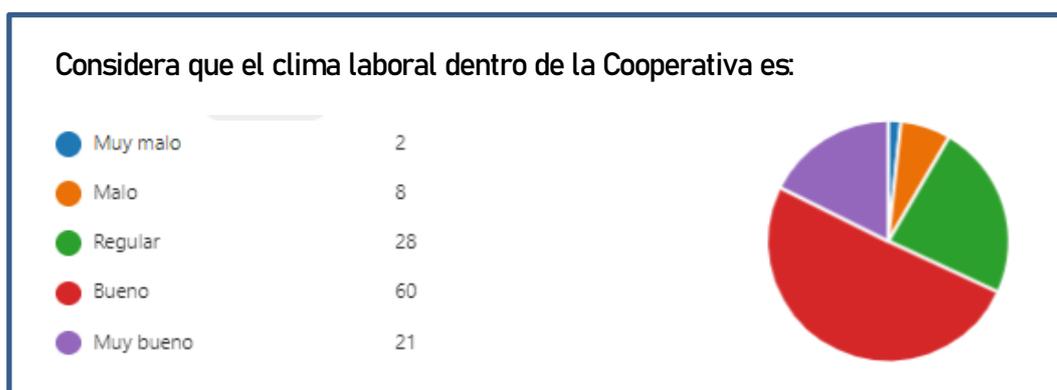


Figura 4. Percepción del clima laboral de la organización

- Los resultados de la encuesta de la gestión de comunicación interna realizada a todos los colaboradores de la organización evidenciaron que más de 70 de ellos considera que el correo institucional es la manera preferida de recibir información de la Cooperativa.

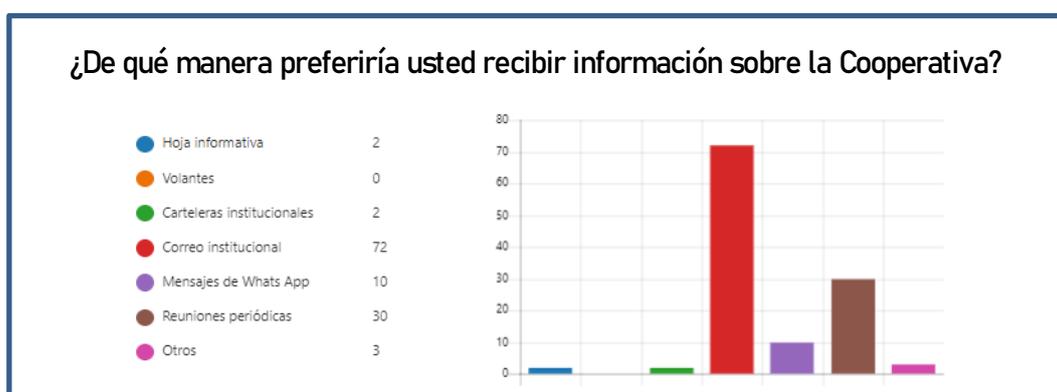


Figura 5. Canales más utilizados en la organización

7.2 Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa

- La presencia en el ecosistema digital está enfocado en Facebook, cuentan con otras redes sociales, pero se publican los mismos contenidos. El Community Manager menciona “Se ha notado un notable crecimiento en cada una de las comunidades online de nuestras redes sociales, estos canales nos permiten brindar un servicio óptimo al cliente; sin embargo, es necesario potenciarlas”

- La gestión efectiva de “las relaciones públicas de la Cooperativa ha permitido mantener buenas relaciones con los medios de comunicación, instituciones públicas y privadas”, así lo menciona Francisco Melo, responsable de Comunicación de la organización. Muestra de ello, es la gran acogida que tienen los eventos organizados por la Cooperativa.

- La presencia de marca es fuerte tanto en medios tradicionales, como en medios digitales, como se evidencia en la Tabla N°1, esta información se recopiló en un Focus Group realizado con ocho socios de la Cooperativa. De acuerdo a lo debatido por los participantes se puede concluir que las estrategias y proyectos de comunicación no son integrales.

Tabla 2

Focus Group sobre Comunicación Externa

Nombre	Sexo	Edad	¿Mediante qué canales se ha informado de la Cooperativa?	¿Qué tipo de contenido usted prefiere?	¿Cómo califica la atención al cliente que ha recibido en las oficinas?
Karla Valencia	Femenino	25 años	Facebook	Entretenimiento	Muy Bueno
Alfredo Orbe	Masculino	56 años	Radio	Entretenimiento	Bueno
Verónica López	Femenino	42 años	Whats App	Informativo	Muy Bueno
Medardo Guerrero	Masculino	60 años	Facebook	Entretenimiento	Muy Bueno

Angye Bravo	Femenino	29 años	Televisión	Entretenimiento	Regular
Alexis Artega	Masculino	28 años	Spots	Educativo	Bueno
Rosa Álvarez	Femenino	34 años	Whats App	Entretenimiento	Muy Bueno
Paul Velasco	Masculino	22 años	Facebook	Entretenimiento	Bueno

- Las campañas publicitarias son segmentadas en función de ciertas características predefinidas acorde a los intereses de la Cooperativa, así lo afirma Francisco Melo, responsable de Comunicación “Los nichos de audiencia son diferentes. Campañas destinadas con target para jóvenes funcionan en Tik Tok. Las campañas enfocadas en un target adulto tienen mayor impacto en noticieros y Facebook”.

7.3 Percepciones que tienen los stakeholders sobre la imagen y reputación de la organización

- El sentido de pertenencia laboral es alto, así lo indica la Figura 6 de la encuesta aplicada a los colaboradores de la organización. Todo esto, a pesar que al analizar los canales internos, se evidencia que no existen espacios para que los colaboradores emitan sus opiniones sobre temas de interés para ellos en vinculación con la Cooperativa.



Figura 6. Nivel de sentido de pertenencia hacia la organización

- El engagement es un factor clave dentro de la gestión de comunicación externa, la Cooperativa no ha logrado conseguir este elemento de forma contundente. Dentro del debate que se generó en el Focus Group se generan manifestaciones como estas: “La Cooperativa hace la entrega de los folletos y volantes

informativos, que muchas veces ni siquiera leemos. La Cooperativa debería buscar otra manera de compartir información”, “La Cooperativa debería organizar ferias de cualquier tipo, concursos vacacionales, con la intención de llamar la atención de la gente e informar de los servicios que presta la institución”

8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

8.1 Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación interna

- El Departamento de Marketing es el responsable de las funciones y actividades comunicacionales con los públicos externos, mientras que el Departamento de Talento Humano se encarga de ciertas responsabilidades enfocadas con la comunicación interna; no hay un responsable que se encarga de la gestión integral de la comunicación.

- La creación de un departamento de Comunicación permitirá fortalecer y estructurar la estrategia para la toma de decisiones, planeación, dirección y gestión de la organización. El propósito final de estas responsabilidades es optimizar la eficacia, rendimiento económico, imagen y reputación corporativa.

- La estrategia organizacional de la Cooperativa no está definida de forma técnica, la Cooperativa ha construido sus estrategias de negocio buscando el crecimiento de la organización, con base en los recursos disponibles a nivel interno y externo. Por esta razón, la Cooperativa ha establecido ciertos lineamientos y objetivos a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de un plan definido para alcanzarlos; según los recursos disponibles. Cuando en realidad, la Cooperativa debe trabajar en la anticipación estratégica; ya que, este factor le permitirá detectar cualquier posible suceso que vaya a ocurrir en un futuro próximo, antes de que este se materialice en el presente. De esta forma se podría llevar a cabo acciones para “adelantarse a los acontecimientos” y de esta manera detectar posibles riesgos y oportunidades que influyen en los objetivos organizacionales.

- La cultura organizacional es débil, es necesario implantarla para desarrollar la identidad corporativa en el interior de la Cooperativa, concentrándola en hechos puntuales, formas de actuar y proceder con el apoyo de la comunicación.

- Las relaciones entre los colaboradores son malas, brindar información constante con mensajes que promuevan el trabajo en equipo, que es uno de los valores corporativos de la organización, proporcionara seguridad y tranquilidad. Se disminuye la desconfianza entre compañeros y se promueve la confianza.

8.2 Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa

- La actitud gerencial es muy criticada en medios de comunicación locales, a pesar de que la gerencia y liderazgo de la Cooperativa han entendido la importancia de renovarse, hay que entender que los cambios no son sencillos y se necesita saber cómo y cuándo se deben realizar. Los cambios propuestos desde Gerencia, se han realizado tomando en cuenta las oportunidades observadas en el "medio ambiente" lo que se puede evidenciar en acciones desarrolladas de forma muy general; que toman forma cuando se conoce que las aspiraciones están encaminadas en el contexto político. La actitud gerencial de la Cooperativa debería basarse en impulsar cambios enfocados en el segmento de negocio que le compete a la organización para satisfacer los requerimientos de los clientes y ser competitivos en los mercados.

- El presupuesto designado para publicidad es uno de los inconvenientes que más tiene la Cooperativa, el Departamento de Marketing gestiona estrategias de Marketing ATL y BTL, por tal motivo se ponen en contacto con la Asamblea General para solicitar aumento de presupuesto para el plan de medios establecidos.

- El engagement de la marca con los socios no es muy emocional, gestionar experiencias ayudaría de manera considerable a potenciar este factor. Gestionar las emociones y cuidar la calidad de las relaciones puede permitir mantener un vínculo positivo entre la Cooperativa y sus públicos externos.

- El posicionamiento SEO y SEM son herramientas que no está dentro del plan de acción de la Cooperativa, crear estrategias dentro del mundo virtual

contribuye a mejorar el posicionamiento de la organización. En la web deben mostrarse y vender los productos y servicios de la Cooperativa.

8.3 Percepciones que tienen los stakeholders sobre la imagen y reputación de la organización

- Se evidencia un desalineamiento entre identidad, cultura, marca e imagen; es muy importante que la Cooperativa tenga bien cimentada su identidad corporativa, pues a partir de esta, se creará la imagen que se desea transmitir a los clientes. La misión y la visión y los valores corporativos se verán expresados en aspectos visuales como: tipografía, colores corporativos, papelería corporativa, ambientación de oficinas, souvenirs y otros elementos visuales auxiliares que permitirán reforzar a la marca.

- La identidad corporativa no es considerada como matriz estratégica, la Cooperativa debe tangibilizar la identidad, porque es el primer intangible que fundamenta la realidad de la organización. Es importante potencializarla para que actúe como eje transversal de la diferenciación, el desarrollo y el éxito.

- El cambio de enfoque de la organización debido a la nueva administración de la Asamblea General debe ser socializado, es preferible evitar rumores para que no provoquen graves afectaciones a la Cooperativa. El clima laboral es un factor influyente en la satisfacción de los trabajadores y debe gozar siempre de confianza y transparencia.

- La marca de la Cooperativa carece de especificidad integradora y simbólica, las papeletas, los cajeros, las vallas publicitarias, los vehículos, hasta las oficinas de las sucursales, la memoria anual, la página web, las campañas de publicidad no tienen la capacidad de simbolizar y concentrar los valores corporativos.

Una vez finalizada la discusión de resultados, se presenta una propuesta que permite mejorar la gestión de la comunicación de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito “Pablo Muñoz Vega”, con énfasis en la identidad corporativa como matriz estratégica de la organización. A continuación, se presenta un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) como alternativa de solución.

9. PROPUESTA PEC CAC “PABLO MUÑOZ VEGA”

9.1 Perfil organizacional:

- Nombre de la organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega”

-Identidad gráfica:



Figura 7. Identidad gráfica de la organización. Tomado de Página Web.

Recuperado en: https://www.cpmv.fin.ec/?page_id=260

- Filosofía Organizacional:

Misión

Somos su Cooperativa de ahorro y crédito que ofrece productos y servicios financieros de calidad con responsabilidad social, profesionalismo, compromiso y tecnología de punta, cumpliendo estándares de seguridad para nuestros socios y clientes, promoviendo la inclusión financiera y el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Visión

Para el 2024 nos posicionaremos como la Cooperativa de mayor crecimiento de activos, ubicándonos entre las diez instituciones más grandes del Sistema Financiero Popular y Solidario en el ámbito nacional, que oferte productos y servicios de calidad acordes a las exigencias del mercado con innovación tecnológica y mejora continua.

Figura 8. Filosofía corporativa. Tomado de Página Web. Recuperado en:

https://www.cpmv.fin.ec/?page_id=260

Valores

Ética: Actuar con una conducta de honestidad e integridad.

Transparencia: Información veraz y oportuna de los resultados institucionales hacia nuestros socios.

Compromiso: Cumplir con lo que hemos prometido, incluso cuando las circunstancias son adversas.

Disciplina: Capacidad de actuar ordenada y constante en todas las actividades.

Lealtad: Actitud íntegra para cumplir objetivos y metas.

Solidaridad: Apoyo permanente a nuestros socios y clientes.

Responsabilidad: Administrar los recursos económicos de socios y clientes adecuadamente, mitigando el riesgo.

Respeto: Consideración al ser humano y al medio ambiente.

Figura 9. Valores Corporativos. Tomado de Página Web. Recuperado de la página oficial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega es una organización con 57 años de trayectoria, con presencia de 14 oficinas en las provincias de: Carchi, Imbabura, Pichincha y Sucumbíos.

- Presta una variedad de servicios: pago de servicios, tarjeta de débito internacional, cajeros automáticos, cooperativa virtual, cooperativa móvil, seguro médico.

- El competidor directo es: Cooperativa de Ahorro y crédito Tulcán, otros competidores: CACET, Chibuleo, Cooperativa San Gabriel.

- Los principales canales de comunicación son: correo institucional y WhatsApp, en donde existen siete grupos oficiales por donde se comparte información de la organización.
- El Organigrama se encuentra distribuido de la siguiente manera:

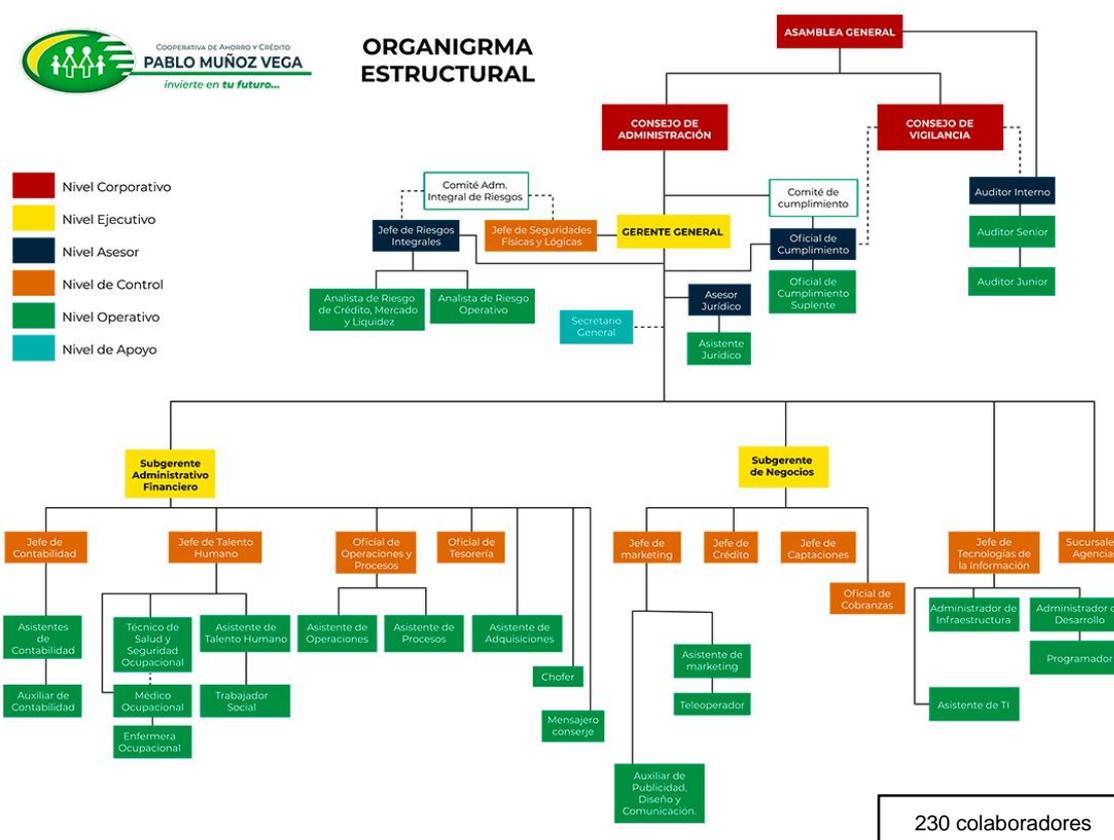


Figura 10. Organigrama institucional. Tomado de Página Web. Recuperado de la página oficial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega

9.2 Canales y soportes

- Fan Page: <https://www.facebook.com/CPMV01>

Seguidores: 15.973

Me gusta: 14.004

- Instagram: https://www.instagram.com/coop_pablomvega/

Seguidores: 1196

- Tik Tok: <https://www.tiktok.com/@cpmv01>

Seguidores: 424

Me gusta: 4942

- Twitter: https://twitter.com/Coop_PabloMVega

Seguidores: 248

- You Tube: <https://www.youtube.com/channel/UCjUATLV8CCybQd52XhYfsRw>

Suscriptores: 99

9.3 Análisis de la situación

Para la realización del diagnóstico se aplicaron encuestas a los colaboradores, entrevistas a funcionarios del departamento de marketing, focus group a los socios de la Cooperativa, mapeo de canales, seguimiento a redes sociales, revisión documental y asistencia a las jornadas laborales.

Estos fueron los principales hallazgos:

- Con el posicionamiento de la nueva Asamblea General, se realizan constantes ajustes en el organigrama, lo que afecta a los diferentes procesos de la organización.
- Los departamentos trabajan de manera aislada, no trabajan de manera integral. Más del 50% de los colaboradores afirma que se podrían mejorar los canales de comunicación interna.

- No existe un departamento de que gestione la comunicación de forma integral, el departamento de Marketing es el responsable de las funciones y actividades comunicacionales con los públicos externos, mientras que el departamento de Talento Humano se encarga de ciertas responsabilidades enfocadas con la comunicación interna.
- Dentro de los canales internos, no existen espacios de interacción para que los colaboradores emitan sus opiniones y sugerencias sobre temas de interés para ellos en vinculación con la Cooperativa.
- En las encuestas aplicadas, alrededor del 50% de los colaboradores afirma que el clima laboral de la Cooperativa es bueno; sin embargo, mediante observación directa-visitas in situ se pudo analizar que el ingreso de nuevos miembros a la organización incide en la cultura organizacional y clima laboral.
- El 58,8 % de colaboradores prefiere el correo institucional como canal para recibir información referente a la Cooperativa y el 25,21% de colaboradores prefiere las reuniones periódicas, siendo estas dos herramientas las más aceptadas.
- La cultura organizacional es débil, es necesario implantarla para desarrollar la identidad corporativa en el interior de la Cooperativa, concentrándola en hechos puntuales, formas de actuar y proceder con el apoyo de la comunicación.
- La presencia en el ecosistema digital está enfocado en Facebook, cuenta con otras redes sociales, pero se publican los mismos contenidos, razón por lo cual es necesario potenciarlas.
- El posicionamiento SEO y SEM son herramientas que no está dentro del plan de acción de comunicación de la Cooperativa, crear estrategias dentro del mundo virtual contribuye a mejorar el posicionamiento de la organización. En la web deben mostrarse y vender los productos y servicios de la Cooperativa.

- La gestión efectiva de las relaciones públicas de la de la Cooperativa ha permitido mantener buenas relaciones con los medios de comunicación, instituciones públicas y privadas.

- La presencia de marca es fuerte; tanto en medios tradicionales como en medios digitales; sin embargo, en el focus group se pudo analizar que estos productos audiovisuales generan bajo impacto emocional en los consumidores.

- El engagement de la marca con los socios no es muy emocional, gestionar experiencias ayudaría de manera considerable a potenciar este factor. Gestionar las emociones y cuidar la calidad de las relaciones puede permitir mantener un vínculo positivo entre la Cooperativa y sus públicos externos.

- La marca de la Cooperativa carece de especificidad integradora y simbólica, las papeletas, los cajeros, las vallas publicitarias, los vehículos, hasta las oficinas de las sucursales, la memoria anual, la página web, las campañas de publicidad no tienen la capacidad de simbolizar y concentrar los valores corporativos.

- La actitud gerencial es muy criticada en medios de comunicación locales, a pesar de que la gerencia y liderazgo de la Cooperativa han entendido la importancia de renovarse, hay que entender que los cambios no siempre son sencillos y se necesita saber cómo y cuándo realizarlos. Los cambios propuestos desde Gerencia, se han realizado tomando en cuenta las oportunidades observadas en el "medio ambiente" lo que se puede evidenciar en acciones desarrolladas de forma muy general; que toman forma cuando se conoce que las aspiraciones están encaminadas en el contexto político. La actitud gerencial de la Cooperativa debería basarse en impulsar cambios enfocados en el segmento de negocio que le compete a la organización para satisfacer los requerimientos de los clientes y ser competitivos en los mercados.

- El cambio de enfoque de la organización debido a la nueva administración de la Asamblea General debe ser socializado en las 14 oficinas, es preferible evitar rumores para que no provoquen graves afectaciones a la Cooperativa.
- Se evidencia un desalineamiento entre identidad, cultura, marca e imagen; es muy importante que la Cooperativa tenga bien cimentada su identidad corporativa, pues a partir de esta, se creará la imagen que se desea transmitir a los clientes.

9.4 Análisis FODA

FORTALEZAS

- Los colaboradores sienten interés por el buen uso de la comunicación interna.
- Cuentan con intranet y presencia digital.
- Personal frecuentemente capacitado.
- Buenas relaciones institucionales.
- Considerada confiable por sus 57 años de trayectoria.
- Financiamiento propio
- Utilizan marketing ATL y BTL
- Asignan presupuesto para Marketing

OPORTUNIDADES

- Innovación tecnológica que ayuda a optimizar la comunicación
- Capacitaciones que permiten mejorar el clima laboral
- Crear departamento de comunicación
- Innovación administrativa: pioneros en onboarding
- Posicionar imagen a través de RSE

DEBILIDADES

- No cuenta con departamento de comunicación.
- Organigrama dificulta trabajo entre departamentos
- Sucursales no cuentan con personal de comunicación
- Cultura organizacional débil
- Engagement de la marca con los socios es poco emocional
- Colaboradores desconocen nuevos productos ofertados.
- Existe comunicación informal (entropía, ruido)
- La marca carece de especificidad integradora y simbólica

AMENAZAS

- Acceso a nuevas herramientas es costoso
- Modificaciones en las exigencias de la SEPS
- Situación económica del país
- Resistencia al teletrabajo
- Desastres naturales

9.5 Objetivos estratégicos de comunicación

9.5.1 Objetivo general:

Fortalecer la gestión de la comunicación corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega para incidir en el posicionamiento de sus valores intangibles en el 80% de sus stakeholders en un plazo de 12 meses.

9.5.2 Objetivos específicos:

1. Aumentar hasta 70% los niveles de conocimiento de la filosofía corporativa de la organización, en los colaboradores, en un plazo no superior a nueve meses.
2. Incluir la participación del 10% los socios de la Cooperativa dentro de la construcción de la estrategia organizacional, en un plazo de nueve meses.
3. Aumentar en 30% la notoriedad de los productos y servicios de la organización, en un plazo de 6 meses.

9.6 Planteamiento táctico

Tabla 3

Planteamiento Táctico

Público	Objetivo Específico
Directivos Colaboradores Asamblea General	1. Aumentar hasta 70% los niveles de conocimiento de la filosofía corporativa de la organización, en los colaboradores, en un plazo no superior a nueve meses.

Ideas (Fuerza) - Mensajes	Tono - Estilo	Táctica	Indicadores
Escuchamos tu opinión Esta Cooperativa es humana	Amigable, juvenil, informal	<p>Reuniones mensuales para socializar la filosofía corporativa.</p> <p>Cada jefe departamental debe socializar la filosofía corporativa con su equipo.</p> <p>Las reuniones se realizan los fines de cada mes.</p> <p>Se expone mediante un diálogo cordial y amigable en</p>	<p>Cantidad de reuniones realizadas por departamento</p> <p>Número de visitas a las sucursales</p>

		<p>donde la audiencia tenga un papel protagónico que ponga en evidencia la comprensión del contenido</p> <p>Visitas a las 14 oficinas para socializar la filosofía corporativa.</p>	
<p>Ponte la camiseta de la cooperativa</p> <p>Amor por los colores</p>	Cálido y emotivo	<p>Generar productos audiovisuales para dar a conocer la filosofía corporativa</p> <p>Crear artes explicando la misión de la organización y enviarlos por la intranet</p> <p>Generar videos emotivos que permitan generar sentido de pertenencia en los colaboradores.</p> <p>Crear un documental, dando a conocer hitos importantes que han ocurrido en la organización.</p>	<p>Nivel de enamoramiento institucional</p> <p>Nivel se satisfacción</p>

<p>La Cooperativa es socialmente responsable</p> <p>Somos un ejemplo a seguir</p>	<p>Solemne y natural</p>	<p>Crear eventos dedicados a los colaboradores de la organización</p> <p>Informar los nuevos lineamientos estratégicos</p> <p>Capacitar en nuevas habilidades técnicas</p> <p>Fortalecer la participación de los colaboradores</p> <p>Talleres de superación</p>	<p>Nivel de opinión</p> <p>Número de asistentes a eventos</p>
---	--------------------------	---	---

Público	Objetivo Específico
<p>Socios</p> <p>Medios de comunicación</p>	<p>2. Incluir la participación del 10% los socios de la Cooperativa dentro de la construcción de la estrategia organizacional, en un plazo de nueve meses.</p>

Ideas (Fuerza) - Mensajes	Tono - Estilo	Táctica	Indicadores
<p>La Pablo está comprometida contigo</p> <p>La Cooperativa es tuya</p>	<p>Amistoso e informal</p>	<p>Desayunos corporativos con los socios</p> <p>Desarrollar desayunos periódicos con grupos de 25 socios.</p>	<p>Desayunos programados vs. Ejecutados.</p> <p>Socios invitados vs socios asistentes.</p>

Usted es importante para la Cooperativa		<p>Socializar los nuevos productos y servicios de la Cooperativa</p> <p>Entrevistas con socios líderes de opinión</p>	
	Cálido y amable	<p>Creación de ferias de emprendimiento:</p> <p>Montar logística para participantes</p> <p>Invitar a socios para mostrar sus emprendimientos</p> <p>Premiar a los mejores emprendimientos</p> <p>Invitar a medios de comunicación para cubrir eventos y entregar presentes</p>	<p>Nivel de satisfacción</p> <p>Monitoreo de Medios</p>
	Informal y juvenil	<p>Concursos de Tik Tok para socios de la Cooperativa</p> <p>Crear reglamento de concurso</p>	<p>Visualizaciones en TikTok</p> <p>Interacciones en TikTok</p>

		Invitación para seguir el Tik Tok de la organización	
		Premiación a los videos más ingeniosos	

Público	Objetivo Específico
Universidades Empleados públicos Empleados privados	3. Aumentar en 30% la notoriedad de los productos y servicios de la organización, en un plazo de 6 meses.

Ideas (Fuerza) - Mensajes	Tono - Estilo	Táctica	Indicadores
La Cooperativa es socialmente responsable La Pablo te apoya Estamos para servirte	Cálido y amable	Patrocinar eventos académicos, culturales y deportivos Teniendo como eje central la innovación y buscando buenas relaciones con las Universidades, se patrocinarán sus eventos.	Resultados de auditorías de percepción Monitoreo de medios

		<p>La presencia de marca en instrumentos, artículos, anuncios y menciones que se hagan</p> <p>Estos patrocinios pueden ser aprovechados para entregar invitaciones a públicos claves: medios de comunicación, municipio, colectivos culturales.</p> <p>Verificar presencia de marca en patrocinios para evitar malgasto de recursos</p>	
<p>La Cooperativa es socialmente responsable</p> <p>Somos un ejemplo a seguir</p>	<p>Solemne y natural</p>	<p>Elaboración y difusión de la memoria anual</p> <p>Desarrollar varias versiones de la memoria anual, dependiendo del público al que nos dirigimos</p> <p>Los socios no tienen el mismo interés que los inversores</p> <p>Tomar en cuenta la visualización de datos a la</p>	<p>Número de acciones de RSC</p> <p>Cobertura y tratamiento de los medios de comunicación</p> <p>Resultados de auditorías de percepción</p>

		<p>hora de diseñar memoria anual</p> <p>Desarrollar una rueda de prensa para mostrar la memoria anual de la Cooperativa</p> <p>En la rueda de prensa puedes estar representantes que pueden testimoniar patrocinios, donaciones, premios</p> <p>Mediatraining a vocero para asegurar que domina el tema.</p>	
--	--	--	--

<p>Crear artes explicando la misión de la organización y enviarlos por la intranet</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>
<p>Generar videos emotivos que permitan generar sentido de pertenencia en los colaboradores.</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>
<p>Crear un documental, dando a conocer hitos importantes que han ocurrido en la organización.</p>	<p></p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p></p>																			
<p>Crear eventos dedicados a los colaboradores de la organización</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

- El cambio de la Asamblea General constituye un acontecimiento de extraordinaria importancia en el clima laboral. La nueva administración ha modificado prácticas organizativas y la estrategia de la organización. La sustitución y la rotación de puestos son parte de las consecuencias que conlleva esta transición.

- Es evidente que la gestión de comunicación de la organización se ha enfocado prioritariamente en sus públicos externos a través de campañas centradas en el ecosistema digital. Aunque la inversión económica ha sido notable, los resultados no han sido los esperados debido a que no se ha generado engagement con las audiencias y los contenidos son poco atractivos.

- Los principales problemas de la vinculación entre las estrategias de comunicación y la gestión de intangibles visibilizaron que no se ha difundido la filosofía organizacional de la organización y la planificación estratégica de la comunicación responde a coyunturas específicas. Esto se debe a un problema estructural de la organización.

- En el proceso de auditoria planteado se logró un acercamiento a todos los stakeholders de la organización. Sin embargo, no fue posible obtener datos de mayor profundidad en el caso del público interno debido a que hay temas que deben guardarse bajo privacidad. Eso implicó una limitación del estudio.

10.2 Recomendaciones

- Es evidente que la gestión de la comunicación de la organización se ha enfocado en sus públicos externos, la inversión económica ha sido notable; sin embargo, los resultados no han sido los esperados debido a que no las acciones

se han realizado de forma aislado sin seguir un enfoque estratégico dentro de la gestión de la comunicación y los contenidos son poco atractivos

- En el proceso de auditoría planteado se logró un acercamiento con los públicos internos de la organización; sin embargo, no fue posible obtener datos de mayor profundidad porque gran parte los encuestados piensan que no existe anonimato a la hora de brindar la información, eso se tradujo en una limitación del estudio.

- Mediante la realización de la auditoría de comunicación se generó información clave y sustentada de todos los stakeholders, lo que constituyó el insumo necesario para replantar varias estrategias de comunicación. Se recomienda realizar este tipo de auditorías una vez al año para tener una mirada general del desempeño de la organización.

REFERENCIAS

- Abad, G. (14 de Mayo de 2020). *Qué son los activos intangibles y cómo pueden ayudar tu empresa*. Obtenido de Sage Advice: <https://www.sage.com/es-es/blog/activos-intangibles-ayudar-empresa/>
- Alloza, Á. (2020). El futuro de las organizaciones: el mundo tras el Covid-19. *Corporate Excellence Centre For Reputation*.
- Alloza, Á. (24 de Abril de 2020). *El futuro de las organizaciones: el mundo tras el Covid-19*. Obtenido de Corporate Excellence : <https://www.corporateexcellence.org/recurso/el-futuro-de-las-organizaciones-el-mundo-tras-el/10c7e054-641b-c1be-3747-04011bf040d8>
- Alloza, Á. (2021). Documento básico de estudio. *Modulo Reputación Corporativa*, 10.
- Anhold, S. (2002). Nation Branding: A continuing theme. *Journal of Brand Management*, 230.
- Cabrera, A. (2016). Posicionamiento de la identidad corporativa de la Empresa de Internet Net Service (tesis de grado). *Universidad Técnica del Norte*.
- Cabrera, A. (2016). Posicionamiento de la identidad corporativa de la Empresa de Internet NetService (tesis de grado). *Universidad Técnica del Norte*, 7.
- Cabrera, A. (2016). Posicionamiento de la identidad Corporativa de la Empresa de Internet NetService (tesis de grado). *Universidad Técnica del Norte*, 42.
- Choi, Y. &. (2016). Social media: is this the new organizational stepchild? *European Business Review*, 28(1), 21–38 <http://doi.org/10.1108/EBR-05-2015-004>.
- Clarkson. (1995). The management of stakeholder relationships in totalitarian and democratic societies. *In Proceedings of the International Association for Business and Society* , 427-338.
- Clarkson, M. (1995). The management of stakeholder relationships in totalitarian and democratic societies. *In Proceedings of the International Association for Business and Society*, 427- 438.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: PAIDÓS.
- Costa, J. (2003). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y Palabra*, 34 (8).
- Costa, J. (2018). *DirCom el Ejecutivo Estratega Global*. Barcelona: Cost Punto Com S. L. Editor.
- DeJorge. (2021). Cómo mejorar nuestra reputación con ayuda de los medios de comunicación. Tecnohotel. *Revista profesional para la hostelería y restauración*, (490), 32-33.
- Espinosa, L. (2016). La convergencia del mundo físico al mundo digital. *La transformación digital* , pág. 20.
- Fombrun, C. J. (1998). Reputation management in global 1000 firms: A benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 205-212.
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Guerras, N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Navarra: Aranzadi S. A.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Islas, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. *Chasqui*, 41.
- Lieberman, M. (2020). El papel cambiante del director de comunicaciones. *RepTrak*.
- López, A. (2013). Reputación Corporativa. (A. & Carreras, Entrevistador)
- Marín, J. Á. (2010). LA ERA DIGITAL: NUEVOS MEDIOS, NUEVOS USUARIOS Y NUEVOS PROFESIONALES. *RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, 7-9.
- Mitchell, R. K. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who. *Academy of Management Review*, 853-886.
- Mitchell, R., Agle , B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who. *Academy of Management Review*, 853-886.
- Moreno, S. M. (2021). EL ROL DE LAS REDES SOCIALES EN LA CONFIGURACIÓN DE LA REPUTACIÓN DIGITAL DE LA ORGANIZACIÓN CONTEMPORÁNEA. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 155-170.
- Piedra Méndez, F. A., Guevara Segarra, M. F., & Erazo Garzón, J. F. (2019). Responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador: una medición desde la web. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 618-642.
- Popper, K. (1994). *All Life is Problem Solving*. London: Routledge.
- Prieto, R. M. (2015). Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica* , 475-535.
- Ramírez, H. (2020). Grupo Artico 34. *¿Qué es la reputación corporativa y cómo gestionarla?*
- Sánchez. (2004). El Comité de Crisis: actores, roles y trabajo. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, (17) 92. Recuperado de www.ehu.es/zer17calero.pdf.
- Tubella, I. (2005). De la comunicación de masas a la comunicación multimedia . *Pascual, Jordi y Roig, Antoni: Comunicación audiovisual digital. Nuevos medios, nuevos usos, nuevas formas*, 47-63.
- Valezzi, C. (2022). *Infosol*. Obtenido de Principios fundamentales para la gestión de una crisis comunicacional: <https://www.infosol.com.mx/wordpress/los-principios-fundamentales-para-la-gestion-de-una-crisis-comunicacional/>
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53.
- Vichique, Á. (2013). *Riesgo Reputacional y Gestión de Crisis Institucional*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.

Villafañe, J. (2000). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*.
Barcelona: Gestión.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas

Anexo 1.1 Entrevista Lic. Francisco Melo (Relacionista Público)

1.- Si tuviera que elegir un adjetivo para definir a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz ¿cuál sería este?

Grande.

2.- ¿Cuáles son los objetivos comunicacionales de esta Cooperativa?

Promoción de la marca, productos, servicios y campañas de la cooperativa.
Desarrollar el briefing que permita alcanzar resultados positivos para la cooperativa y los socios.

3. ¿Considera usted que los objetivos se basan en los valores institucionales de la Cooperativa?

Siendo la ética, la responsabilidad, el respeto algunos de los valores que identifica a la cooperativa, los objetivos de comunicación se desarrollan bajo esa perspectiva, por ejemplo, jamás hacer uso de publicidad engañosa, ser claros, precisos y verdaderos en cada información que se emita.

4.- ¿Cómo se gestiona la comunicación organizacional de la cooperativa?
¿Existe algún documento que evidencie esta gestión?

Actualmente la Cooperativa se encuentra diseñando un plan de comunicación organizacional basado en los tipos conocidos: ascendente, descendente u horizontal. La comunicación interna actualmente es coordinada por el área de recursos humanos. La comunicación externa el área de Marketing, que también está en proceso de fortalecimiento y transición cómo área de Comunicación.

5.- ¿Qué canales se utilizan para comunicar hacia el interior (a los colaboradores) de la Cooperativa? ¿Cuál de ellos ha sido el más efectivo y cómo se evalúa esa efectividad?

El formal y más utilizado es el correo electrónico personal institucional, a través de Zimbra. Se ha utilizado el grupo de WhatsApp que reúne a todos los trabajadores, sin embargo la información es más informal. Actualmente se procesa algunas herramientas como Work Place.

6.- ¿Qué estrategias, canales y herramientas concretas se utilizan para establecer y gestionar la comunicación interna?

Las nuevas autoridades están mejorando los canales de comunicación interna a través de un manual corporativo en donde se actualiza el organigrama, la inducción, etc.

7.- ¿Qué tipo de material informativo genera y promueve la Cooperativa con los colaboradores? (productos, mensajes, etc.).

Comunicados a través de los correos personales, información de actividades en grupos de WhatsApp. Se proyecta a ejecutar una radio on line interna para comunicar y conectarse con las 14 oficinas de forma permanente. Edición y producción de video, diseño de acuerdo a la campaña o necesidad interna solicitada.

8.- ¿Usted cree que los colaboradores conocen la filosofía y cultura organizacional de la Cooperativa?

La filosofía es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad, desde ese punto de vista se ha venido fortaleciendo la pertenencia del trabajador hacia la cooperativa. En los últimos meses la institución ha venido creciendo, son 14 oficinas a nivel nacional, lo que ha exigido a fortalecer y

transformar el organigrama institucional, con lo cual los trabajadores deberán asumir la responsabilidad de conocer a su empresa.

9.- ¿Cómo es la relación entre trabajadores y directivos? ¿Entre departamentos?

Pregunta para recursos humanos

10.- ¿Se han generado espacios para que los colaboradores emitan sus comentarios u opiniones sobre temas de interés para ellos en vinculación con la cooperativa?

Pregunta para recursos humanos

11.- ¿Por qué es muy recurrente el término “jefe” en el organigrama y en las interacciones entre colaboradores y directivos? Considera que esto fortalece una comunicación vertical?

La comunicación vertical es la más importante en la cooperativa. Las decisiones pasan por gerencia general y Consejo de Administraciones la jefatura existe una comunicación horizontal en donde la lluvia de ideas sirve para fortalecer productos.

12.- ¿Se han realizado campañas de comunicación enfocados en el público interno?

A través de correos institucionales. Además, se realiza periódicamente la entrevista y reportajes a trabajadores de la institución, difundidos en redes sociales de la cooperativa

13.- ¿Cuáles han sido o son las principales dificultades que se han presentado para la gestión de la comunicación interna?

La coordinación y fortalecimiento de la comunicación interna.

14.- ¿Qué canales se utilizan para establecer comunicación con los públicos externos de la Cooperativa? ¿Cuál de ellos ha sido el más efectivo y cómo se mide esa efectividad?

Medios de comunicación tradicional, digitales. Los nichos de audiencia son diferentes. Campañas destinadas con target para jóvenes funcionan en medios con programación juvenil. Las campañas generales tienen mayor impacto en noticieros y redes sociales. El crecimiento de las redes sociales, ha permitido crear nuevas estrategias de publicidad.

15.- ¿Qué tipo de contenido se genera en las redes sociales de la Cooperativa?

Basado en tres características: Producto, campañas de inclusión financiera y público en diseño gráfico y video.

16.- ¿En qué se basan para la creación de ese contenido?

En campañas establecidas dentro del plan de medios y planificación anual. El estilo y características de los productos comunicacionales son analizados en el área de marketing para trabajar durante todo el año. Por ejemplo, los spots para radios la característica será los diálogos y versiones de clientes, eso lo adaptas a video y diseño gráfico

17.- ¿Se paga pauta para dar a conocer los servicios de la Cooperativa? ¿Free press?

El free press funciona en ruedas de prensa, cuando la cooperativa anuncia una nueva campaña, reconocimientos, que son herramientas utilizables en el ares comunicativa de la cooperativa. Actualmente la unidad se ha fortalecido con la

contratación de personal técnico en producción y diseño gráfico, eso ha permitido fortalecer la imagen institucional y recurrir a la publicidad pagada.

18.- ¿Cómo se gestionan las relaciones públicas con las instituciones de la localidad?

Existe una buena relación, especialmente con los medios de comunicación, instituciones públicas y privadas. Las invitaciones a ruedas de prensa digital y mediante correo funciona muy bien.

19.- ¿Qué nivel de aceptación tiene los eventos que organiza la Cooperativa?
Buenos, existe una presencia de marca y social fuerte en cada territorio (Carchi, Imbabura, Pichincha y Sucumbíos). Las rifas semestrales, eventos deportivos o culturales organizados tienen presencia masiva, Existe una cultura de excelencia en los eventos organizados por la institución.

20.- ¿Quién es el vocero de la institución? ¿Se realiza media training previo a su intervención?

Son dos los voceros: el Gerente General y el presidente de la Cooperativa. El media training es una alternativa decisiva en el tema especialmente de entrevistas, ahí la importancia de tener buenas relaciones con los medios de comunicación para permitir llevar una entrevista agradable y que no se convierte en una situación que se salga del control

21.- ¿Cuáles son los resultados de la campaña super emprendedores?

Positivos, aumento de socios, antes de la campaña la cooperativa contaba con cerca de 90 mil socios, al terminar somos 99 mil socios. Se logra entregar más de 2 millones de boletos. La importancia del ahorro desde un dólar en adelante, premiando la fidelidad y el compromiso cooperativista de los socios.

22.- ¿Cuáles han sido o son las principales dificultades que se han presentado para la gestión de la comunicación externa?

Quizás son los presupuestos, no han existido inconvenientes con proveedores de medios de comunicación, que han demostrado seriedad al momento de cumplir con las parrillas de programación en donde está pautado el mensaje de la cooperativa. Existen diferencias de precios entre una provincia y otra, por ejemplo, un medio de comunicación radial ubicado en el ranking 10 de la ciudad de Quito, se requiere un presupuesto económico de 12 mil dólares para seis meses. Ese mismo presupuesto alcanza para pautar en todos los medios de la provincia del Carchi.

23.- La nueva Asamblea general ¿de qué manera está influenciando en la gestión

de comunicación?

Positivamente, se espera la aprobación del plan de medios, en donde se analiza las campañas, promociones y más que son analizados responsablemente por el consejo.

Anexo 1.2 Entrevista Lic. Daniel Guerrero (Community Manager)

Link: [Entrevista Community Manager-Comunicación externa.mp3](#)

Anexo 2. Focus Group a socios de la organización

Link: [Focus Group-Comunicación externa.wmv](#)

Anexo 3. Encuesta de comunicación interna

Link: <https://forms.office.com/r/RF42twGwtu>

Anexo 3.1 Invitación para encuesta de comunicación interna

APOYAMOS LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA

¡Tu opinión es muy importante!

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
PABLO MUÑOZ VEGA
invierte en tu futuro...

Apoya las iniciativas encaminadas a fortalecer el desarrollo académico y científico del país.

Ir a la encuesta

Tiempo aprox. 3 minutos

También puedes escanear el código QR para ingresar a la encuesta

¡Gracias por tu tiempo!

Anexo 4. Portada de propuesta de Informe Anual

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
PABLO MUÑOZ VEGA
invierte en tu futuro...

2021
INFORME ANUAL

Por un capital en manos del PUEBLO

Anexo 4.1. Propuesta de Informe Anual

Link: [informe Anual CPMV EO 1 \(1\) \(1\).pdf](#)

Anexo 5. Fotos

Anexo 5.1. Ingreso a organización



Anexo 5.2. Revisión documental

