



FACULTAD DE POSGRADOS

“PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA IMAGEN
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.”

Autora

María Elisa Padilla Fiallos

Año
2019



FACULTAD DE POSGRADOS

“PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA IMAGEN
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Dirección de Comunicación
Empresarial e Institucional

Profesor Guía

Mgs. Gioconda Gabriela Egas Paredes

Autora

María Elisa Padilla Fiallos

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo “Plan de comunicación estratégica para optimizar la imagen de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.”, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Elisa Padilla Fiallos, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Gioconda Gabriela Egas Paredes
Magister en Planificación y Dirección Estratégica
C.C.: 1708109697

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de comunicación estratégica para optimizar la imagen de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., de la estudiante María Elisa Padilla Fiallos, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Marco Vinicio López Paredes
Doctor en Comunicación
C.C.: 1715988430

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

María Elisa Padilla Fiallos
C.C.: 060296676-4

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento profundo para todos mis profesores por su experiencia y conocimientos, a mi estimada Tutora por todo su apoyo, comprensión y guía, a la Cooperativa Riobamba Ltda. Por su apertura a la Dirección DirCom Posgrado y a la Universidad de Las Américas, Ecuador.

DEDICATORIA

A mi esposo por motivarme a mostrar lo mejor de mí y a mis hijos, por regalarme su tiempo.

RESUMEN

El presente estudio se refiere a una de las entidades que se encarga del movimiento financiero en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, como es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Para dar solución a la pregunta de investigación, se requirieron de los conocimientos aprendidos en el proceso de formación profesional de la Maestría en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional de la Universidad de las Américas.

La exploración fue realizada en la matriz y las sucursales de la Cooperativa, a los colaboradores como muestra del público interno y como público externo una muestra de socios y clientes. Se recurrió a técnicas que permitan identificar los procesos comunicacionales que actualmente utilizan.

Se identificaron los principales atributos del modelo de la imagen real, se analizó la identidad simbólica, identidad cultural, identidad conductual y la identidad comunicacional, utilizando las metodologías propuestas por Joan Costa.

Con la información recopilada se propuso un plan estratégico de comunicación para fortalecer la imagen de la Cooperativa, con acciones para comunicar su solidez, orientado hacia sus públicos y mediante la utilización de mensajes de confianza para mejorar la imagen y la reputación.

La planificación estratégica para la institución, fundamentalmente se dirige al empoderamiento de la cultura organizacional, mejoramiento y optimización de la imagen. Se aprovecha la cercanía de la cooperativa hacia su público externo para fortalecer su imagen y reputación, se incorpora al público *millennial* dentro de las acciones, mostrando el interés de la cooperativa por la innovación y se vincula pensando en la responsabilidad social con su comunidad.

En la propuesta se integra toda la comunicación y se proponen acciones que permitan alinear y optimizar el intercambio, se utilizan los canales tradicionales y se planea implementar nuevos.

Se aprovechan innovadoras herramientas comunicacionales, como una propuesta de solución a los problemas encontrados, adaptada a la realidad de la ciudad, provincia y región. La implementación del plan estratégico de comunicación permitirá obtener percepciones y criterios positivos, producto de la experiencia con la Cooperativa, tomando en cuenta las recomendaciones y aplicándolas adecuadamente, optimizar la imagen y fortalecer la reputación en esta institución ante sus públicos de interés.

ABSTRACT

This study refers to an entity that is in charge of the financial movement of the locality, the Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., of the city of Riobamba in the province of Chimborazo in Ecuador.

In order to solve the research question, all the knowledge learned in the professional training process of the Master in Business and Institutional Communication Management of the Universidad de Las Américas in Quito, Ecuador, was required.

The research was carried out in the cooperative's headquarters and branches, with the collaborators that currently work in the cooperative as a sample of the internal public, and as an external audience a sample of partners and clients. It required special techniques to identify the communication processes currently used.

The main attributes of the real image model were identified, the symbolic-, cultural-, behavioral- and communicational-identity were analyzed, using the methodologies proposed by Professor Joan Costa. With the information gathered, a strategic communication plan is proposed to strengthen the image of the cooperative, with actions to communicate the strength of the cooperative towards its public and use the messages of trust to improve the image and reputation.

The strategic planning of the cooperative is directed to strengthen the organizational culture, and to improve and optimize the image. It takes advantage of the proximity of the cooperative to its external public, to strengthen its image and reputation. It incorporates the millennial public into the purposed actions, showing the interest of the cooperative for innovation and links, thinking of social responsibility with their community.

The proposal integrates all communication through strategic planning and proposes actions to align and optimize communication, using traditional channels and increasingly new ones. Innovative communication tools are used as a solution to the problems encountered, adapted to the reality of the city, province and region.

The implementation of the strategic communication plan will allow to obtain perceptions and positive criteria resulting from the experience with the cooperative, taking into account the recommendations and applying it appropriately, optimizing the image and strengthening the reputation in this institution before its public of interest.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPITULO I. LA COMUNICACIÓN, VÍNCULO ESENCIAL CON LOS PÚBLICOS DE INTERÉS.....	2
1.1 La Comunicación	2
1.1.1 Comunicación organizacional	3
1.1.2 La importancia de la comunicación para las organizaciones	3
1.1.3 La Gestión de la Comunicación	5
1.1.4 Las tres esferas de la comunicación.....	6
1.1.5 El triángulo del Dircom.....	8
1.1.6 La Dirección de Comunicación	8
1.2 La comunicación corporativa.....	10
1.2.1 Las tareas y responsabilidades del Director de Comunicación.....	11
1.2.2 Los públicos - <i>stakeholders</i>	12
1.3 La comunicación interna.....	13
1.4 La comunicación externa.....	13
1.5 La reputación y los intangibles.....	14
1.6 La identidad corporativa	17
1.6.1 La filosofía corporativa.....	18
1.6.2 La cultura corporativa	19
1.6.3 La identidad visual corporativa	20
1.6.4 La imagen corporativa	20
1.6.5 Ética y responsabilidad social.....	21
1.6.6 Innovación	22
1.7 El plan estratégico de comunicación	23
1.7.1 Diagnóstico y análisis de la situación.....	24
1.7.2 Identificar, analizar y evaluar los intangibles.....	26
1.7.3 Identificar los <i>stakeholders</i> y los públicos claves.....	26
1.7.4 Determinación de los objetivos prioritarios	27

1.7.5 Determinación de los mensajes claves	27
1.7.6 Elección de las estrategias, métodos y técnicas.....	28
1.7.7 Determinación del cronograma	29
1.7.8 Planificación de los recursos y del presupuesto	29
1.7.9 Mecanismos para ejecutar, controlar, seguir y evaluar la correcta aplicación	29
1.7.10 Determinación de los responsables	29
1.7.11 Evaluación y presentación de los resultados	30
2. CAPITULO II. LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.	31
2.1 Reseña Histórica	31
2.2 Organización y Administración.....	33
2.3 Logotipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.....	35
2.4 Oficinas	35
2.5 Planta de Empleados por Agencia	36
2.6 Distribución actual de socios	38
2.7 Aspectos económicos-financieros	38
2.8 Oferta y Servicios	40
2.9 Filosofía corporativa	41
2.10 Objetivos	42
2.11 Responsabilidad Social	43
2.12 Gestión de la comunicación	44
3. CAPITULO III. PARA COMUNICAR SE DEBE INVESTIGAR	46
3.1 La metodología del estudio	46
3.1.1 Los métodos de la investigación.....	46
3.1.2 Alcance de la investigación.....	47
3.1.3 Enfoque de la investigación	48

3.2 La población	53
3.2.1 Determinación del tamaño de la muestra	54
3.3 Análisis e interpretación de los datos	56
3.4 Los resultados de la investigación	56
3.4.1 De las encuestas a empleados/colaboradores	56
3.4.2 Los resultados de las encuestas a los clientes y socios	59
3.4.3 Los resultados de la observación.....	61
3.4.4 Los resultados de las entrevistas.....	61
3.5 Síntesis de los resultados de la investigación	63
4. CAPITULO IV. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA (PEC), PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.....	65
4.1 Análisis FODA.....	65
4.2 Constelación de Atributos en los públicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.....	66
4.2.1 Constelación de Atributos en clientes y socios, público externo	66
4.2.2Constelación de Atributos en empleados/colaboradores, públicos internos.....	67
4.3 Mapa de públicos de la Cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.	69
4.4 Matriz Estratégica.....	70
4.4.1 Objetivos General y Específicos	70
4.5 Matriz de Acciones.....	71
4.6 Programación Temporal Acciones – Cronograma	75
4.7 Presupuesto del Plan de Acción de Comunicación proyectado	77
4.8 Matriz de Evaluación Estratégica, indicadores de	

evaluación para objetivos y acciones	78
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1 Conclusiones.....	79
5.2 Recomendaciones	80
REFERENCIAS	82
ANEXOS	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tres esferas de la comunicación.....	6
Figura 2. Tareas y responsabilidades del DirCom.....	12
Figura 3. Dimensiones principales de la Reputación.....	15
Figura 4. Los Intangibles de la organización.	17
Figura 5. Mapa de Públicos.....	26
Figura 6. Organigrama Estructural.	34
Figura 7. Logotipo.	35
Figura 8. Cartera de servicios o productos.....	40
Figura 9. Principios y Valores.....	41
Figura 10. Promoción de la Cooperativa.	45
Figura 11. Constelación de Atributos en clientes y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. 2018.....	67
Figura 12. Constelación de Atributos en empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. 2018.	68
Figura 13. Mapa de Públicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	36
Tabla 2 Número de empleados por Agencia.	36
Tabla 3 Porcentaje de socios por Agencia.	38
Tabla 4 Indicadores financieros.....	39
Tabla 5 Oficinas de la Cooperativa para Observación.	53
Tabla 6 Determinación del tamaño de la muestra para colaboradores.	55
Tabla 7 Determinación del tamaño de la muestra para socios y clientes.	55
Tabla 8 Muestra e instrumento utilizado.....	56
Tabla 9 Resultados de las Entrevistas Personal / Colaboradores.....	61
Tabla 10 Resultados de las Entrevistas Autoridades.	62
Tabla 11 FODA.	65
Tabla 12 Objetivo general y objetivos específicos.....	70
Tabla 13 Matriz de acciones. Objetivo 1.	71
Tabla 14 Matriz de acciones. Objetivo 2.	72
Tabla 15 Matriz de acciones. Objetivo 3.	73
Tabla 16 Matriz de acciones. Objetivo 4.	74
Tabla 17 Cronograma	75
Tabla 18 Presupuesto del Plan Estratégico de Comunicación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.....	77
Tabla 19 Indicadores de evaluación para objetivos y acciones.....	78

INTRODUCCIÓN

La comunicación es parte integral de un mundo interconectado, es un medio para recibir y entregar mensajes, participa y tiene su función en todos los ámbitos de la sociedad. En la actualidad se utilizan procesos científicos para lograr una mayor eficacia en la recepción de mensajes dirigidos a ciertos públicos.

En nuestro país, en los últimos años, se ha incrementado una cultura de comunicación en las empresas e instituciones, muchas se encuentran en procesos de iniciación, otras en consolidación, pero ya existe esa necesidad de contar en la empresa con un profesional que se encargue gestionar la comunicación.

Bajo esta premisa es necesario que las empresas e instituciones consideren un enfoque global e integral, fomentando una cultura de comunicación que sea el medio a través del cual se consoliden los objetivos empresariales. La Cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., considerada líder a nivel de la ciudad y provincia, con una prometedora consolidación a nivel regional y con proyección nacional, para expandirse tiene la necesidad de adaptarse a los nuevos procesos técnicos comunicacionales actuales.

El presente trabajo de titulación diagnostica el estado de la imagen y cultura organizacional existente en la Cooperativa Riobamba a través de técnicas que identifican los procesos comunicacionales que actualmente se utilizan tanto en el público interno y externo de la cooperativa.

Dentro del plan estratégico de comunicación se proponen lineamientos, tácticas estratégicas de comunicación y acciones específicas para que la Cooperativa pueda gestionar la comunicación de manera efectiva y mejorar opiniones, percepciones y experiencias, hacia su público objetivo y reposicionar la imagen de la cooperativa a través de una actualización y modernización de las técnicas y estructuras de comunicación existentes.

1. CAPITULO I. LA COMUNICACIÓN, VÍNCULO ESENCIAL CON LOS PÚBLICOS DE INTERÉS

La comunicación surge de la necesidad que tienen los seres humanos de estar en contacto con el medio que los rodea; para las organizaciones toma mayor importancia por la necesidad que estas tienen de crear vínculos con sus públicos de interés.

Actualmente se debe tomar en cuenta la conectividad para crear estos vínculos, debido a que son fundamentales en sentido de competitividad, incluso, porque permiten coordinar las actividades dentro de la sociedad, mediante el manejo adecuado de la información, con el fin de lograr los objetivos establecidos.

A continuación, se presentan los términos, definiciones y conceptos principales de la comunicación.

1.1 La Comunicación

La comunicación es un proceso que sustenta la interacción por medio de actos y mensajes que son intercambiados en cierto espacio y tiempo, de los cuales se recibe una respuesta a modo de acciones y reacciones. Según Costa (2012, p. 70) “La regla de oro de la comunicación “privilegia al *receptor humano* por encima del emisor, el mensaje y el medio”, dando una prioridad y concentrándose en los públicos a los cuales la comunicación debe dirigirse.

Por ello, la comunicación no solo es la transmisión de mensajes de un individuo a otro, sino que implica el entendimiento de los mensajes emitidos entre todos quienes intervienen en este proceso.

1.1.1 Comunicación organizacional

Las organizaciones para lograr sus objetivos de manera efectiva, deben tomar en cuenta las necesidades e intereses de tipo comunicacional, enfocándose todas las estrategias a la misión y la visión de la misma.

Para Aljure (2015, p. 41) la organización es “un ente social creado intencionalmente para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero”. Se puede afirmar que la comunicación organizacional es un proceso de comunicación en el cual, de ser efectiva los colaboradores se sienten parte integral de la organización, el cumplimiento de las necesidades permite que se cumplan las expectativas, crea un mejor ambiente laboral y esto se ve reflejado en su desempeño.

Entonces en la organización ya no es un modelo en el cual, la importancia se basa en la estructura organizacional, sino más bien, engrana todos los actores dentro del proceso, siendo cada uno parte primordial de la comunicación. “La empresa es un sistema *vivo*. Está abierto a otro sistema mayor y ambos están conectados indisolublemente en relación de interdependencia”. (Costa, 2012, p. 50).

1.1.2 La importancia de la comunicación para las organizaciones

La comunicación es parte integral de un mundo interconectado, es un medio para recibir y entregar mensajes. La capacidad de comprensión y recepción va directamente relacionada al modo cómo estos mensajes se emiten. En la actualidad, se utilizan procesos científicos para lograr una mayor eficacia en la recepción de mensajes dirigidos a ciertos públicos, la comunicación participa y tiene su función en todos los ámbitos de la sociedad.

Las organizaciones, tanto del sector público como privado, tienen como finalidad servir a las personas y al entorno social en el cual desarrollan su

actividad. Buscan mantenerse en contacto con sus *stakeholders* (el público interno y externo de una organización) y utilizan la comunicación con el objetivo de difundir sus servicios y generar una imagen pública en la cual estén reflejados su identidad, sus valores, su misión y visión.

Rolando Rodrich (2012, p. 220.) indica que

La Comunicación Institucional es aquella función de gestión, que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de la organización.

Actualmente se debe tomar en cuenta la conectividad para crear estos vínculos debido a que son fundamentales en sentido de competitividad, incluso porque permiten coordinar las actividades dentro de la sociedad, mediante el manejo adecuado de la información, con el fin de lograr los objetivos establecidos.

Generalmente es conocido y aceptado que una comunicación adecuada, eficaz y sobre todo estratégica, puede determinar el éxito de una empresa a corto y largo plazo. La empresa debe ser capaz de transmitir sus valores, ideas, políticas, su misión y visión a sus actuales y potenciales socios y clientes.

Tiene que definir sus productos y servicios con exactitud y transparencia y presentarlos de manera adecuada; todos estos valores de la empresa o institución son claves en el momento de las negociaciones. Los posibles socios y clientes quieren entender cuál será la ventaja de entrar en negocios con esta empresa en específico y no con otra.

No debe olvidarse la importancia de la comunicación interna dentro de la empresa, ya que esta permite crear un ámbito laboral agradable que finalmente se refleja en un aumento de la motivación del personal y su productividad así,

“en el mejor de los casos, en identificar la ventaja competitiva y las debilidades a ser atenuadas o eliminadas” (Aljure, 2015, p. 116).

Bajo esta premisa es necesario considerar un enfoque global e integral, fomentando una cultura de comunicación que sea el medio a través del cual se consoliden los objetivos empresariales, la imagen y la reputación.

En Ecuador, en los últimos años, se ha incrementado una cultura de comunicación en las empresas públicas y privadas, muchas de ellas se encuentran en proceso de iniciación, otras en consolidación, lo importante es que ya existe una conciencia sobre la necesidad de contar con un profesional, un Director o una Directora de Comunicación en las organizaciones, que se encargue de gestionar la comunicación y de crear, mantener y fortalecer los vínculos con los diferentes públicos de interés.

1.1.3 La Gestión de la Comunicación

Es posible señalar que debe existir una conciencia y apertura en la esfera gerencial que permita implementar una Dirección de Comunicación en las organizaciones a más de un conocimiento suficiente que logre definir las responsabilidades, funciones y tareas del DirCom. Lógicamente, esto dependerá del tamaño de la empresa, el número de empleados, clientes, socios, situación económica, el plan estratégico empresarial, la misión y visión y otros factores adicionales.

Por naturaleza, cada empresa o institución debería tener el interés de comunicarse con sus públicos y presentarse frente a ellos con una imagen favorable.

Para alcanzar una efectiva gestión, las organizaciones en el mejor de los casos, contratará un director de comunicación que tenga el conocimiento profesional para presidir la Dirección de Comunicación, gestione la comunicación, herramientas, técnicas y acciones de comunicación, con el

objetivo de transmitir el plan estratégico global de la empresa, la cultura corporativa, la identidad, filosofía, los valores, la misión y visión de la manera más óptima posible a los públicos internos y externos.

El DirCom es esencial para crear, mantener, proteger y mejorar la imagen de una empresa o institución e influye notablemente en la reputación de la empresa (Martin, 2011).

1.1.4 Las tres esferas de la comunicación

El modelo operacional de la comunicación para organizar las estrategias y los Planes Estratégicos Globales dentro de una organización. Según Costa (2012, p. 70-74) las tres esferas describen las áreas principales que intervienen en la imagen de una empresa: la esfera institucional, organizacional y mercadológica.



Figura 1. Tres esferas de la comunicación.

Adaptada de Costa, 2012, p. 71.

Las razones por las cuales se han definido estas tres esferas son su valor y lo que representan. Cada esfera significa un área estratégica y operativa de una empresa. La representación de cada área permitirá organizar con más precisión la planificación de la comunicación. Parte del esquema y que se lo puede observar en la parte central es el triángulo del DirCom.

El objetivo es crear una mayor conectividad y vinculación con los públicos internos y externos, con quienes hay que relacionarse y gestionar las acciones comunicativas y viceversa, los públicos se ponen en relación cada uno con su esfera correspondiente.

El modelo define una comunicación activa e integrada, operativa, sin jerarquía, pero con orden. Es muy importante y clave el contactarse, relacionarse y comunicarse con los públicos. Conocer y tratar sus motivaciones e intereses que tienen con la empresa, su cultura base y su disponibilidad.

- **La esfera institucional**

Es la esfera en la cual se toman las decisiones para determinar la vida y la dirección de la empresa que definen el desarrollo y el futuro de la organización, comprende desde el presidente o máximo ejecutivo y el consejo de administración hasta los vicepresidentes y directores generales. Los públicos externos de esta esfera son los *stakeholders* o públicos de interés recíproco, generalmente económico y político. En la esfera institucional se determina la imagen y el desarrollo corporativo.

- **La esfera organizacional**

Esta esfera representa el ámbito organizacional interno, representado por la Dirección de Recursos Humanos, abarcando todos los *stakeholders* internos y todos los componentes que integran la empresa. En esta área, de manera óptima, todos comparten una misma cultura, normas, valores, misión y visión. El público interno está vinculado con la empresa a través de relaciones

interpersonales. Lógicamente existen motivaciones e intereses recíprocos que rigen las relaciones entre el público interno y la empresa.

El público interno utiliza medios y canales de comunicación internos para conectarse e informarse, sobre temas laborales, técnicos, pero también sociales, que forman parte de la cultura organizacional.

- **La esfera mercadológica**

Esta esfera está representada por el área de marketing, es la que dirige al mercado con todas sus acciones. Este espacio depende del mercado, dirige y adapta todas sus acciones, actuaciones, responsabilidades, canales y medios de comunicación hacia el mercado y es esta la mayor diferencia en relación con las otras esferas. En esta área se gestiona la publicidad, la promoción comercial y el *branding*.

1.1.5 El triángulo del DirCom

En el triángulo del DirCom se encuentra entre las tres esferas y representa la Dirección de Comunicación de la organización. Depende principalmente de la esfera institucional ya que es la esfera en donde se define la estrategia global de la organización y se emiten las directrices a los colaboradores, cuenta con una visión general, integradora y sistémica cuyo objetivo es la comunicación institucional u organizacional, el establecimiento de los planes estratégicos globales de gestión y de comunicación además del control de la imagen corporativa. Interacciona con las otras dos esferas, las cuales finalmente transmiten las líneas estratégicas de la esfera institucional, la imagen global y reputación de la empresa o institución.

1.1.6 La Dirección de Comunicación

La Dirección de Comunicación (DirCom) es la entidad en una organización que gestiona la comunicación, en el mejor de los casos de una manera sistemática,

holística e integral, e implanta en sus estrategias de comunicación el plan estratégico global de la empresa o institución.

La mayoría de las empresas exitosas y de renombre a nivel mundial disponen de un Departamento o una denominada Dirección de Comunicación. Su tarea es organizar y manejar toda la comunicación institucional u organizacional con el público interno y externo. El punto clave en esta situación es crear un clima de confianza y honestidad, en donde el DirCom escucha a sus *stakeholders*, dialoga con ellos y de manera recíproca recibe retroalimentación (Foster y Jonker, 2005).

Además, es clave que el director de comunicación dirija el contacto con todas las esferas o áreas de la empresa o institución para gestionar, coordinar y manejar la comunicación.

Como se puede observar en el triángulo del DirCom existe cierto tipo de jerarquía, ya que el DirCom depende y trabaja estrechamente junto con la esfera institucional que representa la máxima autoridad y que es aquella que define el plan estratégico global, las directrices, los valores, la imagen, visión, misión y cultura institucional, pero no puede ser separado de las otras esferas.

El DirCom tiene la capacidad de elaborar estrategias y técnicas de comunicación. Representa un punto de unión de las organizaciones y asume la responsabilidad de manejar estratégicamente la comunicación, de manera integral y que incluye o supervisa también las áreas de relaciones públicas y del marketing (Mazzei, 2014).

Costa (2012, p. 86) indica “Es polivalente porque es el único que recubre varias y diferentes funciones globales, dentro y fuera de la organización”. La carrera del director de comunicación es relativamente nueva y muchas empresas que aún no cuentan con un profesional de esta rama, puede ser debido a diferentes factores como aspectos culturales, desconocimiento o dificultades en definir las responsabilidades y tareas del DirCom.

El DirCom está profesionalmente capacitado y entrenado, especializado en analizar, gestionar y manejar la comunicación, con conocimiento sobre los ejes y estructuras de comunicación y sabe manejar las nuevas tecnologías y formas de comunicación, se convierte en un ente indispensable para una empresa. Aljure (2015, p. 89) indica **“Trabajar para asegurar, primero que todo, que su gestión genere verdadero valor en la organización y lograr que este valor se evidencie”**.

1.2 La comunicación corporativa

Para la comunicación corporativa existen diferentes conceptos:

Castro (2007, p. 16) “Comunicación Corporativa es una herramienta estratégica y un instrumento de gestión empresarial necesario para lograr un valor añadido que diferencia la empresa dentro del entorno competitivo y permite alcanzar los objetivos planificados”.

Rolando Rodrich (2012, p. 212-234) lo define tiene el propósito general de establecer y mantener una *reputación* favorable frente a los diferentes grupos de públicos, *stakeholders* de la organización. En consecuencia, la comunicación corporativa se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su entorno y que influyen a través de las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos.

Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La entidad responsable para la gestión y el manejo de la comunicación organizacional es la Dirección de Comunicación, encabezado por su DirCom.

1.2.1 Las tareas y responsabilidades del director de comunicación

La comunicación sistemática y estratégica es fundamental para una empresa o institución y una vez que es otorgada la responsabilidad al director de comunicación una de ellas puede ser el de crear o potencializar a la Dirección de Comunicación, elaborar un Plan estratégico de Comunicación y es responsable de la imagen y reputación de la empresa o institución.

El trabajo del director de comunicación tiene que ser integral y holístico, debe interactuar con todas las áreas de la institución, en especial con las autoridades, recursos humanos, relaciones públicas, marketing, con los *stakeholders*, los medios, otras instituciones, etc., mediante técnicas y canales de comunicación “bidireccionales” para lograr un intercambio de información continuo. Según Martin (2011, p. 104) “los objetivos de comunicación anuales que deben establecerse, para conformar una buena política comunicativa”.

El DirCom funciona como un centro que recibe el flujo de informaciones, opiniones, tendencias, intereses, experiencias y perspectivas de todas las entidades y públicos que están asociados a la organización. Tiene que sistematizar, analizar y utilizar los datos que recibe, para crear una comunicación efectiva y recíproca con el objetivo de crear, mantener y representar la imagen, identidad, cultura y reputación de la organización.

En la siguiente figura se determinan las principales tareas y responsabilidades del director de comunicación:



Figura 2. Tareas y responsabilidades del DirCom.

Adaptada de Costa, 2012, p. 90.

En los últimos años aumentó la importancia de la reputación como uno de los activos más valiosos de una empresa o institución y se define por los intangibles en la percepción de los públicos.

Actualmente existe la opinión común que, ante todo, el DirCom tiene que analizar y evaluar los intangibles existentes en la institución o empresa en la cual iniciará sus actividades con el objetivo de realizar una gestión de comunicación adecuada y efectiva. En consecuencia, parte de las actividades y responsabilidades del profesional es precisamente, la gestión de los intangibles (Costa, 2012).

1.2.2 Los públicos - *stakeholders*

Según Capriotti (2009, p. 70-72) el concepto de público en el ámbito de la comunicación de empresas, ha sido estudiado desde la perspectiva de los grupos que tienen relación con la organización. Desde esta perspectiva, los públicos son quienes se relacionan y actúan con las empresas dependiendo del grado de interés que tengan con la misma. Es así que, para el estudio de estos, es adecuado utilizar el concepto de *stakeholders*.

En consecuencia, los *stakeholders* son los públicos internos y externos, para ellos, las empresas deberán crear estrategias y políticas de comunicación, con el objetivo de intercambiar informaciones y mensajes para así tener un instrumento sensible y registrar cambios en el ambiente, reaccionar a los mismos a tiempo y de manera adecuada. Todos los esfuerzos comunicativos deben perseguir el objetivo de fortalecer los nexos entre los *stakeholders* y la organización, consolidar valores y fomentar la cultura corporativa, para así mejorar la productividad y la competitividad de la organización.

1.3 La comunicación interna

Para Escudero (2011, p. 157) “la comunicación interna es un medio de gestión que se centra en mejorar la relación laboral existente entre los diferentes departamentos y miembros de la empresa”. La eficacia dependerá de la gestión, la planificación, las estrategias, los canales, herramientas e instrumentos empleados.

La comunicación interna está basada en el concepto de que existe un emisor, un receptor, canales de comunicación y los mensajes.

La importancia que tiene la comunicación interna para las instituciones y empresas es el adecuado flujo e intercambio de informaciones y mensajes, para crear, consolidar y mantener buenas relaciones entre el público interno, mejorar el clima laboral, aumentar la motivación, fortalecer la identificación con la organización, contribuir a los valores, la cultura y la imagen de la institución, mejorar la gestión de la organización, optimizar la calidad de los procesos productivos, y así los resultados (Welch y Jackson, 2007).

1.4 La comunicación externa

La comunicación externa es aquella comunicación que se dirige desde la organización hacia el exterior, al entorno.

Ninguna organización en los tiempos actuales, donde existen constantemente cambios a nivel social, político, técnico, económico, comunicacional y de la dinámica de los mercados, puede existir sin la interacción con el entorno, una comunicación externa hacia los públicos claves, los *stakeholders*, clientes, inversores, la sociedad y otras organizaciones (Stuart, Sarow y Stuart, 2007).

Para la comunicación externa se aplican los planes estratégicos, técnicas, canales, herramientas, instrumentos y acciones de comunicación, como se utilizan en la comunicación interna.

La comunicación externa no se utiliza solo para informar, sino que se la realiza de manera óptima, será útil para intercambiar informaciones, conectar y presentar a la organización de la manera más positiva posible, mediante atributos como la transparencia, apertura, ética, responsabilidad, y comportamiento social, fiabilidad y sostenibilidad.

1.5 La reputación y los intangibles

Existen diferentes conceptos y definiciones sobre qué exactamente es la reputación, pero todos están de acuerdo de que se trata de un valor o un bien que hay que ganarse con el tiempo, que subsecuentemente influye en la actitud y en el rendimiento de una organización.

La reputación está directamente asociada con la identidad, los objetivos, valores, la cultura, la misión, visión y la imagen de una organización, es parte de la experiencia producto de cada interacción con las empresas, instituciones y todos los actores del entorno, como DirCom tenemos la responsabilidad sobre este intangible.

DIMENSIONES PRINCIPALES DE LA REPUTACIÓN



Figura 3. Dimensiones principales de la Reputación.

Adaptada de Costa, 2012, p. 103.

La reputación incluye una variedad de elementos estratégicos, económicos, organizacionales, sociológicos, de marketing, del *branding* y también de la rendición de cuentas.

Para Fombrun (2012 p. 94-113):

Los instrumentos para medir la reputación están basados en la evaluación de los intangibles, la calidad de la gestión, el desempeño económico, la calidad de los productos y servicios, liderazgo de mercado, orientación al cliente, atracción, fiabilidad, actitud ética y responsabilidad social de la organización, actitud justa y respetuosa con los competidores, la transparencia, credibilidad y apertura.

La reputación de una organización tiene mayor importancia porque finalmente es el criterio que influye en la decisión del cliente, si elige un producto o un servicio de una empresa o si prefiere la oferta de la competencia. Pero no solamente influye a los clientes sino a “todos” los *stakeholders*, a los inversores, proveedores, el reclutamiento de personal, etc. En el mundo globalizado con acceso a nuevas técnicas de comunicación y una concienciación creciente, el *stakeholder* moderno exige transparencia y responsabilidad social de la organización que escoge.

El *stakeholder* siente la fuerte necesidad de poder identificarse con los valores y objetivos de la empresa escogida (Capriotti, 2009).

Para Roberts y Dowling (2002, p. 1077-1093):

Una reputación buena y fuerte permite a la organización atraer *stakeholders*, posicionarse con ventaja en el mercado y en el mejor de los casos también dirigir el mercado. En consecuencia, la reputación tiene mayor importancia para la supervivencia, el crecimiento, el fortalecimiento y la rentabilidad de una organización.

Cada organización debería reconocer el valor de la reputación y de los intangibles e integrar en su estrategia corporativa el crear, mantener y fortalecer su reputación, ya que la reputación significa capital. El primer paso en la estrategia será analizar cuáles son los intangibles que tienen influencia en el total de los *stakeholders* de la organización y, el segundo, es delegar la comunicación con aquellos a una entidad especializada que se responsabilice del fortalecimiento y mantenimiento de la reputación y de la gestión de los intangibles.

Intangibles pueden ser la reputación, la imagen, la identidad, cultura, visión, misión, ética, los valores de una organización, innovación, y otros aspectos arriba mencionados como la calidad de la gestión, de los productos y servicios, la eficacia del marketing y *branding*, la responsabilidad social, orientación al cliente, resultados financieros, la atracción, fiabilidad, etc. Todos los aspectos que definen la opinión y percepción de los públicos internos y externos.

Según un estudio del 2016 *BrandFinance® Global Intangible Finance Tracker (GIFTTM)*, una consultoría independiente para evaluar empresas de marca, indica que el valor de los intangibles de las empresas del S&P 500 (índice bursátil Standard & Poor's 500) se ha triplicado en este periodo de tiempo, la media global del valor intangible de las empresas cotizadas del mundo se acerca en 2016 al 50% (2016).

Determinar e identificar cuáles de estos intangibles son de mayor importancia para la organización y sus *stakeholders* es la responsabilidad de la DirCom, al igual que la presentación, difusión, defensa y fortalecimiento de los mismos.



Figura 4. Los Intangibles de la organización.

Adaptada de Costa, 2012, p. 103.

1.6 La identidad corporativa

La identidad de una organización es la esencia de una organización. Las características, valores, creencias compartidas y criterios consistentes que le difieren de otras organizaciones.

Para García (2001, p. 84):

Definir la identidad de una organización, responde a las preguntas: “¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Cómo lo presentamos?, ¿Cómo queremos que se perciba?”, su respuesta, diferencia a la empresa de su competencia. La identidad se manifiesta a través de medios gráficos, verbales, culturales, ambientales y a través de informaciones objetivas.

Los elementos que componen la identidad, según Bartoli y Rey (2008, p. 85-86), son:

1.6.1 La filosofía corporativa

Es la forma de ser de la empresa, es decir, las ideas, juicios, planes globales establecidos que permiten alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Está compuesta de:

- **Valores**

Valores son conceptos, creencias, condiciones o actitudes que guían e influyen conductas. Es la manera cómo la organización desarrolla su negocio. Los valores corporativos son un conjunto de valores y creencias compartidos, que forman parte de la conducta de una organización.

Varios factores como la cultura, los valores individuales del gerente, valores grupales y sociales influyen en los valores corporativos. Son los valores que definen la filosofía, el perfil ético, la posición referente a la responsabilidad social, la visión y misión de una organización. Los valores son la fuerza impulsora de una organización. (Bourne y Jenkins, 2013).

- **Visión**

La visión está formada principalmente de dos elementos, la ideología central de una organización, que se define por sus valores principales y su propósito, y el futuro previsto. Mientras la ideología central nunca se la cambiará, el futuro previsto es lo que quiere crear y lograr la organización.

Tener una visión es clave para una organización, para su competitividad y su destino. La visión ayuda a posicionar una organización y dirigirla hacia cierta dirección a largo plazo.

Para poder cumplir una visión se hace necesario la participación, el compromiso, la dedicación e inmersión de todo el equipo. Es necesaria para

unir, alinear, motivar e inspirar al personal, con el objetivo de que trabajen juntos, con un propósito para el futuro, incrementando así también la productividad. La visión describe entonces lo que la organización quiere ser en el futuro.

- **Misión**

La misión propuesta por una organización es diferente a la visión. La misión define lo que quiere ser y representa una organización en la actualidad. La misión da la causa para la existencia de una organización. Formular y presentar una misión permitirá a la organización a elaborar sus estrategias y dirigir sus procesos basados en la misma. Ayuda a definir la identidad de la empresa y a establecer su personalidad.

1.6.2 La cultura corporativa

Según Capriotti (2009, p. 24) “la Cultura Corporativa es el *conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos*” personales y grupales dentro de la entidad.

Los *stakeholders* participan en la formación de la cultura organizacional propia, la adaptan y representan. La cultura tiene que ser coherente con la filosofía, las metas, objetivos, los valores y la marca de la organización. La cultura influye en las decisiones y conductas de los *stakeholders*, en la valoración de la empresa y la productividad. Así la cultura tiene importancia para la imagen y el éxito de una organización.

- **El comportamiento organizacional**

Se fundamenta en la historia y trayectoria de la empresa. Refleja las actuaciones de la organización desde un punto de vista funcional como los

productos, servicios, procedimientos productivos, administrativos, tecnológicos y comerciales, así como, los métodos de toma de decisiones, la planificación y de control.

1.6.3 La identidad visual corporativa

Es el conjunto de elementos que dan a conocer la esencia de la empresa de forma gráfica, los cuales determinan los usos de:

- **Símbolo.-** “Es la marca o identidad visual, el grafismo icónico y emblemático que reúne todo el significado corporativo de la empresa” (Cervera, 2008, p. 11).
- **Logotipo.-** “Es la forma tipográficamente preferente utilizada por la empresa para presentar su denominación principal corporativa y que conforman un estilo gráfico específico y le dota de identidad visual propia” (Cervera, 2008, p. 11).
- **Colores corporativos.-** “Es la gama de tonalidades básicas y constantes que sustenta la identidad visual de la empresa en su aspecto cromático” (Cervera, 2008, p. 11).

1.6.4 La imagen corporativa

Para Capriotti (2009, p.106) “La Imagen Corporativa es una estructura cognitiva formada por la experiencia de los públicos con la organización, fortaleciendo la entidad y por su importancia uno de los más valiosos intangibles”. De la misma manera, este autor menciona que una buena imagen corporativa permitirá a la organización:

- Estar presentes y generar un espacio en la mente de los públicos.

- Ser diferentes, utilizar nuestro valor agregado como fortaleza.
- Mediante una correcta gestión de la imagen lograr ser la primera opción de elección de los públicos.
- Tener un factor de poder en negociaciones con proveedores, distribuidores etc.
- En las empresas de productos vender más.
- Atraer a más inversores que noten los beneficios de la organización.
- Lograr mejores colaboradores, lograr ser embajadores de la marca.

Por lo general, la imagen es la primera idea que tiene el público en la mente, cuando escucha el nombre o ve el logotipo de una organización. La imagen es “creada” por la empresa mediante una estrategia comunicacional efectiva y sistemática.

La reputación en este contexto es más la apreciación global que ganó el público del rendimiento y de los atributos de una empresa con el transcurso del tiempo. La reputación representa una gestión y un rendimiento exitoso, reforzado por una comunicación efectiva. La reputación como se describe, depende de diferentes variables, pero es más estable y consistente que la imagen.

1.6.5 Ética y responsabilidad social

En el mundo actual globalizado y tecnológico, con el acceso rápido a informaciones y un flujo constante de datos, opiniones y concepciones, se puede notar en la opinión pública una conciencia creciente.

Aspectos sobre la importancia de los recursos naturales, el medio ambiente, la sostenibilidad, los valores y el comportamiento ético de uno mismo, pero también de las empresas, ya que la mayoría de las personas están conscientes de la finitud de los recursos, la vida y el planeta.

Para Bendixen y Russel (2007, p. 69–82) los *stakeholders* eligiendo un producto o un servicio de una cierta empresa, tratan de identificarse con la misma y la juzgarán según su comportamiento ético, social y sostenible. La organización o empresa ya no es un organismo que existe autónomo, separado del entorno y de la sociedad, sino que forma parte del sistema, la vida social, cultural y ambiental, una unidad a la que debemos comunicar como tal.

Así es que cada organización debería planificar, presentar y ejecutar estructuras, procesos, acciones, prácticas, actitudes y conductas, las cuales reflejan su responsabilidad social y sus normas éticas que se basan en su filosofía, valores y objetivos, y finalmente forman también su identidad.

Esta tiene que ser presentada y difundida por la Dirección de Comunicación, dirigida a todos los *stakeholders* y a la sociedad. Mostrar que mantienen una empresa con vida, así la organización recíprocamente recibe un *feedback* de los *stakeholders*, que en cambio influye en la toma de decisiones, la gestión y la conducta de la misma.

El éxito y la imagen de una organización o empresa ya no se mide solamente a través su éxito económico, sino también a través su conducta ética, sus acciones de responsabilidad social y sostenibilidad (Porter y Kramer, 2006).

1.6.6 Innovación

Innovar significa generalmente “crear nuevas cosas”. La innovación se puede crear en diferentes campos como en los productos, servicios, procesos, marketing, y el management. Todo inicia con una nueva idea y el deseo de crear algo para satisfacer continuamente las necesidades de los clientes. Es necesario la disponibilidad, la apertura y la aceptación de nuevas ideas por parte de la organización.

Los *stakeholders* internos utilizan la misión como una guía, que les lleva a realizar una visión. La innovación es importante para el éxito de una organización porque la misma proporciona una ventaja frente a otras empresas, al introducir un nuevo producto o un nuevo proceso, que antes no existió, le hace innovadora y única a la empresa.

1.7 El plan estratégico de comunicación

El Plan Estratégico de Comunicación (PEC) es una planificación de todos los componentes necesarios para una comunicación estratégica que se convierte en un documento que recoge todas las políticas, objetivos, estrategias, recursos, técnicas, herramientas, campañas, canales y acciones de comunicación.

El plan realiza una organización con el objetivo de comunicarse efectivamente con todos los *stakeholders*, públicos de interés y potenciales públicos para crear, mantener y fortalecer la imagen y reputación y poder cumplir la misión y visión (Montserrat, 2014).

Es importante que el PEC sea entendido como una planificación flexible y adaptable a nuevas cuestiones, prioridades que cambian, problemas y retos. Para un PEC efectivo existen secciones claves que debe contener la planificación y deben cumplirse en la fase de la ejecución.

Además, es de suma importancia que se realice una metodología científica para garantizar su fiabilidad, aplicabilidad y reproducibilidad. (Martin, 2011).

Las secciones claves que debe contener el Plan Estratégico de Comunicación son las siguientes (Tur y Monserrat, 2014):

- Conformación de un equipo de trabajo especializado, que forma la Dirección de Comunicación

- Diagnóstico y análisis de la situación actual, de los antecedentes, del entorno, del mercado, con una auditoria completa de la comunicación y un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) mediante métodos científicos.
- Identificar, analizar y evaluar los intangibles existentes de la organización.
- Identificar el total de los *stakeholders* y los públicos claves y analizar sus intereses, percepciones y deseos.
- Determinación de los objetivos prioritarios que se quieren lograr.
- Determinación de los mensajes claves que se quieren comunicar.
- Elección de las estrategias, métodos, técnicas, herramientas, acciones y canales de comunicación que se utilizaran para poder cumplir los objetivos.
- Determinación del cronograma.
- Planificación de los recursos y del presupuesto necesario.
- Establecer mecanismos para ejecutar, controlar, seguir y evaluar la correcta aplicación del PEC.
- Determinación de los responsables.
- Evaluación y presentación de los resultados.

El plan de comunicación es fundamental porque permite dirigir distintos programas y determinar los medios de comunicación que serán utilizados para llevar adelante el proyecto.

1.7.1 Diagnóstico y análisis de la situación

Parte del PEC tiene que ser siempre un análisis de la situación interna y externa de la organización, tanto actual como histórica. Es un análisis de la organización, de su entorno directo e indirecto, también de las organizaciones concurrentes. Se realizará un análisis de la realidad organizacional, de los *stakeholders*, sus objetivos e intereses, de otros potenciales públicos y grupos de interés para la organización, de los intangibles, los antecedentes, de la cultura, identidad y las características de la organización.

Es importante analizar quién realmente es la organización y conocer todos los parámetros económicos, la rentabilidad, los productos y servicios, el mercado, la estructura del mercado, las estadísticas y el posicionamiento de la organización en el mercado. Se recopilarán datos cualitativos y cuantitativos de la organización y del entorno.

Este análisis se ejecutará con instrumentos científicos en forma de una investigación, para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos. Los métodos a utilizar pueden ser encuestas, entrevistas, observaciones y la revisión de datos estadísticos. Sin un análisis profundo de la situación, no será posible elaborar una planificación y gestión estratégica, cuyo objetivo es obtener y mantener una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

Es indispensable una auditoría completa de la comunicación, esta permite obtener un análisis sobre la gestión, las estrategias, medios, canales, herramientas, técnicas, campañas y acciones actuales y previas de la comunicación, así como sus logros y resultados. Obtener conocimiento sobre la gestión de la comunicación de la competencia es parte de esta auditoría.

El análisis DAFO, también nombrado matriz DAFO, es una herramienta viable para realizar un análisis organizacional, referente al cumplimiento de su visión, misión, objetivos y metas, obteniendo una perspectiva general de la situación estratégica de la organización.

Es un análisis de la situación interna y externa de la organización, que consiste en la evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para su supervivencia. Generalmente el análisis hace uso de la matriz de cuatro cuadrantes.

Por lo general los factores internos, las fortalezas y debilidades son controlables, mientras los factores externos, las oportunidades y amenazas no lo son. Los criterios a evaluar la situación interna son, por ejemplo: los recursos humanos, la gerencia, localización, costos, la reputación, las ventas, relaciones públicas, control de calidad, estructura organizacional, la comunicación, el

branding, liderazgo, etc. y de la situación externa: la dinámica del mercado, nuevas tecnologías, decisiones políticas, factores legales, etc. (Ponce, 2006).

El análisis y diagnóstico es necesario para tener un cuadro exacto sobre la situación actual y los antecedentes de la organización, su posición en el mercado, la comunicación y también de la concurrencia, para poder elaborar una nueva estrategia y gestión de comunicación, adaptado a la realidad y los resultados obtenidos con la investigación.

1.7.2 Identificar, analizar y evaluar los intangibles

Hay que enfatizar nuevamente la importancia, la identificación y el análisis de todos los intangibles existentes, que influyen y construyen la reputación de la organización, ya que significan un valor de creciente significado para todas las empresas a nivel mundial.

1.7.3 Identificar los *stakeholders* y los públicos claves

Para poder analizar la situación global de la organización y poder optimizar la gestión de la comunicación y así construir, mantener, defender y fortalecer la reputación de la organización.

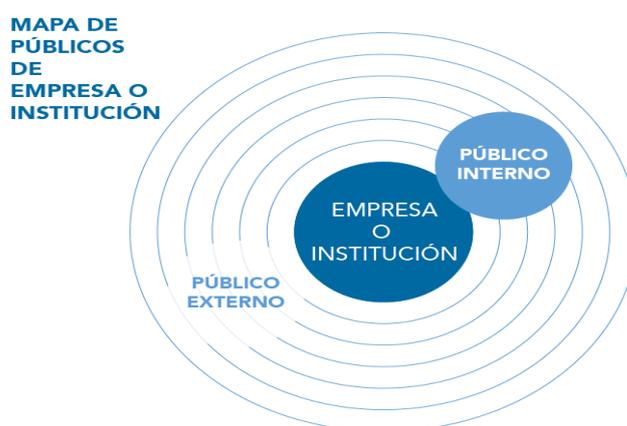


Figura 5. Mapa de Públicos.

Adaptada de Costa, 2012, p. 110.

Se debe conocer a todos los *stakeholders*, el público interno y externo de la organización, los públicos de interés y los potenciales públicos, así como sus intereses, percepciones y opiniones.

A ellos hay que transmitir las informaciones y mensajes que representan y definen la organización, para atarles a la organización, para atraer nuevos *stakeholders*, con el objetivo de que la organización tenga un fundamento estable y siga creciendo, esto se reflejará finalmente en las cifras económicas.

Además, es importante conocer todos los medios que utilicen los *stakeholders* para informarse, para así crear estrategias comunicativas para llegar a los mismos.

1.7.4 Determinación de los objetivos prioritarios

Para definir objetivos y estrategias de comunicación, mediante y después de la fase del diagnóstico y análisis, hay que tener claro la situación interna y externa, la actual, igual como los antecedentes, el posicionamiento de la organización en el mercado y los objetivos y estrategias de marketing. (Tur y Monserrat, 2014).

Los demás determinantes que influyen en la elaboración de los objetivos y estrategias de la comunicación son el plan estratégico global de la organización, su misión, visión, valores y los objetivos de marketing y los que quiere conseguir la organización de su público.

1.7.5 Determinación de los mensajes claves

Conociendo y definiendo los objetivos que quiere lograr la organización, el DirCom, podrá formular los mensajes que quiere emitir la organización. Estos pueden ser emitidos por diferentes canales, con diferentes técnicas y herramientas. Es importante saber con anterioridad cuáles son los mensajes

claves, que deben llegar a los diferentes *stakeholders*, potenciales públicos y los públicos de interés.

1.7.6 Elección de las estrategias, métodos y técnicas

Para poder cumplir los objetivos y transmitir los mensajes se necesitarán estrategias, métodos y técnicas específicas para cada *stakeholder* y público potencial. No se puede elaborar el PEC si no se conoce en exactitud el plan estratégico global y de marketing de la organización. Parte de las estrategias que hay que elegir y elaborar depende de cada sección de la organización, ya que va a ser necesario delegar ciertas funciones a los responsables de las diferentes áreas que la conforman.

Los métodos y técnicas a elegir dependen de los medios más utilizadas por los *stakeholders*, los públicos de interés y los públicos potenciales. La organización tiene que adaptarse a los medios de comunicación utilizados por los diferentes públicos, a su cultura de comunicación y a sus hábitos.

En la fase del análisis y diagnóstico, los comunicadores deben identificar cuáles son los métodos más comunes, pueden ser el uso de redes sociales, pero también medios más conservadores como el radio, la televisión y los periódicos. Eso va a depender de varios factores, como la edad de los públicos, factores socio-culturales, país, región, estado de educación, etc.

Es importante que cada organización identifique y conozca sus públicos y sus vías de comunicación y elabore dependiendo de eso, sus métodos, técnicas, acciones, campañas y canales de comunicación y, en especial, su enfoque.

Solo así se pueden planificar las estrategias, los modos y los momentos de la comunicación.

1.7.7 Determinación del cronograma

Cada PEC necesita un cronograma, en donde se define y planifique el tiempo necesario para cada etapa, campaña y acción del plan estratégico.

1.7.8 Planificación de los recursos y del presupuesto

Parte del PEC tiene que ser la planificación del presupuesto, para los recursos humanos, los materiales, la infraestructura, el desarrollo y la ejecución del Plan Estratégico, de cada una de sus etapas, acciones y técnicas aplicadas, del inicio hasta el fin y para la gestión de la comunicación en total, entendiendo que se realizarán continuamente auto-evaluaciones de los logros obtenidos y adaptaciones e innovaciones de las estructuras, estrategias y métodos en el caso necesario.

1.7.9 Mecanismos para ejecutar, controlar, seguir y evaluar la correcta aplicación

La elaboración de estrategias es sumamente importante para poder controlar la correcta aplicación del PEC, mecanismos de control y verificación y también de la retroalimentación, y dado el caso adaptar, intensificar o cambiar las estrategias y métodos. Para este objetivo es necesario implementar canales de comunicación bi y multidireccionales, sistematizados, para que el DirCom reciba informaciones y opiniones sobre su gestión. Conociendo las opiniones, el ambiente y las percepciones de sus *stakeholders* y de los públicos de interés, serán una ventaja para la DirCom y al final para toda la organización que esta dependiente de su entorno interno y externo.

1.7.10 Determinación de los responsables

La gerencia de la organización tiene que asignar un responsable de la comunicación, un director o una directora de comunicación, quien va a crear la Dirección de Comunicación y delegar también funciones a los responsables de

las sub-áreas de la comunicación y de la organización. Los responsables, sus tareas y obligaciones tienen que ser especificados y legalizados por la organización.

1.7.11 Evaluación y presentación de los resultados

La evaluación continua del PEC, de las campañas, de las acciones y de toda la gestión es indispensable, ya que permitirá al DirCom y la organización adaptar y mejorar sus estrategias, dependiendo de los resultados de la autoevaluación.

Como ya se ha mencionado, deberían crearse metodologías, canales de comunicación para la retroalimentación, métodos y técnicas para poder recopilar informaciones, datos y el análisis y la interpretación de los mismos. Estos resultados deberán ser presentados como informes y presentaciones periódicamente a los gerentes, el DirCom y todos los responsables involucrados en la comunicación de la organización. Es necesario contar con los datos acerca de la comunicación interna y externa, la coherencia, rentabilidad, evolución de la marca, el posicionamiento de la organización y de sus productos o servicios en el mercado y los nexos creados o fortalecidos con los *stakeholders*, públicos de interés y potenciales públicos.

Un PEC es necesario para poder adaptarse a la dinámica del mercado, para gestionar en manera eficaz y fundamentada en métodos científicos la comunicación de una organización, con todos sus componentes como análisis, diagnóstico, ejecución, y evaluación, dentro de un cronograma y presupuesto planificado, con el objetivo de sistematizar la misma, medir su impacto y contribuir al fortalecimiento y crecimiento de la organización.

2. CAPITULO II. LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.

Actualmente en la ciudad de Riobamba existen empresas públicas y privadas, pequeñas y medianas que desarrollan sus actividades dentro de su respectivo sector, dentro del sector financiero la Cooperativa Riobamba es un actor importante, por ser considerada como líder a nivel de la provincia y de la región, parte de esta investigación es utilizar las herramientas que nos permitan determinar si esta imagen positiva es real y nos ayudará a determinar las líneas de acción que plantearemos para realizar una planificación estratégica.

Últimamente en el país existe una necesidad comunicacional, debido a la interconectividad y su reflejo en las necesidades de las nuevas generaciones, la Cooperativa Riobamba debe integrarse y responder a las nuevas necesidades de sus públicos. En este capítulo se analizarán los aspectos de la entidad que nos permitirán iniciar con la investigación y el planteamiento del Plan Comunicacional.

2.1 Reseña histórica

El sistema cooperativo en la ciudad de Riobamba se manifiesta en la década de los setenta del siglo pasado. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., nace como respuesta a la necesidad de la población chimboracense de ahorrar en forma segura, por la demanda de créditos a bajos intereses que los hacen accesibles al público, además de rescatar la confianza de la ciudadanía en el sistema financiero. La provincia de Chimborazo es una provincia con alto porcentaje de población indígena, agricultora y con el mayor índice de pobreza en Ecuador.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., inició sus operaciones el 12 de octubre de 1978; sus primeras instalaciones estuvieron en la calle Primera Constituyente, frente a la Plaza Román, en donde actualmente es el

Consejo Provincial de Chimborazo, su ubicación para entonces era estratégica, ya que los comerciantes asistían a la feria de la plaza, siendo ellos el primer público objetivo para asociarlos. En sus inicios, el personal administrativo de la Institución lo conformaron el Gerente y una cajera.

En aquel tiempo, el objetivo principal de la Cooperativa, era coincidente a los modelos establecidos de las cooperativas, estaba fundamentado en los principios de cooperación y solidaridad, con el propósito de impulsar el desarrollo de los asociados y la comunidad en Riobamba y la Provincia de Chimborazo.

El Ministerio de Bienestar Social de Ecuador era la entidad encargada de controlar y regular sus actividades. En el año 1985, se procede a un proceso de intervención para lo cual la Cooperativa inicia su fase de consolidación y expansión, a lo que el propio interventor de la Cooperativa.

Pedro Morales, asume el liderazgo constituyéndose en gerente general y encamina la gestión hacia el beneficio de sus asociados, aplicando los principios cooperativos antes mencionados y buscando a través de los microcréditos el mejoramiento y bienestar de los socios y sus familias, que confiaban en ella (Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2012).

Esta gestión se visualizó en el renacer de la Cooperativa, convirtiéndose actualmente en una de las Instituciones más sólidas de la provincia de Chimborazo, en el sistema cooperativo de Ecuador, contribuyendo al desarrollo socio-económico de la región.

Actualmente maneja el 23% de ahorro a nivel provincial. En la actualidad, más de 100.000 familias acceden a sus servicios financieros, gracias a la transparencia y confianza demostrada durante su dilatada vida institucional.

Por su volumen de activos de USD 287.231.967 la Cooperativa se encuentra ubicada en el segmento 1, con sus doce oficinas ubicadas en las provincias de Azuay, Pichincha y Chimborazo.

De acuerdo a los registros de clientes existen aproximadamente 85.368 socios activos y 60.925 inactivos, afiliados en todas las sucursales a nivel regional.

Cuenta con una plantilla de 181 empleados de los cuales, sólo en la oficina Matriz, en la 10 de Agosto y Colón en la ciudad de Riobamba, laboran 70 funcionarios, jóvenes profesionales que “día a día van aprendiendo el ABC de las finanzas” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2012).

2.2 Organización y administración

La organización y estructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba se fundamenta como una entidad de intermediación financiera, la misma que se dedica a la captación de recursos de sus socios y clientes a través de depósitos en libretas de ahorro y certificados de depósito a plazo fijo.

El otorgamiento de créditos en su mercado de influencia, para cubrir la demanda de créditos, los mismos que son de uso para la agricultura, artesanía, consumo, comercio, vivienda y microempresa, buscando el mejoramiento y progreso de quienes confían en esta entidad.

Como cooperativa de ahorro y crédito forma parte del Sistema Financiero Popular y Solidario, con una Ley de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) de Ecuador.

Su estructura organizacional es descentralizada y permite así coordinar, evaluar, planificar y trabajar con todas las oficinas para que se desarrollen en forma equitativa, considerando las particularidades de cada zona geográfica, garantizando y precautelando los recursos económicos de sus socios.

Su estructura organizacional tiene como organismos principales la Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración y la Gerencial General.

Las dependencias con carácter de control están constituidas por los Comités de: Auditoría, calificación de Activos de riesgo, administración Integral de Riesgos, Ética; Gerencial y de Crédito.

Existen varias unidades, oficinas y funciones subordinados a entidades antes mencionadas (Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2017).

La Gerencia General es el ente administrativo que regula las actividades de las demás dependencias como muestra Organigrama Estructural de la Cooperativa:

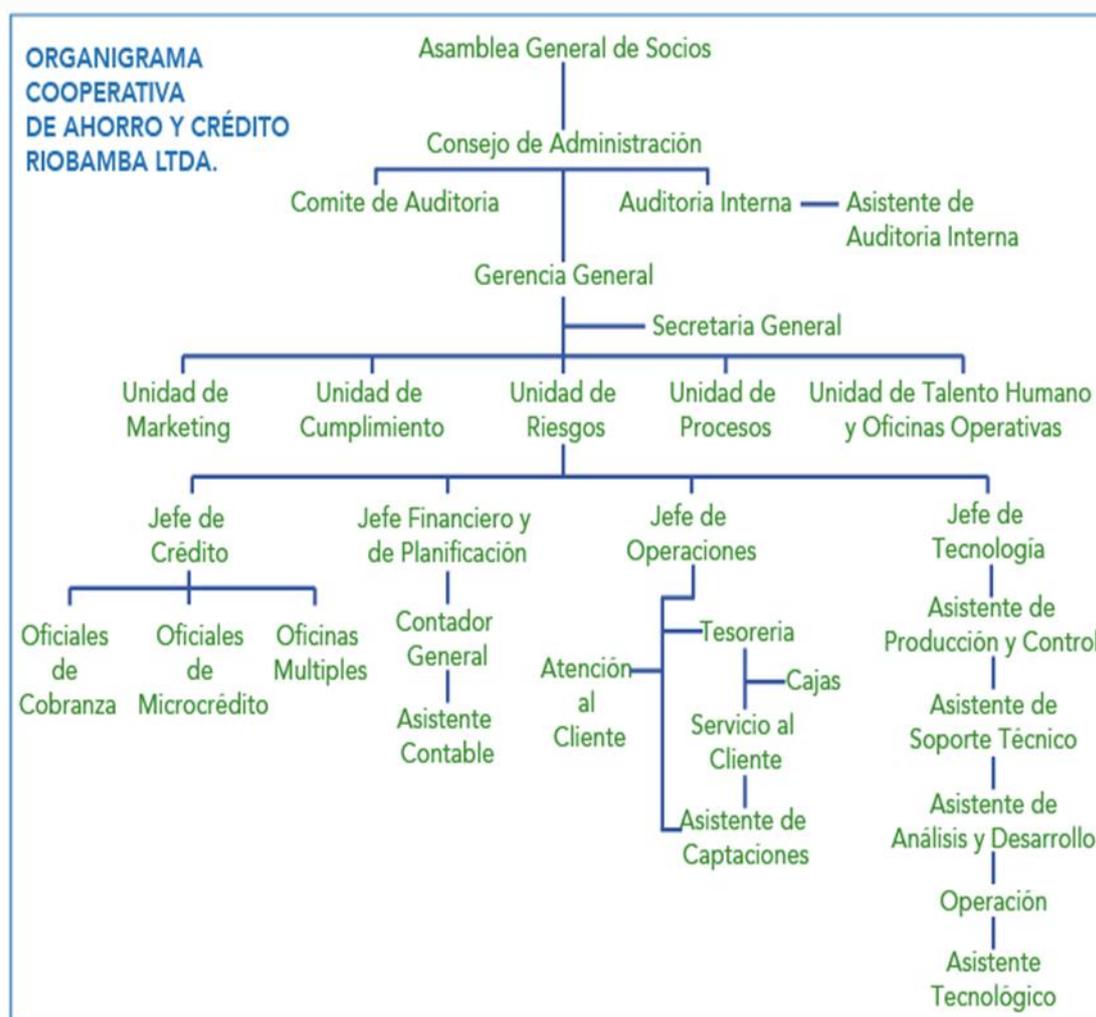


Figura 6. Organigrama Estructural.

Adaptada de Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2018

2.3 Logotipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.



Figura 7. Logotipo.

Tomado de Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2018

El diseño del logotipo tiene un fondo blanco, en el cual se encuentran letras del nombre de la Cooperativa en color verde y azul, utiliza tipografía Arial en mayúsculas y minúsculas, negrilla y cursiva para el eslogan, se utiliza una tipografía de palo seco, que facilita ser legible y estructurado.

Se compone también de una ilustración, la cual, es la estilización de una persona con los brazos abiertos, expresa la solidaridad y apertura hacia sus socios, a los costados se encuentran dos flechas que sostienen a la figura.

En la página web utilizan colores corporativos verde y azul para los textos, su diseño es ordenado y tradicional, en el cual se aprecia bloques de textos con gráficos o fotografías, aunque la atención se centra al logotipo por la ubicación en la parte superior izquierda, la navegación se basa en el menú, en el cual se encuentran todos los links.

2.4 Oficinas

La Cooperativa actualmente cuenta con doce oficinas que se encuentran funcionando en las provincias de Azuay, Pichincha y Chimborazo, cada oficina cumple sus funciones y objetivos en coordinación con la oficina matriz. Visitas y contactos con la gerencia y jefes operativos, permiten evaluar los resultados de

sus gestiones y planificar sus proyecciones (Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2017).

Tabla 1

Oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

OFICINAS	DIRECCIÓN	CIUDAD
Matriz Riobamba	10 de agosto y Colón	Riobamba
Oficina Norte	Av. Daniel León Borja y calle 44	Riobamba
Oficina Sur	Av. Leopoldo Freire y Bucarest	Riobamba
Condamine	Centro Comercial la Condamine	Riobamba
Oficina Dávalos	Pichincha y New York	Riobamba
Guano	Av. 20 de Diciembre y León Hidalgo	Guano
Cuenca Centro	Sucre 584 y Hermano Miguel	Cuenca
Cuenca Arenal	Av. De las Américas y General Escandón	Cuenca
Oficina Cumandá	Av. 9 de octubre y Abdón Calderón	Cumandá
Oficina Quito	Av. Teniente Hugo Ortiz y Mariscal Sucre	Quito
Oficina Alausí	Av. 5 de junio y Ricaurte	Alausí
Oficina Chunchi	Bolívar y Capitán Ricaurte esq.	Chunchi

Nota. Adaptada de Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2018

2.5 Planta de Empleados por Agencia

La siguiente tabla muestra la distribución de personal por agencia:

Tabla 2

Número de empleados por Agencia.

N.	OFICINAS	COLABORADORES
1	Matriz Riobamba	70
2	Oficina Norte Riobamba	17

3	Oficina Sur Riobamba	13
4	Oficina Condamine Riobamba	10
5	Oficina Dávalos Riobamba	9
6	Oficina Guano	9
7	Oficina Cuenca Centro	5
8	Oficina Cuenca Arenal	10
9	Oficina Cumandá	10
10	Oficina Quito	16
11	Oficina Alausí	8
12	Oficina Chunchi	4
	TOTAL	181

Nota. Adaptada de Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2018

La Cooperativa cuenta con 181 colaboradores, distribuidos en las 12 agencias en las tres provincias en las que actualmente funcionan, de lo cual el 39% se encuentran en la Oficina Matriz Riobamba, ya que allí se concentran la mayor cantidad de afluencia de socios y se encuentran todos los servicios que presta la cooperativa, las otras agencias manejan entre el 9 y 2 % del total del personal existente a nivel nacional. El personal trabaja en las diferentes áreas basadas en los principios de servicio y atención a los socios.

En la memoria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2017, p. 47-49):

La gestión del personal está amparada en su departamento de Talento Humano, el cual busca conocer la situación personal de cada uno a más de mejorarla a través de la implementación de Sistemas de Seguridad, Salud ocupacional y programas de capacitación continua.

2.6 Distribución actual de socios

Se estima que existen alrededor de 85.368 socios activos a nivel nacional, los mismos que se encuentran distribuidos en forma porcentual en cada una de las agencias.

Tabla 3
Porcentaje de socios por Agencia.

N.	AGENCIA	%
1	Matriz Riobamba	44,16
2	Oficina Norte Riobamba	10,3
3	Oficina Sur Riobamba	6,63
4	Oficina Condamine Riobamba	4,95
5	Oficina Dávalos Riobamba	2,9
6	Oficina Guano	5,29
7	Oficina Cuenca Centro	2,03
8	Oficina Cuenca Arenal	4,35
9	Oficina Cumandá	4,15
10	Oficina Quito	7,85
11	Oficina Alausí	5,28
12	Oficina Chunchi	2,11
	TOTAL	100

2.7 Aspectos económicos-financieros

La Cooperativa siempre está atenta a las nuevas regulaciones y disposiciones que se dictan para mayor eficiencia de la gestión de intermediación financiera.

El crecimiento que han experimentado por el volumen de sus activos conlleva a la aplicación de normas y reglas más exigentes y una mejor regulación y control.

Ante esto es necesario recalcar que su estructura financiera es considerada de las más estables y eficientes en el sector cooperativo, según la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., (2017); el siguiente cuadro muestra los valores con corte al año 2017:

Tabla 4
Indicadores financieros.

INDICADORES FINANCIEROS		
ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO
\$ 278.231.967,00	\$ 239.812.429,00	\$ 47.419.475,00
UTILIDAD	MOROSIDAD	COBERTURA PROVISIÓN
\$ 2.740.646,00	1,71 %	152,87 %

Nota. Tomada de Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2017, p. 29.

Este control y supervisión se complementan con los exámenes y análisis que realizan las auditorías internas y externas, con el único objetivo de preservar y garantizar el normal funcionamiento de la Cooperativa, tanto en su sede principal como en cada una de las agencias a nivel local y a nivel nacional.

Los activos por USD 287.231.967,00; garantizan la capacidad económica de la misma y se encuentran distribuidos en: Cartera de Créditos 54%, Disponibles 20%, Inversiones 22%, Activo Fijo 2% y Otros Activos 2%. El Pasivo por USD 239.812.492,00 está compuesto por: Captaciones 94%, Cuentas por Pagar 3% y Obligaciones Financieras 3%. El Patrimonio de USD 47.419.475,00 está compuesto por Capital social 42%, Reservas 45%, Resultados 7% y Resultados año anteriores 6%.

2.8 Oferta y Servicios

CARTERA DE SERVICIOS O PRODUCTOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.	
AHORRO	Cuenta de Ahorros
	Manejo de Fondos
	Ahorro de Cesantía
	Certificado de Depósito a plazo fijo
CRÉDITOS	Créditos de Consumo
	Créditos para Vivienda
	Microcréditos
	Créditos Institucionales
PAGOS Y TRANSFERENCIAS	Pago de Nóminas de Personal
	Pago del Bono de Desarrollo Humano
	Pago de Pensión Jubilar y Montepío
	Transferencia de Dinero desde el exterior
BENEFICIOS SOCIALES	Atención Médica Gratuita
	Seguro de Desgravamen
	Asesoría en Proyectos de Inversión

Figura 8. Cartera de servicios o productos.

Adaptada de Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2018

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. ofrece varios productos y servicios para sus socios, como se aprecia en la figura que precede. Además de libretas de ahorro para adultos y menores de edad y certificados de depósito a plazo fijo, la Cooperativa ofrece créditos vinculados a actividades de agricultura, artesanía, consumo, comercio, vivienda y microempresa, fomentando el progreso y desarrollo de la comunidad: créditos comerciales o productivos, de consumo, para vivienda, microcréditos y créditos institucionales. A estos se suman servicios como pago de nóminas para personal, tarjeta de cajero automático, pago del bono de desarrollo humano,

remesas, pago de pensión y montepío, pago de pensiones y matrículas escolares, pago agua potable de Riobamba y seguro exequial.

2.9 Filosofía corporativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2017, p.1) define la misión y visión de la siguiente manera:

- **Misión**

“Impulsar el desarrollo socio económico de nuestros asociados y la comunidad a través de servicios financieros de calidad, con personal comprometido y sustentado en los principios y valores cooperativos”.

- **Visión**

“Consolidarnos como una Institución financieramente sólida y solvente, apoyando al desarrollo de los sectores productivos y contribuyendo a la consolidación de la economía popular y solidaria”.

- **Principios y Valores**



Figura 9. Principios y Valores.

Adaptada de Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2017, p. 47.

2.10 Objetivos

Los objetivos para el periodo 2018 – 2020 de la institución se formularon en los reportes de las diferentes comisiones, entidades y la gerencia en la memoria del año 2017. Los principales objetivos son los siguientes:

- Fortalecimiento de la estructura económica financiera.
- Ampliar y generar nuevos servicios financieros y sociales, ampliando el compromiso con nuevos sectores económicos y nuevos emprendedores.
- Fortalecer el gobierno corporativo que proyecte una buena comunicación y coordinación entre directivos y la administración.
- Actualización y modernización de la estructura administrativa para mayor eficiencia en el servicio a los cooperados.
- Crecimiento y mayor posicionamiento en el mercado financiero de cada una de las oficinas operativas.
- Encauzar las gestiones económicas financieras y administrativas para proyectarse hacia la inclusión financiera.
- Apoyar programas de producción comunitaria en una acción conjunta con la Diócesis de Riobamba.
- Realizar los cambios requeridos para implementar el Sistema de Pagos Electrónicos.
- Establecer programas de capacitación para la formación de nuevos líderes sociales, para directivos, assembleístas y dirigentes, y de una capacitación especializada para el personal administrativo.
- Desarrollar una innovación Tecnológica con la instalación de un nuevo programa informático y de una nueva red de comunicación.
- Conformar el “Fondo de Liquidez” a través de la caja central de Financoop para cubrir posibles riesgos.
- Reformar y actualizar los estatutos y reglamentos internos de acuerdo al nuevo Decreto Ejecutivo 194.
- Actualizar los manuales administrativos especialmente de crédito para la microempresa.

- Participar activamente para la aprobación de la norma del sistema financiero popular y social dentro de la Ley de Economía Popular y Solidaria.
- La apertura de nuevas ventanillas para facilitar las operaciones de los socios de las ciudades de Quito y Cuenca.
- Organizar y estandarizar el proceso de crédito.
- Asegurar la calidad de la información en el proceso de crédito.
- Reducir los costos internos innecesarios.
- Acortar los plazos de entrega.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los socios/clientes de forma que a éste, le resulte interesante y atractivo trabajar con la cooperativa.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el socio/ cliente.
- Realizar pasantías nacionales e internacionales.

2.11 Responsabilidad Social

La responsabilidad social es uno de los aspectos que vincula a la Cooperativa con su entorno. Se sustenta en una visión social, apoyando diferentes ámbitos, dentro de estas actividades se mencionan las siguientes:

- Aporte al desarrollo socioeconómico de los comerciantes del sector de la Loma de Quito, en la ciudad de Riobamba.
- Campaña del Dólar Solidario junto a la Unidad Educativa San Felipe: el objetivo restaurar la Basílica del Sagrado Corazón de Jesús de la ciudad de Riobamba, se recibió contribuciones de toda la ciudadanía.
- Contribución al Deporte: se ha entregado aportes significativos a varias instituciones, organizaciones sociales para que se promueva la participación deportiva, los beneficiarios fueron: Club Deportivo “Mercedarios” y el Proyecto CETI (Centro de Erradicación del trabajo infantil del Cantón Guano).
- Servicio Médico: conjuntamente con el Hospital Andino de Chimborazo, se desarrollaron brigadas médicas con los socios y la ciudadanía.

- Apoyo al medio ambiente: con el fin de motivar a los niños, niñas y adolescentes a una cultura del cuidado del medio ambiente se ha donado a varias unidades educativas de la ciudad y provincia juegos de tachos de basura, los mismos que están identificados para cada tipo de desperdicio.
- Entrega de kits escolares: se lo hace al inicio de cada año lectivo y se lo entrega a cada uno de los hijos de los socios en etapa estudiantil.
- Agasajo navideño: tiene como objeto celebrar la Navidad y se realizan agasajos para niños socios y niños de las instituciones educativas de la zona urbana y rural de las provincias de Chimborazo, Pichincha y Azuay.
- Apoyo a los huertos comunitarios: en conjunto con la Diócesis de Riobamba se ha colaborado para el desarrollo de huertos comunitarios en comunidades de la zona rural.
- Rifa Cooperativa: constituye un espacio para brindar un reconocimiento a los socios por su confianza, retribuyendo con la entrega de varios incentivos entre ellos: electrodomésticos de línea blanca y de vehículos 0 Km.

Todas estas acciones buscan relacionar y demostrar a los socios y no socios la preocupación por aquellas actividades que mejoran las condiciones de vida de la población. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2017).

2.12 Gestión de la comunicación

- **Mensajes Difundidos**

La difusión de mensajes tanto para sus públicos internos y externos es de tipo unidireccional, debido a su organigrama que es de tipo vertical. La Cooperativa hace 15 años, fue pionera en este tipo de servicios. Con el pasar del tiempo, se crearon nuevas cooperativas que realizan las mismas operaciones y ofrecen los mismos servicios. A pesar de innovar sus servicios, la competencia toma su modelo y esto hace que no cuente con un modelo de gestión propio y diferenciado, incluso dentro de los colores corporativos existen otras

instituciones financieras que utilizan los mismos colores, lo que puede producir confusión en los clientes.

- **Análisis de la Imagen Pública**

La Cooperativa Riobamba ha difundido su política de solidaridad y solidez a todo el personal, goza de una buena reputación y compromiso con la comunidad. Lo que refuerza este compromiso son sus actividades de entrega de regalos, como los kits escolares y fundas de caramelos para los niños, sorteos de autos, conciertos, pase del niño, etc. Estas actividades refuerzan la imagen y reputación, como la cooperativa de confianza y solidez que fomenta el desarrollo. En todos sus mensajes se resalta el logotipo de la cooperativa, los colores corporativos y se basa en su mensaje Construyendo la economía popular y solidaria en el Ecuador.

La gráfica de la cooperativa es conservadora, en las piezas como afiches, trípticos o dípticos, el anclaje principal es el logo y los colores corporativos, con cada campaña publicitaria las piezas son realizadas por diferentes empresas de la ciudad. La imagen pública se centra en el Gerente General Msc. Pedro Morales, quien es la cara de la cooperativa hacia la comunidad y su vocero oficial.



Figura 10. Promoción de la Cooperativa.

Tomada de Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2018

3. CAPITULO III. PARA COMUNICAR SE DEBE INVESTIGAR

Diseñar e implementar una estrategia de comunicación requiere previamente conocer la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. y la interacción que dicha institución mantiene con sus públicos estratégicos, así como, la percepción que tienen respecto de las actividades que la cooperativa realiza.

La investigación es indispensable para darle dirección a este proyecto y para poder solucionar científicamente el problema y la pregunta de estudio: ¿Cómo optimizar la imagen en los públicos internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., a través de la aplicación de un plan estratégico de comunicación?

3.1 La metodología del estudio

Para la investigación se necesita de una metodología para obtener datos fiables, válidos y comparables.

En el presente capítulo se presenta y describen la metodología, el método, el alcance del estudio, las herramientas y los resultados de esta investigación, lo cual permite evidenciar su correcta aplicación, su exactitud y fiabilidad.

3.1.1 Los métodos de la investigación

El método a utilizar es el método científico ya que se ha establecido un conjunto de procedimientos encaminados a cumplir con los objetivos de investigación.

Adicionalmente se utilizó el método inductivo, que va de lo particular a lo general, empleando la observación de los hechos particulares para obtener proposiciones generales.

3.1.2 Alcance de la investigación

Se trata de un estudio original, de tipo mixto con componentes de un estudio observacional, analítico, transversal, descriptivo, teórico e igual práctico. A continuación se indican los componentes mencionados:

- **Estudio original**

Es una investigación primaria original porque el estudio se basa en la recolección y análisis de datos de fuentes primarias.

- **Observacional**

La presente investigación es un estudio observacional porque se recopilan datos sin una intervención adicional o un control de las condiciones.

- **Descriptivo**

El estudio es descriptivo porque se presentan y analizan datos previamente planeados y estructurados. Por lo que se requiere una especificación clara y descriptiva de todas sus dimensiones.

- **Transversal**

Es un estudio trasversal porque se miden y evalúan las opiniones en una muestra poblacional, en un solo momento temporal.

- **Teórico**

Ya que su estudio se fundamenta en los criterios científicos sobre la comunicación, además se conjuga con los elementos de la planificación estratégica comunicacional para el mejoramiento de la imagen institucional.

- **Práctico**

Porque las conclusiones del trabajo serán el resultado del trabajo de campo, utilizando la información extraída de la fuente misma, que es, el público interno y externo; además el aporte que se realizará por parte de la autora, permitirá que este, sea utilizado como referente para otros casos similares.

3.1.3 Enfoque de la investigación

- **Cualitativo**

Cualitativo porque trabaja con datos no numéricos y facilita la interpretación, se lo utiliza para entender las razones subyacentes, motivaciones, opiniones y para detectar tendencias en las ideas y opiniones. La recolección de datos en la investigación cualitativa se realiza mediante técnicas no-estructuradas o semi-estructuradas, en este caso mediante entrevistas y observaciones.

- **Cuantitativo**

Cuantitativo porque trabaja con datos numéricos con la intención de cuantificar por ejemplo: razones subyacentes, motivaciones, opiniones, ideas, tendencias. La investigación cuantitativa utiliza datos medibles para poder formular declaraciones y desvelar patrones en la investigación. En este caso mediante encuestas. (Langley, 2007).

3.1.4 Las técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizaron en el estudio para obtener los datos e informaciones que luego se analizaron, interpretaron y presentaron son:

- **La revisión bibliográfica**

Para fundamentar los contenidos del presente trabajo, se procedió a revisar

herramientas como la página web, revistas, memorias, hojas informativas, plegables, afiches, videos y demás material informativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Con el objetivo de ampliar dicha información, se realizó una revisión bibliográfica profunda de artículos científicos originales y revisiones que abarcan las diferentes secciones de esta tesis.

Se revisaron diferentes bases de datos virtuales como SCOPUS, Web of Science, ISI Web of Knowledge, Redalyc, SciELO, Latindex, Dialnet, entre otros. Además bibliotecas, revistas, libros y periódicos especializados, informes, consultas de internet y otras fuentes adicionales.

- **La investigación primaria**

El estudio planificado y ejecutado para poder resolver la pregunta de la tesis, es una investigación primaria, en la cual se recopilan, sintetizan, analizan, interpretan y presentan datos originales en este caso, obtenidos por medio de: encuestas, entrevistas y observación directa. (Driscoll, 2011).

Las herramientas nombradas, han sido utilizadas y dirigidas al público interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

- **La recolección de datos**

Para la recolección de los datos se elaboraron observaciones directas realizadas en la matriz y en las sucursales de la cooperativa para llevar adelante el análisis de identidad propuesto por Joan Costa (2012). Se optó por realizar encuestas y entrevistas estandarizadas, basadas en las metodologías científicas reconocidas y fueron enfocadas a ciertos públicos de la Cooperativa. Para formular las encuestas y entrevistas, se diseñaron preguntas específicas para poder realizar un diagnóstico preliminar y poder evaluar la situación actual de la cooperativa referente a: identidad, imagen, canales de comunicación, reputación y gestión de la comunicación.

La recolección de los datos fue realizada sin novedades, con un gran espíritu de colaboración por parte de la gerencia general que, en conjunto con el departamento de talento humano, brindó la apertura y facilidades necesarias para realizar todos estos procesos.

- **La encuesta**

Check y Schutt, (2012, p. 160) indica que “las encuestas sirven para recoger información de una muestra representativa de una población, mediante la respuesta a varias preguntas que serán formuladas”. Se las puede emplear en estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos. Es el instrumento adecuado en este estudio, ya que se utilizará para recolectar información de manera sistematizada y estandarizada, para conocer el criterio y la percepción que tienen los públicos internos y externos, con respecto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Se elaboró cuidadosamente un cuestionario según estándares reconocidos, que mediante una revisión profunda de la materia y temática de la comunicación, fue elaborado acorde a cada grupo de interés e incluye preguntas que permitieron contar con datos confiables para posteriormente elaborar el Plan Estratégico de Comunicación que se base en los objetivos y necesidades de la institución.

Como público interno se consideró al personal que labora en la cooperativa, el Consejo de Administración, el gerente, coordinadores de departamento, etc. y como público externo los socios y clientes actuales. Las encuestas se ejecutaron de manera individual, estandarizada, anónima y voluntaria. Con anterioridad a la realización de la encuesta, a cada participante se le fue explicado el propósito de la misma. Las informaciones y los datos obtenidos se manejaron con absoluta confidencialidad.

La encuesta se realizó al personal directivo y a una muestra de los colaboradores quienes constituyen el público interno, en cuanto al público externo se encuestó a una muestra de los clientes y socios.

En los anexos 1 y 3 se presentan los formatos de las encuestas elaboradas según los diferentes públicos.

- **La entrevista**

La entrevista es uno de los métodos conocidos para recoger datos en la investigación cualitativa, se utiliza en la investigación de campo y los datos son tomados de primera mano (Driscoll, 2011). Se la puede clasificar en entrevista estructurada, semi-estructurada y no-estructurada.

Las entrevistas estructuradas son encuestas verbales con preguntas pre-determinadas, que no permiten variaciones o la realización de preguntas que lleven más allá de lo que está predeterminado. La ventaja de este tipo de entrevista es que es rápida y fácil de ejecutar y la desventaja es que no permite profundizar la temática en la entrevista.

En entrevistas no-estructuradas al contrario, no consta de preguntas pre-determinadas y son más “improvisadas”; iniciando con una pregunta inicial, se elaborarán las preguntas mediante el transcurso de la entrevista. Se puede profundizar el tema y obtener información de un tema sobre el cual anteriormente, no había conocimientos. La desventaja es la inversión de tiempo en este tipo de entrevista y la dificultad de manejar la entrevista, ya que no existe ninguna estructura predeterminada, preguntas pre-formuladas o una guía.

La entrevista semi-estructurada es entonces una mezcla de las dos técnicas arriba mencionadas, existen ciertas preguntas claves pre-determinadas referente al tema, pero la entrevista permite al entrevistador realizar preguntas adicionales con el objetivo de profundizar la entrevista y detallar las informaciones recibidas.

La ventaja de este tipo de entrevista es aparente: existe una estructura a la cual el entrevistador se puede guiar, que también favorece a la persona

entrevistada, el permitirle ordenar sus ideas y respuestas, por otro lado, permite tener la flexibilidad de realizar preguntas que no estaban pre-formuladas pero sirven en el contexto para profundizar cierta idea que recién se detectó en el transcurso de la entrevista. Adicionalmente, en este estudio se ha planificado y ejecutado una entrevista semi-estructurada.

El público interno entrevistado corresponde a: en representación del Gerente General, Pedro Morales, el señor gerente subrogante que cumple también las funciones de jefe del departamento de talento humano, Pedro Moyano. También se realizó la entrevista a las personas que se encargan de la comunicación en la Cooperativa, los integrantes del departamento de marketing de las provincias de Chimborazo, Azuay y Pichincha.

En el anexo 7, se presenta el formato de la entrevista.

- **La observación directa**

La observación directa es un método de la investigación cualitativa que permite obtener datos e informaciones. Como indica el término, se realizan observaciones directas, por ejemplo, las personas en su entorno natural o al lugar de interés para entender sus acciones, roles, actitudes, estructuras o procesos. Driscoll (2011, p.160) es la herramienta científica descubierta más importante del mundo.

El investigador no interfiere, sino observa las relaciones naturales entre ciertos factores y los resultados, esto sirve para brindar una idea de lo ocurrido.

Se acudió a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. para tener conocimiento certero de cómo el público interno desempeña su trabajo, para identificar procesos y técnicas comunicacionales, con el fin de establecer un diagnóstico para al final del trabajo de investigación, obtener una idea del estado actual de la gestión de comunicación. La observación se realizó

en la matriz principal y las 4 sedes que se encuentran en Riobamba:

Tabla 5
Oficinas de la Cooperativa para Observación.

OFICINAS	CIUDAD	PROVINCIA
Oficina Matriz		
Condamine	Riobamba	Chimborazo
Oficina Norte		
Dávalos		
Guano	Guano	Chimborazo

Nota. Tomada de Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2018

Para obtener datos mediante la observación, que contribuyan en la investigación, se observó dentro de los parámetros de la identidad, que según Joan Costa es un sistema que abarca todo aquello que sea señalización, identificación y memorización.

Se trata de aquellos aspectos que logran diferenciar a una organización del resto. Joan Costa enumera cuatro tipos de identidad: Comunicacional, Conductual, Cultural, y Simbólica. Se realizó un análisis de los medios que utilizan para promocionarse, como su *website*, Facebook y Twitter, afiches, videos institucionales y de promoción.

En el anexo 9, se presenta la observación de la Identidad Comunicacional.

3.2 La población

Para el presente estudio se establece como población al grupo humano del cual se obtuvo la información necesaria para formular el plan comunicacional, se ha establecido dos grupos: el público interno y el público externo.

- **El público interno**

Dentro de este grupo se considera al personal que labora dentro de la cooperativa: el consejo administrativo, el gerente, los colaboradores, quienes emitieron criterios de, cómo se manejan los procesos comunicacionales.

En su memoria la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba (2017, p. 47-49) señala:

En los inicios, el personal administrativo de la institución lo conformaron el gerente y una cajera; posteriormente, en el año 86, en el periodo de la intervención, su estructura administrativa se fue consolidando. Actualmente cuenta con una plantilla de 181 empleados en nómina.

- **El público externo**

Como público externo se consideran los socios y clientes actuales, quienes aportaron con información basada en la experiencia que tienen con los servicios de la cooperativa y la interacción que realiza al ingresar a la misma.

De acuerdo a los registros, existen aproximadamente 85.368 socios y clientes afiliados en todas las sucursales, en Chimborazo, Azuay y Pichincha, provincias en las cuales la Cooperativa tiene sus sucursales.

3.2.1 Determinación del tamaño de la muestra

El método que se ha escogido es el muestreo simple para poblaciones finitas.

- **Tamaño de la muestra para colaboradores**

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Tabla 6

Determinación del tamaño de la muestra para colaboradores.

DONDE	EN DONDE
n = Muestra	¿?
PQ = Constante de varianza	0,25
N = Población	181
E = Error admisible	0,05
K = Coeficiente de error	2
n = 125	

- **Tamaño de la muestra para socios, clientes**

Cálculo:

(Ecuación 2)

$$n = \frac{(0,25) * 85368}{(85368 - 1) \frac{(0,05)^2}{(2)^2} + 0,25}$$

Tabla 7

Determinación del tamaño de la muestra para socios y clientes.

DONDE	EN DONDE
n = Muestra	¿?
PQ = Constante de varianza	0,25
N = Población	85368
E = Error admisible	0,05
K = Coeficiente de error	2
n = 398.	

- **Procesamiento de datos**

Las informaciones y datos obtenidos mediante las encuestas, entrevistas y las observaciones directas se documentaron, tabularon y sintetizaron, con la aplicación de hojas de cálculo Microsoft Excel.

3.3 Análisis e interpretación de los datos

Las informaciones y datos se estratificaron según los objetivos generales y específicos y se analizó e interpretó con el objetivo de descifrar lo que revelan en el contexto de la temática y pregunta del estudio.

La presentación de la información se la hizo utilizando gráficos, pasteles y tablas, que permiten identificar los resultados de una forma clara y precisa. (Ver anexos 2 y 4).

Tabla 8
Muestra e instrumento utilizado.

INSTRUMENTO	PÚBLICO	MUESTRA
OBSERVACIÓN	Sucursales de la Cooperativa	5 Chimborazo
ENCUESTA	Interno: colaboradores Externo: clientes y socios	125 colaboradores 398 socios
ENTREVISTA PERSONAL	Gerente general Equipo de MKT	1 Gerente General 4 Equipo MKT

3.4 Los resultados de la investigación

3.4.1 De las encuestas a empleados/colaboradores

Del 100% de los encuestados, el 91,20% conoce la misión y visión de la Cooperativa, mientras que el 8,80% no. Se entiende que al ser miembros de una organización estos aspectos son fundamentales para guiar el trabajo de cada colaborador desde su puesto de trabajo. Del 100% de los encuestados, la totalidad de ellos afirma conocer la historia de la Cooperativa, esto se debe a que adquirieron este conocimiento a través de la experiencia de familiares y por el proceso de inducción que reciben cuando ingresan a trabajar.

El 100% de los encuestados afirma conocer los servicios de la Cooperativa, esto se explica por el trabajo que realizan día a día, aquellos que ingresaron recientemente afirman que fue por el proceso de inducción de la Cooperativa.

Del 100% de los encuestados, el 48% se identifica con la institución, el 39% lo hace con la participación activa con la comunidad, mientras que el 13% con el beneficio social, deportivo y cultural. Es importante el sentido de pertenencia e identificación de los colaboradores con respecto a los principios básicos del cooperativismo.

Del 100% de los encuestados, el 87% afirma conocer la estructura de la cooperativa, mientras que el 13% indica que no. Al ser una encuesta aplicada a los colaboradores de la Institución el 13% representa un porcentaje alto, ya que el conocer las estructuras organizacionales permite brindar un servicio efectivo para la resolución de problemas, por lo que se debe considerar este punto para mejorarlo internamente.

El 83% de los colaboradores conoce cuáles son los canales de comunicación internos, mientras que el 17% indica que no. La importancia del manejo de los canales de comunicación radica en la capacidad de respuesta inmediata ante una situación por resolver, tanto de los clientes internos como de los externos, preocupa este porcentaje que no conoce, debido a que esto en la cadena de procesos puede generar malestar y demora en tiempos para dar respuesta a los requerimientos.

Del 100% de los encuestados, el 52% indica si recibir la información actualizada en su lugar de trabajo, mientras que el 48%, responde de manera contraria. Es necesario realizar y establecer procedimientos para que la información sea actualizada y oportuna ya que, si los colaboradores la poseen, podrán dar respuesta efectiva en procesos con clientes internos y externos.

Del 100% de los encuestados, el 61% manifiesta que conoce sobre las ofertas y promociones actuales, mientras que el 39% indica que no lo conoce. Esta falta

de conocimiento se da principalmente, por pertenecer a otros departamentos y sus funciones no están enmarcadas a la promoción de la Cooperativa.

Del 100% de los encuestados, el 70% indica estar enterado sobre las novedades que ocurren en la institución, mientras que el 30% indica no saber. Esta falta de conocimiento por parte de un alto número de colaboradores de la Cooperativa en un requiere de manera urgente de la implementación de canales de comunicación que permitan mejorar la información para todas las dependencias.

El 87% de los encuestados indica que sí se requiere mayor promoción, mientras que el 13% indica que no es necesario. Este criterio es interesante ya que a pesar de ser una de las Cooperativas de más acogida sus colaboradores en mayoría consideran que se necesita mayor promoción.

En esta misma pregunta existe una variedad de criterios respecto a la preferencia de los canales más utilizados: intranet 23% correos electrónicos 20%, reuniones 16%. En las demás opciones existe variedad de resultados en los cuales no pasan del 10%.

Del 100% de los encuestados, el 21% se mantiene con el correo electrónico, el 16% indican su preferencia por el intranet y la revista interna, el 13% sugiere las reuniones, las instrucciones de superiores y la pantalla digital, de ahí los criterios se mantienen menores al 10%. Es necesario establecer canales de comunicación que puedan ser utilizados por todos los colaboradores y que además reciban la capacitación requerida.

Del 100% de los encuestados, el 57% indica no haber expresado dudas o consejos a la dirección, mientras que el 30% si lo ha realizado, el 9% prefiere no responder y el 4% desconoce. Del 100% de los encuestados, el 43% considera que no son escuchados, el 35% si lo considera, el 13% desconoce, y el 9% prefiere no responder.

Los resultados demuestran que existe una alta percepción de que, las opiniones de los colaboradores no son consideradas al momento de tomar decisiones. Del 100% de los encuestados, el 91%% considera que sí se realizan actividades de responsabilidad social y de vinculación con la sociedad, mientras que el 9% considera que no y prefiere no responder. Los resultados demuestran que existe una alta percepción de que la Cooperativa sí tiene este contacto con la comunidad y su entorno buscando ofrecer alternativas de desarrollo.

Del 100% de los encuestados, el 66% conoce sobre los intangibles de la cooperativa, mientras que el 26% indica que no conoce, el 8% en cambio desconoce y prefiere no responder. Del 100% de los encuestados, el 43% desconoce la realización de un plan de comunicación, mientras que el 30% afirma que sí conoce, el 26% indica que no conoce. Es alarmante que internamente el 70% desconozca e indique que no se ha realizado un Plan de Comunicación Institucional.

Del 100% de los encuestados el 96% considera que tener un Plan de Comunicación sería una ventaja para la cooperativa, mientras que el 4% considera que no.

Ante este resultado es imperioso la realización de un Plan de Comunicación para mejorar la respuesta ante las inquietudes de los clientes internos y externo.

3.4.2 Los resultados de las encuestas a los clientes y socios

Del 100% de los encuestados, el 41% son clientes en un lapso de entre 5 a 10 años, el 29% son más de 10 años, el 17% son clientes que oscilan entre 1 a 5 años, mientras que el 13% son clientes nuevos, lo que muestra una oportunidad para mantener comunicación con este grupo de interés. De estos clientes, el 70% son fieles socios de la cooperativa.

Del 100% de los encuestados, el 36% establece la solidez como un factor importante para escoger ser parte de la Cooperativa Riobamba, mientras que el 31% establece la honestidad, el 17% lo hace por confianza, el 13% por su servicio, mientras que el 3% escogió por otros factores, entre estos los créditos muy accesibles y los intereses bajos de los mismos.

Se observa criterios de solidez y honestidad como los que priman para seleccionar el momento de ser socio de una cooperativa, por lo cual se debe considerar estos valores al momento de emitir los mensajes comunicacionales.

El grado de satisfacción es muy elevado en los clientes. El 58% indica estar muy satisfecho a su actividad como socio, mientras que el 36% se siente satisfecho, el 6% indica insatisfacción.

En cuanto al medio preferido para mantenerse informado de la Cooperativa, existe variedad de criterios y esto se debe a la diversidad de personas encuestadas y sus edades, pero prevalece el criterio y sugerencia de buscar información en las redes sociales, siendo el 32% que opina que ese es el medio de mayor aceptación, seguido del 13% que le gustaría informarse por medio de la página web, es interesante que en igual porcentaje 13% sugiere que le gusta informarse por medio del medio tradicional como es la radio. Seguido del 9% que prefiere los afiches que la cooperativa emite en cada uno de sus campañas. Las otras opciones manejan menos del 10% de aceptación.

Del 100% de los encuestados, un 79% establece que la Cooperativa Riobamba es la mejor, las otras opciones bordean menos del 6%, al preguntarse cuál es la razón, existían criterios como mayor rapidez en el crédito, mejor trato, menos documentos para créditos, entre otros.

3.4.3 Los resultados de la observación

Dentro de la investigación se realizó un análisis de la situación actual con respecto a la comunicación que la Cooperativa Riobamba viene realizando, para detectar las necesidades comunicacionales, se realizó un análisis de la Identidad, tomando en cuenta la identidad simbólica, identidad cultural, identidad conductual y la identidad comunicacional, información que se presentó en líneas anteriores. (Ver Anexo 9).

Aquellas fuentes que proporcionaron la información son: memoria de la cooperativa, página web, noticias, comunicados, redes sociales, información en medios tradicionales de comunicación prensa y TV; y la información en internet que exista acerca de la cooperativa.

En la actualidad, más de 40.000 familias acceden a los servicios financieros brindados por la cooperativa, gracias a la transparencia y confianza demostrada durante su dilatada vida institucional.

De acuerdo a los registros de clientes existen aproximadamente 70.000 socios afiliados en todas las sucursales a nivel de la provincia de Chimborazo. Actualmente cuenta con una plantilla de 181 empleados en los cuales, sólo en la oficina matriz, laboran 70 funcionarios, jóvenes profesionales que día a día van aprendiendo el ABC de las finanzas.

3.4.4 Los resultados de las entrevistas

Tabla 9

Resultados de las Entrevistas Personal / Colaboradores.

PERSONAL	EQUIPO DE MARKETING
MISIÓN	Nosotros somos una institución de intermediación financiera. Nuestro mayor fuerte estamos enfocados a vender servicios a diferentes sectores sociales como son artesanos, comerciantes, microempresarios y sectores de los más bajos recursos económicos.
VISIÓN	La visión de la Cooperativa que es colaborar a nuestros socios y encaminarnos conjuntamente con ellos.
COMPROMISO	La seguridad y la transparencia que manejamos en cada uno de los procesos que

	nosotros manejamos.
CRISIS	Mercado es un poco más agresivo El mercado cada vez está creciendo, está cada vez más agresivo.
COMUNICACIÓN	El área de marketing está involucrada dentro de la comunicación interna. Trabajamos en conjunto con todas las áreas, tanto en la parte operativa como la parte tecnológica, la parte de créditos. Contamos actualmente con un grupo de Whatsapp, de todos los trabajadores, intranet, las redes sociales. La promoción, posicionamiento de imagen, mediante la publicidad, la gestión, todo eso involucra directamente a que la promoción no debe desaparecer. La Cooperativa invierte en comunicación. Nosotros aplicamos a prensa escrita, prensa radial, prensa televisiva y también frente a redes sociales. Inclusive con avisos en ventanillas en atención al cliente, damos a conocer ciertos actos.
VINCULACIÓN Y RSC	el Área de Responsabilidad Social, ya que nos permite a nosotros involucrarnos con la comunidad e irnos de la mano con ellos. Nosotros realizamos varios eventos ya sea en el ámbito cultural, deportivo, en el área de reciclaje, cuidado del medio ambiente; entonces nosotros nos enfocamos en varios segmentos en los cuales determinamos el grado de aportación que podemos dar, ya sea con auspicios de artículos, de material, económicos. realizamos auspicios con el Municipio de Quito. Realizamos el tema de apadrinamiento de parques. Hemos trabajado directamente montando talleres de capacitación de forma didáctica, dinámica. Nosotros nos identifican bastante con eso de la Responsabilidad Social y para que se sientan a gusto el socio trabajando con nosotros.

Nota. Entrevista semi estructurada.

Tabla 10

Resultados de las Entrevistas Autoridades.

AUTORIDADES	GERENTE SUBROGANTE
MISIÓN	Aportar al desarrollo socioeconómico de la colectividad a través de la prestación de servicios financieros, eficientes y oportunos.
VISIÓN	Ser un referente de economía popular y solidaria, lo que significa que debemos ajustar nuestros procedimientos para que el trabajo de la cooperativa esté encaminado a cumplir esto.
COMPROMISO	Responder con honestidad, con transparencia por los dineros que las gentes y los socios que nos depositan acá en la Cooperativa.
CRISIS	Sociedad donde prima el individualismo la situación económica del país se vuelve también complicada.
RETOS	Constituyéndonos en ser la alternativa de servicios financieros de la colectividad, debemos prepararnos tecnológicamente, administrativamente.
COMUNICACIÓN	Con nuestros clientes externos lo hacemos a través de algunos medios. Ej. Foros internacionales, es una forma diferente de decir, tenemos estos servicios o productos.
VINCULACIÓN Y RSC	Tenemos algunos programas que tienen que ver con el desarrollo, la colectividad y la vinculación con la colectividad, donde estamos, tenemos la particularidad de establecer una relación con los organismos seccionales. El producto ahorro infantil, habíamos hecho una serie de incentivos, entre esos estuvieron: la entrega de kits escolares al momento de inicio de clases, un incentivo navideño, la participación en colonias vacacionales, la participación en algunos eventos de capacitación para niños, formación de líderes juveniles y todo lo demás.

Nota. Entrevista semi estructurada.

3.5 Síntesis de los resultados de la investigación

De acuerdo a la investigación, los resultados que se obtuvieron y el análisis realizado es posible determinar las siguientes apreciaciones acerca del estado de la imagen en que se encuentra la Cooperativa Riobamba, tomando en cuenta posibles estrategias que optimizarán su imagen:

- La imagen de la cooperativa se encuentra posicionada en la mente de sus públicos internos y externos, como una institución sólida y que fomenta el desarrollo, con clientes fieles que son clientes desde hace más de 10 años.
- La Cooperativa cuenta con una imagen conservadora y esto se ve reflejado en la utilización de medios de comunicación tradicionales, que son de preferencia de su público externo.
- Cuenta con una buena reputación, la misma que se manifiesta de parte de los públicos que son clientes de la cooperativa, además que existe fidelidad en sus socios ya que se puede ver clientes, con más de 10 años que continúan en la cooperativa.
- La cultura corporativa se refleja en el personal, que se encuentra comprometido con cada una de las actividades que realiza la institución, desde el momento que se ingresa a sus instalaciones se refleja la identidad cultural. Se puede visualizar los colores corporativos en piezas comunicacionales, uniformes y la estructura organizacional de puertas abiertas, por ejemplo, la puerta de la gerencia siempre se la encuentra abierta en la oficina matriz.
- A pesar de todos estos aspectos positivos, existen factores que afectan a la Cooperativa. El 15 de agosto del 2015, otra cooperativa en la ciudad de Riobamba fue liquidada, dejando a más de 1200 socios perjudicados, siendo un escándalo financiero que terminó con el cierre de aquella institución financiera, esto afectó a la Cooperativa Riobamba ya que se crearon rumores entre los clientes. Se fomentó un ambiente de inseguridad y de alejamiento por parte de los clientes a pesar de no ser

ellos los del problema, la falta de comunicación con sus públicos los afectó. Los clientes realizaron retiros de dinero en grandes cantidades, que ocasionó problemas en la cartera financiera de la Cooperativa. (Fiscalía General del Estado, 2017).

- De acuerdo a los resultados es importante que la cooperativa renueve su cartera de clientes incorporando una nueva generación, el porcentaje más bajo es aquel que tiene clientes con menos de un año en la cooperativa. Asimismo, es necesario estar al día en las herramientas tecnológicas, que permitan llegar a nuevos clientes.
- De las entrevistas realizadas a los líderes de la cooperativa, se recogió que la cooperativa se centra en el desarrollo de la provincia y bienestar de los socios y que cada producto financiero es creado con el objetivo de solventar las necesidades del mercado, como por ejemplo la cuenta infantil que a pesar de no tener la aceptación que esperaban, siguen tratando de hacerla atractiva.
- A corto plazo tienen la necesidad de involucrar las nuevas tecnologías dentro de sus servicios, ya que para las generaciones actuales es más visible el uso del *smartphone*.

4. CAPITULO IV. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA (PEC), PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.

4.1 Análisis FODA

Analizando el micro y el macroentorno de la cooperativa se procede a realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 11
FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Calificación de Riesgo en categoría A+. ○ Sólido récord financiero y rentabilidad. ○ Buen posicionamiento en la ciudad y la región. ○ Muestra familiaridad y cercanía con sus clientes y con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No cuenta con un departamento de comunicación o relaciones públicas. ○ Deficiente atención al cliente a causa de excesiva carga laboral. ○ Falta de innovación en los procesos. ○ La generación <i>millennials</i> escasea en la cartera de clientes.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La ley del buen vivir como instrumento para mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana. ○ El Interés de los emprendedores de la región para generar nuevas ideas de negocio. ○ Las plataformas digitales ofrecen promoción, sin mayor inversión. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento acelerado de nuevas entidades financieras de ahorro solidario en la provincia y región y el poco control de las mismas. ○ Inestabilidad política, económica, social y corrupción en el país. ○ Chulqueros que ofrecen créditos inmediatos y con menos requisitos.

4.2 Constelación de atributos en los públicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Para la elaboración de la Constelación de atributos, se incluye en la encuesta una pregunta que permite que los públicos a los que se dirige la encuesta en este caso la muestra de clientes y colaboradores, califiquen los once atributos que más se identifican con la imagen de la cooperativa.

Los atributos que fueron incluidos en la encuesta fueron producto de las entrevistas realizadas y otros fueron tomados del análisis realizado de la identidad corporativa, la metodología utilizada es de autoría del profesor Joan Costa.

4.2.1 Constelación de atributos en clientes y socios, público externo

La forma de evaluación se determina: el uno corresponde al valor mínimo de calificación y el valor de diez como máximo y mejor calificación que se puede dar al atributo, se realizó un promedio de los valores atribuidos a cada atributo, para obtener un valor absoluto que sirve para diagramar la constelación. (Ver Anexo 5).

Aquellos atributos con mayor valor se encuentran más cercanos a la marca y aquellos con menor valor se encuentran alejados de ella, esto nos ayudará para plantearnos los objetivos del plan de comunicación con mayor efectividad.

En el segmento de clientes y socios, vemos que los atributos que son más valorados tienen que ver con la Ayuda Social (8,98) otro atributo que sobresale es la Reputación (8,94), seguido del atributo Estructura (8,77), como se observa estas apreciaciones de los clientes van directamente relacionadas con el buen nombre de la cooperativa y de las experiencias propias. Los atributos que se encuentran más lejanos y es necesario mejorar son: Responsable (7,47) y Calidad (7,54), a pesar de tener una valoración sobre los 7 puntos es un aspecto a considerar para mejorar la apreciación de los clientes y socios.

CONSTELACION DE ATRIBUTOS EN CLIENTES Y SOCIOS DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.

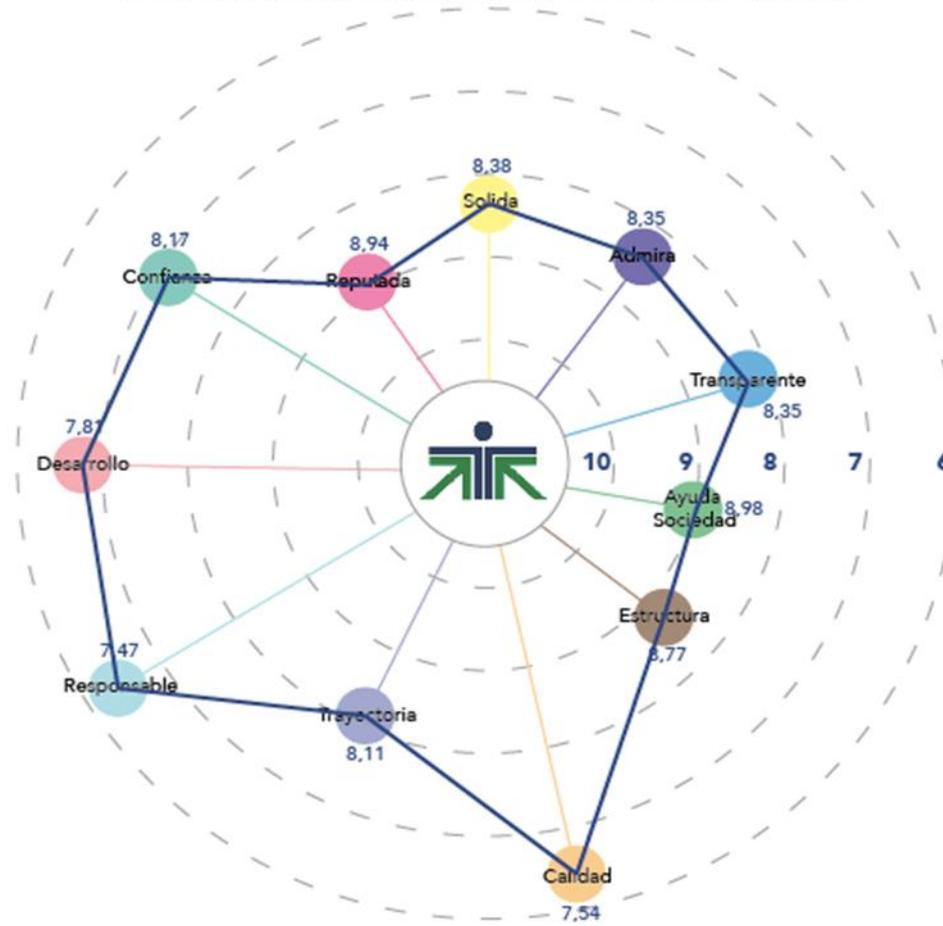


Figura 11. Constelación de atributos en clientes y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. 2018.

4.2.2 Constelación de atributos en empleados/colaboradores, públicos internos

De la población encuestada en el segmento colaboradores (empleados) tiene apreciaciones con valores cuantitativos sobresalientes con respecto a los atributos encuestados, esto es razonable, ya que, al ser parte de un proceso de inducción, existe conciencia y compromiso, entendiendo que cada uno de ellos aporta para que la institución se desarrolle y se fortalezca.

CONSTELACION DE ATRIBUTOS EN EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.

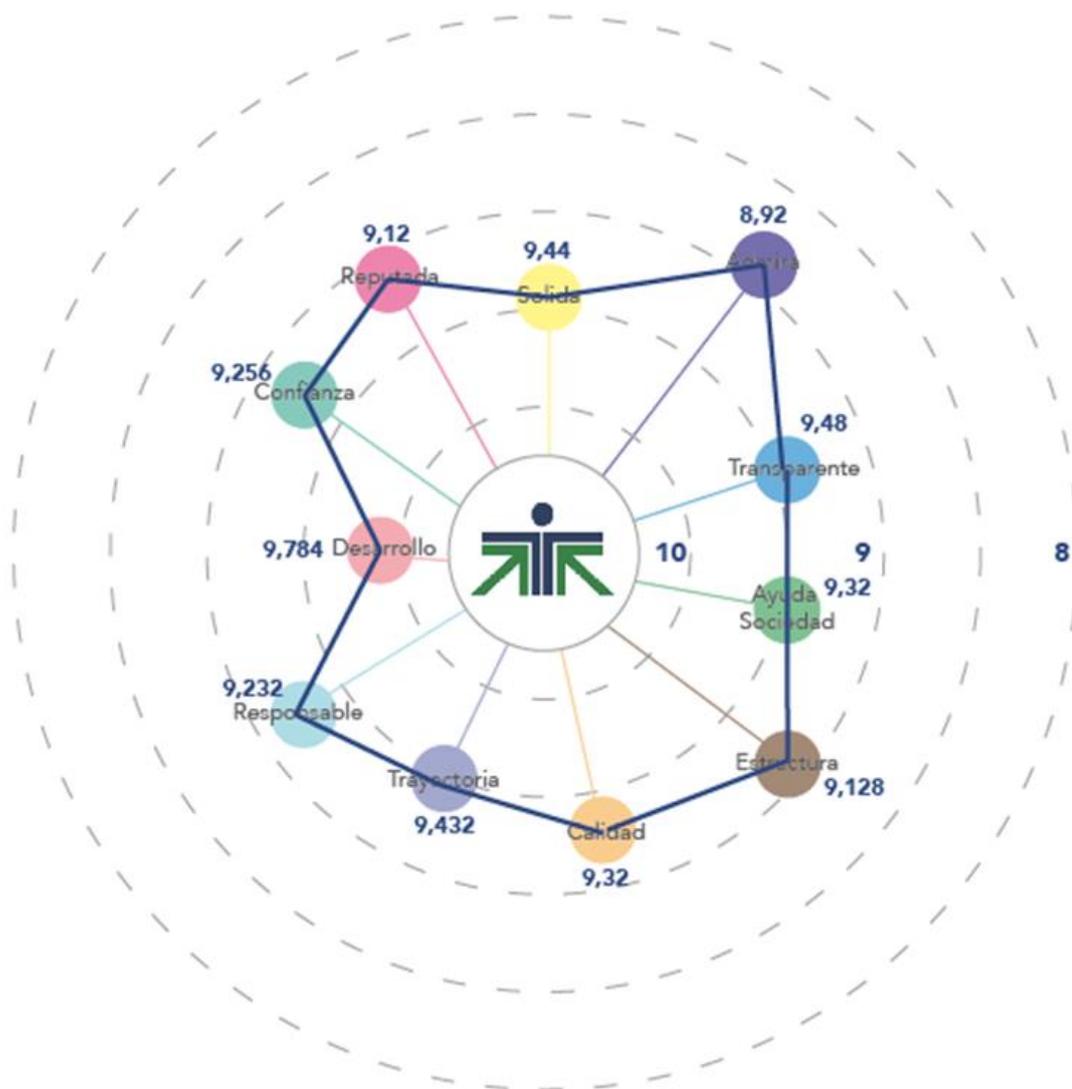


Figura 12. Constelación de atributos en empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. 2018.

Consideran como el atributo de más influencia el de Desarrollo (9.784) seguido de la Transparencia (9,48), los otros atributos evaluados bordean la calificación de 9, excepto Admiración (8,92).

4.3 Mapa de públicos de la Cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

En la siguiente gráfica se han identificado los públicos con los que la cooperativa interacciona, para realizar nuestro Plan Estratégico debemos saber con quienes nos comunicamos.

El público interno se encuentra jerarquizado de acuerdo al organigrama institucional y el público externo se encuentra identificado, siendo todas aquellas instituciones que pertenecen al entorno de la cooperativa.



Figura 13. Mapa de Públicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

4.4 Matriz Estratégica

4.4.1 Objetivos General y Específicos

Tabla 12

Objetivo general y objetivos específicos.

OBJETIVO GENERAL		
<p>Fortalecer la imagen de la Cooperativa Riobamba en los públicos de interés, mediante la utilización de una comunicación estratégica, en el periodo de un año.</p>		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATÉGIA
1.- Incrementar la confianza de la Cooperativa Riobamba ante sus públicos de interés.	Clientes y socios Comunidad en general	Transmitir periódicamente mensajes convincentes entre socios y clientes actuales y potenciales.
2.- Potenciar el servicio de ahorro infantil entre socios y clientes.	Clientes y socios Comunidad en general	Apelar al sentido de familia de los socios para promocionar el producto ahorro infantil.
3.- Captar el interés de los <i>millennials</i> a través de estrategias innovadoras.	<i>Millennials</i> Comunidad en general	Difundir los servicios que oferta la Cooperativa a través de las redes sociales.
4.- Generar sentido de pertenencia entre los empleados de la Cooperativa.	Colaboradores	Impulsar una comunicación participativa entre los miembros de la Cooperativa.

4.5 Matriz de Acciones

Tabla 13
Matriz de acciones. Objetivo 1.

OBJETIVO 1		
Incrementar la confianza de la Cooperativa Riobamba ante sus públicos de interés.		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Transmitir periódicamente mensajes convincentes entre socios, clientes actuales y potenciales.	Producir un <i>storytelling</i> con la colaboración de clientes, quienes transmitirán mensajes de confianza, el mismo será transmitido a través de circuito cerrado de TV, en las instalaciones de la Cooperativa.	DirCom Productora
	Fortalecer el programa de apadrinar un parque, pensando en la diversión de las familias por parte de la Cooperativa, como vinculación y RSC.	Gerencia, DirCom Coordinadores Agencias
	¡Tu futuro con nosotros! recorridos para alumnos de carreras financieras, a las instalaciones de la cooperativa para conocer de cerca el trabajo que realiza y tenerla como opción laboral.	Servicios Depto. Contabilidad DirCom
	Realización de material impreso y <i>gadgets</i> que promocionen la cooperativa como <i>flyers</i> , llaveros, esferos, calendarios, gorras.	MKT DirCom

Tabla 14
Matriz de acciones. Objetivo 2.

OBJETIVO 2		
Potenciar el servicio de ahorro infantil entre socios y clientes.		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Apelar al sentido de familia de los socios para promocionar el producto ahorro infantil.	Producir un <i>storytelling</i> , utilizando historias de clientes, que tienen activa la cuenta de ahorro infantil, a través del cual, relaten sobre los beneficios recibidos, el mismo será transmitido a través de circuito cerrado de TV en las instalaciones de la Cooperativa.	DirCom Productora
	Lanzar la campaña, ¡Mi cooperativa, mi familia!, se realizará en todas las sucursales de la cooperativa, contará con ruleta de premios y concursos para niños.	DirCom RRHH Coordinadores Agencias

Tabla 15
 Matriz de acciones. Objetivo 3.

OBJETIVO 3		
Elaborar un sistema de gestión para redes sociales, comunicando una imagen de innovación en el público <i>millennial</i> de la región.		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
	Producir un video institucional, utilizando <i>influencers</i> : Raul Santana y Erika Russo que muestren los servicios que oferta la Cooperativa.	DirCom MKT Gerencia
Difundir los servicios que oferta la Cooperativa a través de las redes sociales.	Lanzar la campaña “Conoce tu Cooperativa“, para demostración en plataformas digitales, en ella se difundirá los servicios de la Cooperativa.	DirCom, MKT Servicios, Depto. Sistemas
	Promocionar el concurso, ¡Dale <i>like!</i> a través de redes sociales. Se premiará con la apertura de cuentas de ahorro, a la foto de grupo de amigos tomada en las instalaciones de la Cooperativa, que obtenga el mayor número de <i>likes</i> .	DirCom, MKT Servicios Depto. Sistemas
	Incrementar la presencia en redes sociales de Twitter e Instagram, para promocionar las actividades de la cooperativa de manera gráfica y permanente, sus noticias y novedades.	DirCom MKT RRHH

Tabla 16
 Matriz de acciones. Objetivo 4.

OBJETIVO 4		
Generar sentido de pertenencia entre los empleados de la Cooperativa		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Impulsar una comunicación participativa entre los miembros de la Cooperativa.	Realizar un desayuno cooperativo, para informar a los colaboradores sobre la situación de la cooperativa y objetivos del plan comunicacional.	Coordinadores Agencia DirCom, RRHH
	Nombrar a Embajadores Cooperativos, programa de intercambio de colaboradores hacia otras provincias, para transmitir los valores corporativos.	Coordinadores Agencias DirCom, RRHH
	Gala de la cooperatividad y el desarrollo, en la cual se realizará la rendición de cuentas de la cooperativa para los colaboradores, en presencia de autoridades de la provincia e invitados especiales de la cooperativa.	RRHH MKT DirCom

4.6 Programación Temporal Acciones – Cronograma

Tabla 17
Cronograma

ACCIONES		AÑO - Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Producir un <i>storytelling</i> con la colaboración de clientes quienes transmitirán mensajes de confianza, el mismo será transmitido a través de circuito cerrado de TV en las instalaciones de la Cooperativa.	x	x	x									
2	Fortalecer el programa de apadrinar un parque, pensando en la diversión de las familias por parte de la Cooperativa, como vinculación y RSC.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3	¡Tu futuro con nosotros! recorridos para alumnos de carreras financieras, a las instalaciones de la cooperativa.		x	x	x								
4	Realización de material impreso y gadgets que promocionen la cooperativa.			x									
5	Producir un <i>storytelling</i> , utilizando historias de clientes que tienen activa la cuenta de ahorro infantil, a través del cual, relaten sobre los beneficios recibidos, el mismo será transmitido a través de circuito cerrado de TV en las instalaciones de la Cooperativa.				x	x	x						
6	Lanzar la campaña ¡Mi cooperativa, mi familia! se realizará en todas las sucursales de la cooperativa, contará con ruleta de premios y concursos para niños.							x	x	x			
7	Producir un video institucional, utilizando <i>influencers</i> que muestren los servicios que oferta la Cooperativa.							x	x	x	x	x	x

4.7 Presupuesto del Plan de Acción de Comunicación proyectado

Tabla 18

Presupuesto del Plan Estratégico de Comunicación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Nota: Los costos de los servicios incluyen el IVA 12%

ACCIONES		UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Producir un <i>storytelling</i> con mensajes de confianza.	Video	1	650	650
2	Fortalecer el programa de apadrinar un parque, como vinculación y RSC.	Parques	3	1500	4500
3	!Tu futuro con nosotros! recorridos para alumnos de carreras financieras, a las instalaciones de la cooperativa.	Visitas	8	100	800
4	Realización de material impreso y gadgets.	5 tipos de <i>gadgets</i>	10000	0,5	5000
5	Producir un <i>storytelling</i> de clientes que tienen activa la cuenta de ahorro infantil.	<i>Storytelling</i>	1	650	650
6	Lanzar la campaña ¡Mi cooperativa, mi familia! contará con ruleta de premios y concursos para niños.	Campaña	1	2000	2000
7	Producir un video institucional, utilizando <i>influencers</i> .	<i>Influencers</i>	2	2300	4600
8	Lanzar la campaña "Conoce tu Cooperativa" para plataformas digitales.	Campaña	1	650	650
9	Promocionar el concurso ¡Dale like! a través de redes sociales. Se premiará con la apertura de cuentas de ahorros.	Concurso en redes sociales	1	1000	1000
10	Incrementar la presencia en redes sociales de Twitter e Instagram.	Creación Sitte	2	350	700
11	Realizar un desayuno Cooperativo.	Colaboradore s	181	3	543
12	Nombrar a Embajadores Cooperativos, programa de intercambio de colaboradores hacia otras provincias.	2 x sucursal en provincia y 1 matriz	8	150	1200
13	Gala de la cooperatividad y el desarrollo, rendición de cuentas de la cooperativa.	Colaboradore s Invitados	250	10	2500
SUBTOTAL					24793
Imprevistos 10%					2479,3

PRESUPUESTO TOTAL USD		27272,3
Financiamiento:	100% Fondos para Promoción Cooperativa Riobamba.	

4.8 Matriz de Evaluación Estratégica, indicadores de evaluación para objetivos y acciones

Tabla 19

Indicadores de evaluación para objetivos y acciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
Incrementar la confianza de la Cooperativa Riobamba ante sus públicos de interés.	Cualitativo	Mensual	Producir un <i>storytelling</i> con mensajes de confianza.	Índice de impacto	# reproducidos
			Fortalecer el programa de apadrinar un parque, como vinculación y RSC.	Nivel de aceptación y notoriedad	# ejecutados/ # planificados
			¡Tu futuro con nosotros! recorridos para alumnos de carreras financieras.	Nivel de valoración	# estudiantes
Potenciar el servicio de ahorro infantil entre socios y clientes.	Cualitativo	Mensual	Realización de material impreso y gadgets.	Escala de aceptación	# realizados/ # entregados
			Producir un <i>storytelling</i> de clientes que tienen activa la cuenta de ahorro infantil.	Índice de impacto	# reproducidos
Captar el interés de los <i>millennials</i> a través de estrategias innovadoras.	Cualitativo	Semanal	Lanzar la campaña ¡Mi cooperativa, mi familia! contará con ruleta de premios y concursos para niños.	Nivel de aceptación	campaña ejecutada/ campaña planificada
			Producir un video institucional, utilizando <i>influencers</i> .	Índice de impacto / imagen	# reproducidos/ # interacciones
			Lanzar la campaña "Conoce tu Cooperativa" para plataformas digitales.	Nivel de aceptación	# publicaciones/ # interacciones
Generar sentido de pertenencia entre los empleados de la Cooperativa	Cualitativo	Semanal	Promocionar el concurso ¡Dale like! a través de redes sociales.	Nivel de aceptación	# publicaciones/ # interacciones
			Incrementar la presencia en redes sociales de Twitter e Instagram.	Nivel de opinión	# publicaciones/ # interacciones
			Realizar un desayuno Cooperativo.	Índice de imagen	# invitaciones/ # asistentes
			Nombrar a Embajadores Cooperativos, programa de intercambio de colaboradores hacia otras provincias.	Nivel de conocimiento	embajadores designados/ embajadores asistentes
			Gala de la cooperatividad y el desarrollo, rendición de cuentas de la cooperativa.	Nivel de notoriedad	# invitados/ # asistentes

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con toda la información recogida en la investigación es posible indicar que se confirma el posicionamiento de la imagen de la cooperativa Riobamba en su público interno y externo, pero se denota la necesidad de comunicar sus actividades como pionera en los servicios financieros cooperativos y sus logros hacia su entorno.

En todos los años en el mercado de servicios financieros ha mostrado una cultura corporativa que le ha permitido posicionar su imagen como la cooperativa que fomenta el desarrollo local y provincial, pero no ha sido suficiente en el momento de enfrentar con cierto tipo de problemas comunicacionales, la forma de hacerlo es de manera estratégica e integral.

De acuerdo a los atributos definidos, se debe potencializar un atributo de diferenciación que le permita distinguirse de manera óptima dentro del mercado financiero cooperativo que en la provincia es cambiante, agresivo y extenso, para lograrlo debe mantener una comunicación efectiva y alineada, utilizando herramientas que le permitan comunicar la trayectoria de solidez demostrada. Al no contar en su estructura organizacional con un departamento de comunicación, dificulta tener claro, como se gestionará y se solucionará la comunicación, impide la coordinación de acciones promocionales de manera integral y enfocada a los objetivos empresariales.

Tomando en cuenta cada uno de los aspectos, la cooperativa es reconocida como la cooperativa que fomenta el desarrollo, se debe utilizar como el valor agregado de la marca y utilizarla para fortalecer la reputación y notoriedad de la Cooperativa ante sus públicos de interés.

La importancia del público interno de la cooperativa en las acciones y el tomarlo en cuenta en la comunicación, lo motivará y los llevará a ser verdaderos embajadores de la marca, su interacción con el público externo será parte de la experiencia positiva que deseamos proporcionar.

Las actividades institucionalizadas y la promoción que realizan logro posicionar la imagen, pero es necesario renovarlas e integrar nuevas acciones, todas las actividades ya utilizadas y acciones propuestas deben encontrarse integradas y alineadas y deben ser incluidas en el presente plan, para que juntas fortalezcan la reputación de esta institución.

Se debe fomentar la comunicación constante, alineada e integral de sus servicios productos y actividades, el enfocarse en nuevos públicos para renovar e incrementar la cartera de clientes, mostrándose interesada en la innovación e intereses de las nuevas generaciones, para integrarlos a la cartera de clientes.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda ejecutar el Plan de Acción de Comunicación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., de la manera en que se encuentra detallado, si se lo ejecuta de forma parcial, no se cumplirá con los objetivos planteados y no tendrá el efecto deseado.

Como resultado de la investigación es necesaria la incorporación de la tecnología dentro de los servicios, así como, las redes sociales y el internet como una alternativa de innovación en los medios de comunicación tradicionales utilizados hasta la actualidad por la cooperativa.

En el cronograma de actividades se incluye la evaluación como acción a realizar, es importante evaluar la efectividad con que es realizado el plan para determinar si los objetivos planteados fueron cumplidos total o parcialmente.

Es necesario además actualizar el presupuesto, dependiendo del tiempo en que será ejecutado el presente Plan Estratégico de Comunicación para la Cooperativa Riobamba Ltda.

Para cumplir con su objetivo integrador se debe involucrar a la Gerencia, el Departamento de Marketing y el de Recursos Humanos, para gestionar y ejecutar el Plan, se puede realizar un estudio del estado de la Imagen una vez terminado de ejecutar.

Las actividades que la cooperativa tiene institucionalizadas como el pase del niño, la entrega de kits escolares, y otras, deberán ser integradas al Plan, para cumplir con su objetivo integrador de comunicación.

Sería importante incluir a los objetivos estratégicos de comunicación dentro de la Planificación Anual que realiza la Cooperativa Riobamba Ltda.

Finalmente es necesario que la Cooperativa Riobamba, incorpore dentro de su personal un profesional que se encargue de los asuntos comunicacionales, un DirCom que pueda articular todas las acciones, pienso que una vez que la Gerencia note la diferencia y las facilidades de tener un DirCom de su lado, no dudara en integrarlo a sus filas.

REFERENCIAS

- Aljure, A. (2015). El Plan Estratégico de Comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración. España: UOC.
- Bartoli, J. y Rey, F. (2008). Reflexiones sobre el management de la comunicación. (1ra. ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Bendixen, M. y Russel, A. (2007). Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *J. Bus. Ethics*, 76, pp. 69–82.
- BrandFinance®. (2016). Global Intangible Financial Tracker (GIFT) 2016. Recuperado el 08 de agosto de 2018 de <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/global-intangible-financial-tracker-gift-2016>.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Castro, B. (2007). El Auge de la Comunicación Corporativa. Sevilla: Castillo.
- Cervera, A. (2008). Comunicación Total, (4ta. Ed.). España: ESIC.
- Check, J. y Schutt, R. K. (2012). Survey research. Research methods in education. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2012). Origen y Conformación. Recuperado el 03 de julio de 2018 de <http://www.cooprio.fin.ec/index.php/institucion/origen-conformacion>.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2017). 40 años Construyendo la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador. 2017. memoria. Riobamba.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2018). [Tríptico]
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2018) Recuperado el 03 de julio de 2018 de https://edu-financiera.cooprio.fin.ec/pef_coacrio/quienes_somos/c_QuienesSomos
- Costa, J. (2012). El DirCom Hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía. (3ra. Ed.). Barcelona, España: CPC Editor.
- Driscoll, D. (2011). Introduction to Primary Research: Observations, Surveys and Interviews. En: Lowe, C. & Zemliansky, P., editors. Writing Spaces.

- Readings on Writing, Volume 2. Parlor Press. Recuperado de: <http://www.parlorpress.com>.
- Escudero, M. (2011). *Comunicación y atención al cliente*, (2 ed.). España: Paraninfo.
- Fiscalía General del Estado. (2017). Recuperado el 7 de mayo del 2017 de <https://www.fiscalia.gob.ec/fiscalia-apelara-la-sentencia-impuesta-a-4-exdirectivos-por-peculado-cometido-en-la-cooperativa-accion-rural>.
- Fombrun, C.J. (2012). 'The building blocks of corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences', in, M.L. Barnett and T.G. Pollock (eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford University Press, Oxford, pp. 94–113.
- Fombrun, C. y Van Riel, C. (2003). *The Reputation Landscape*. In Balmer, J. & Greyser, S. (Eds.), *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate level marketing*. London: Routledge.
- Foster, D. y Jonker, J. (2005). Stakeholder Relationships: The Dialogue of Engagement. *Corporate Governance International Journal of Business in Society (Corp Govern)*.
- García, M. (2001). *Las claves de la publicidad*. (5ta. ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Langley, J. (2007). On the importance of methods. *Injury Prevention*. 13(4), 218.
- Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & Análisis*. 10.24265/cian.2011.n1.07.
- Mazzei, A. (2014). "A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication". *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), p. 216-230. Doi: 10.1108/CCIJ-12-2011-0073.
- Montserrat, J. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones*

- productivas y sociales, Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. Harvard Business School. Recuperado el 11 de agosto de 2018 de [http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia %20y%20Sociedad.pdf](http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf)
- Roberts, P. y Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 12, pp. 1077-1093.
- Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*. pp. 212-234. Recuperado el 11 de agosto de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4508714>
- Stuart, E., Sarow, M. y Stuart, L. (2007). *Integrated Business Communication in a Global Marketplace*. England, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Tur, V. y Monserrat, J. (2014). El Plan Estratégico de Comunicación. Estructura y Funciones. *Razón y Palabra*. Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación. N. 88.
- Welch, M. y Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*. 12, 177–198.

ANEXOS

ANEXO 1

Formato encuesta público interno: personal-colaboradores

ENCUESTA PARA PERSONAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.				
Años en la cooperativa:	Edad:	Género:	M	F

SEÑALE POR FAVOR CON UNA "X" LA OPCIÓN MÁS INDICADA

N.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Conoce usted la Misión y Visión de la Cooperativa?		
2	¿Conoce usted los orígenes/historia de la Cooperativa?		
3	¿Conoce usted todos los servicios de la Cooperativa?		
4	¿De todos los valores y principios que rige la cooperativa con cual se identifica? <input type="radio"/> Cooperación <input type="radio"/> Participación activa con la comunidad <input type="radio"/> Beneficio social, deportivo y cultural		

Calificar cada característica desde su opinión: (asigne como valor mínimo el 1 y como máximo 10)

5. LA COOPERATIVA RIOBAMBA, cuanto:										
CREA CONFIANZA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LA ADMIRA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TIENE BUENA REPUTACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ES SÓLIDA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ES TRANSPARENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AYUDA A LA SOCIEDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BUENA INFRAESTRUCTURA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SERVICIOS DE CALIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TRAYECTORIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FOMENTA EL DESARROLLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

SEÑALE POR FAVOR CON UNA "X" LA OPCIÓN MÁS INDICADA

N.	PREGUNTA	SI	NO
6	¿Conoce usted cómo está estructurada la Cooperativa?		
7	¿Usted sabe cuáles son los canales de comunicación dentro de la Cooperativa?		
8	¿Recibe la información actualizada y a tiempo en su lugar de trabajo?		
9	¿Conoce siempre sobre las ofertas y promociones actuales de la Cooperativa?		
10	¿Conoce siempre sobre las novedades de la Cooperativa?		
11	¿Considera que la cooperativa requiere mayor promoción?		

12. ¿Entre los siguientes medios, señale 5 canales que usted utiliza diariamente para comunicarse en la Cooperativa?

Página web		Radio		Prensa	
Reuniones		Instrucciones supervisor		Llamadas telefónicas	
Correos electrónicos		Televisión		Pantallas digitales	
Intranet		Boletines		Revista interna	
Red social (Twitter, Facebook)		Hojas volantes		Afiches	
Indique otros:					

13. Indique 5 canales a través de los cuales le gustaría comunicarse al interior de la Cooperativa?

Página web		Radio		Prensa	
Reuniones		Instrucciones supervisor		Llamadas telefónicas	
Correos electrónicos		Televisión		Pantallas digitales	
Intranet		Boletines		Revista interna	
Red social (Twitter, Facebook)		Hojas volantes		Afiches	
Indique otros:					

N.	PREGUNTA	SI	NO	Desconoce
14	¿Ha expresado usted alguna sugerencia, duda o consejo a la dirección de la Cooperativa?			
15	¿Siente que sus consejos, sugerencias y dudas son escuchados?			
16	¿Realizan actividades de responsabilidad social o de vinculación con la comunidad?			
17	¿Ha escuchado usted sobre el valor de los intangibles de las instituciones?			
18	¿La Cooperativa ha realizado algún Plan de Comunicación?			
19	¿Piensa usted que tener un Plan de Comunicación sería una ventaja para la Cooperativa?			

Muchas Gracias por su colaboración!

ANEXO 2

Los resultados de las encuestas al público interno: empleados (colaboradores) de la Cooperativa.

Tabla 18

Resultados Pregunta N. 1, 2 y 3.

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
1. ¿Conoce la Misión y Visión de la Cooperativa?	114	11	125
2. ¿Conoce usted los orígenes/historia de la Cooperativa?	125	0	125
3. ¿Conoce usted todos los servicios de la Cooperativa?	125	0	125

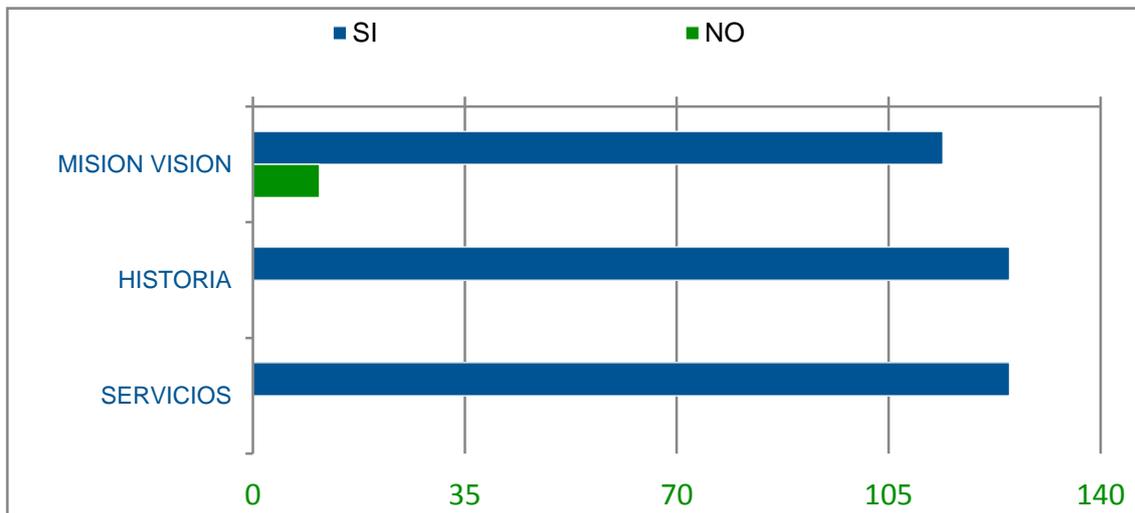


Figura 16. Comparación Preguntas N. 1, 2 y 3.

Tabla 19

Resultados Pregunta N. 4.

4. ¿De todos los principios y valores que rige la cooperativa con cual se identifica?	FRECUENCIA
Cooperación	60
Participación activa con la comunidad	49
Beneficio social, deportivo y cultural	16
TOTAL	125

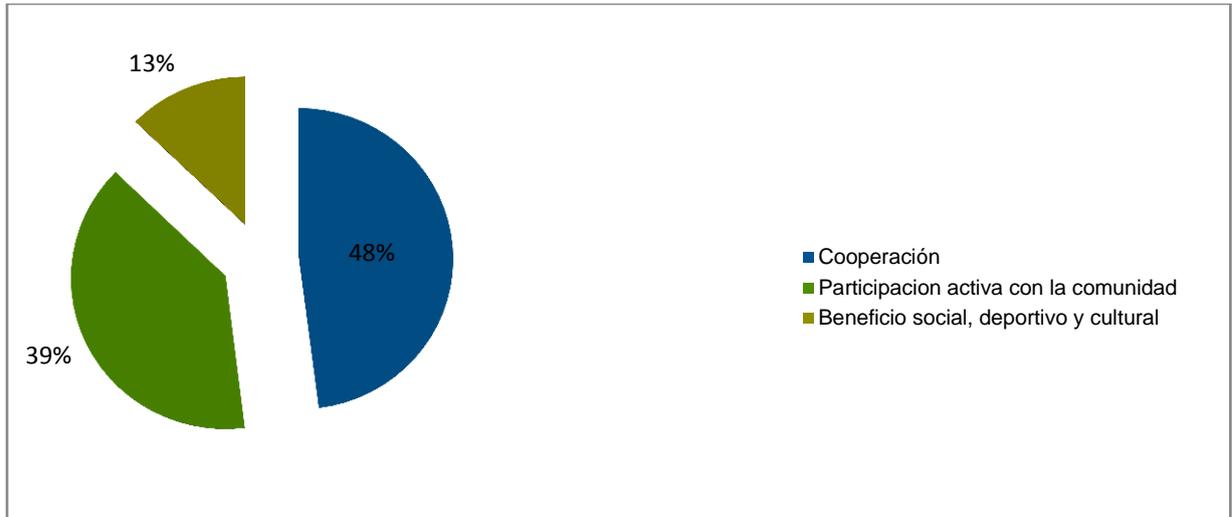


Figura 17. Pregunta N. 4.

Tabla 20

Resultados Pregunta N. 6 y 7.

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
6. ¿Conoce usted como está estructurada la Cooperativa?	109	16	125
7. ¿Usted sabe cuáles son los canales de comunicación dentro de la Cooperativa?	103	22	125

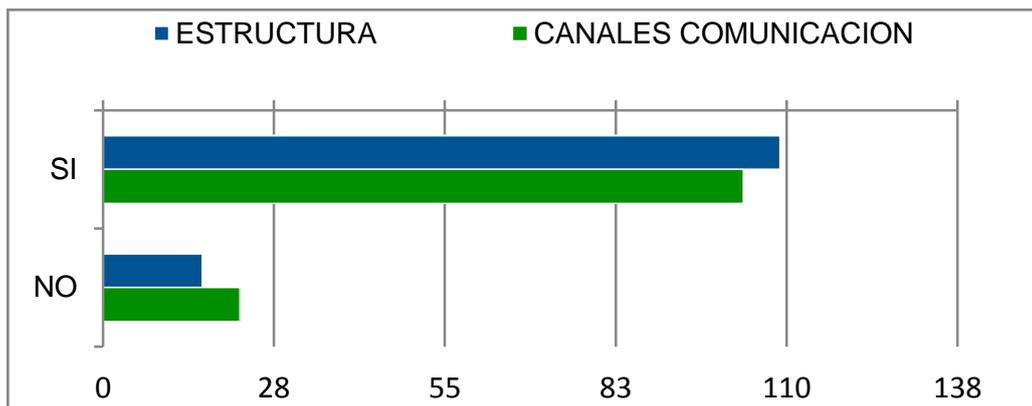


Figura 18. Pregunta N. 6 y 7.

Tabla 21

Resultados Pregunta N. 8, 9, 10 y 11.

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
8. ¿Recibe la información actualizada y a tiempo en su lugar de trabajo?	65	60	125
9. ¿Conoce siempre sobre las ofertas y promociones actuales de la Cooperativa?	76	49	125
10. ¿Conoce siempre las novedades de la Cooperativa?	87	38	125
11. ¿Considera que la cooperativa requiere mayor promoción?	109	16	125

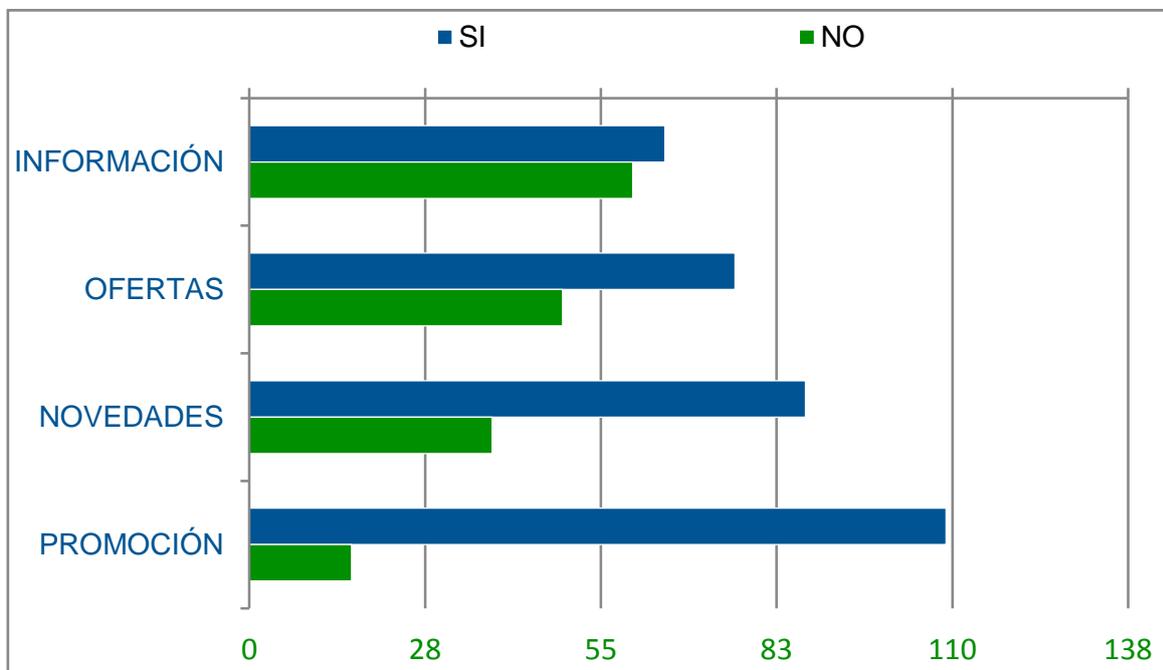


Figura 19. Pregunta N. 8, 9, 10 y 11.

Tabla 22

Resultados Pregunta N. 12 y 13.

Valoración	12. ¿Señale 5 canales que usted utiliza diariamente para comunicarse con la Cooperativa?	13. ¿Indique 5 canales a través de los cuales le gustaría comunicarse al interior de la Cooperativa?
PAGINA WEB	9	7
REUNIONES	20	11
CORREO ELECTRONICO	26	18
INTRANET	28	14
RED SOCIAL	14	11
RADIO	7	0
INTRUC. SUPERIORES	6	11
TELEVISION	6	1
BOLETINES	1	6
HOJAS VOLANTES	3	1
PRENSA	4	3
LLAMADA TELEFONICA	11	7
PANTALLA DIGITAL	3	11
REVISTA INTERNA	1	14
AFICHES	8	10
TOTAL	125	89

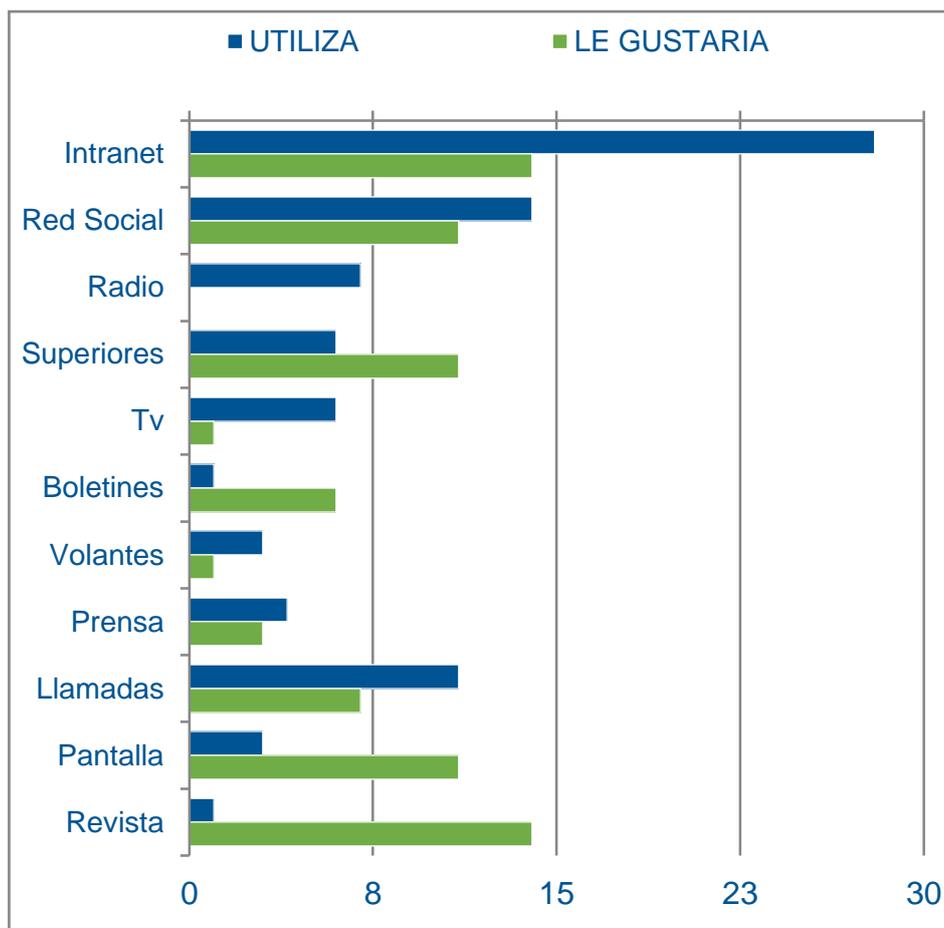


Figura 20. Pregunta N. 12 y 13.

Tabla 23

Resultados Pregunta N. 14, 15 y 16.

PREGUNTA	SI	NO	DESCON OCE	NO RESPONDE	TOTAL
14. Ha expresado usted alguna sugerencia, duda o consejo a la dirección de la Cooperativa?	38	71	5	11	125
15. ¿Siente que sus consejos, sugerencias y dudas son escuchados?	44	54	16	11	125
16. ¿Realizan actividades de responsabilidad social o de vinculación con la comunidad?	114	5	5	1	125

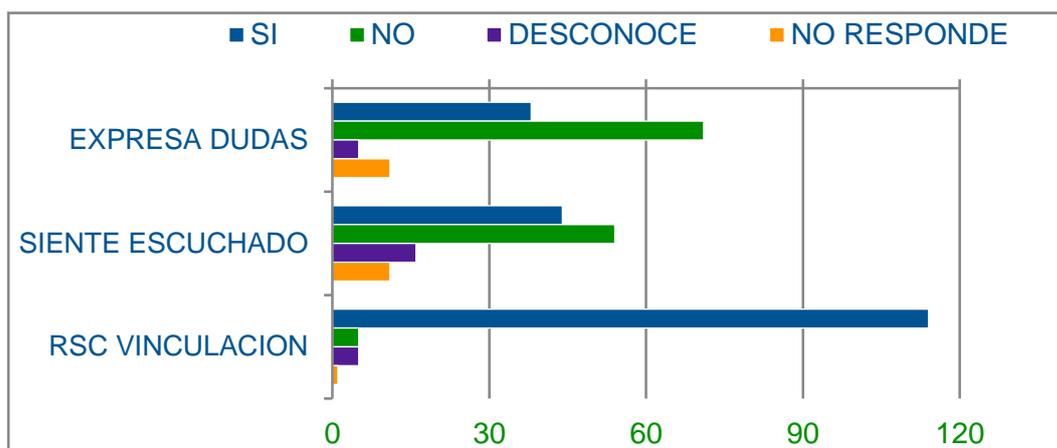


Figura 21. Pregunta N. 14, 15 y 16.

Tabla 24

Resultados Pregunta N. 17 y 18.

PREGUNTA	SI	NO	DESCO NOCE	NO RESPON DE	TOTAL
17. ¿Ha escuchado usted sobre el valor de los intangibles de las Instituciones?	82	33	5	5	125
18. ¿La cooperativa ha realizado algún plan de Comunicación?	38	33	54	0	125

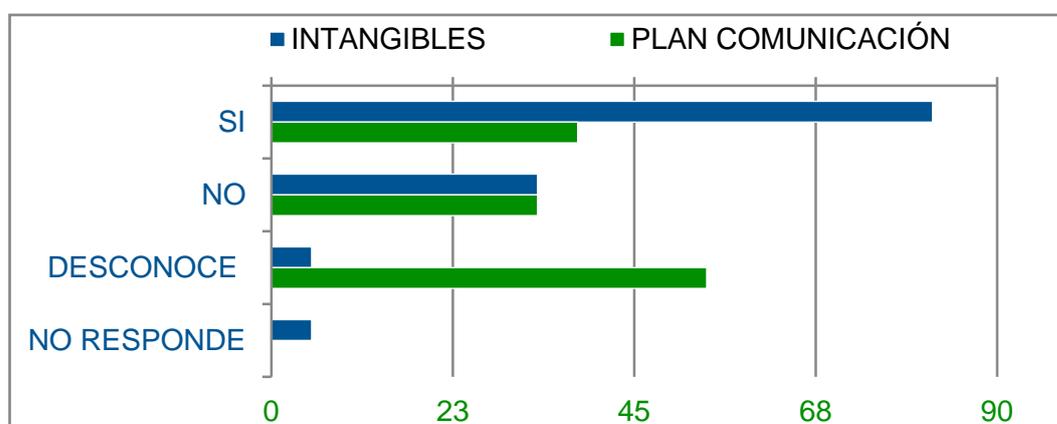


Figura 22. Pregunta N. 17 y 18.

Tabla 25

Resultados Pregunta N. 19.

PREGUNTA	SI	NO	DESCON OCE	NO RESPON DE	TOTAL
¿Piensa usted que tener un Plan de Comunicación sería una ventaja para la Cooperativa?	120	5	0	0	125

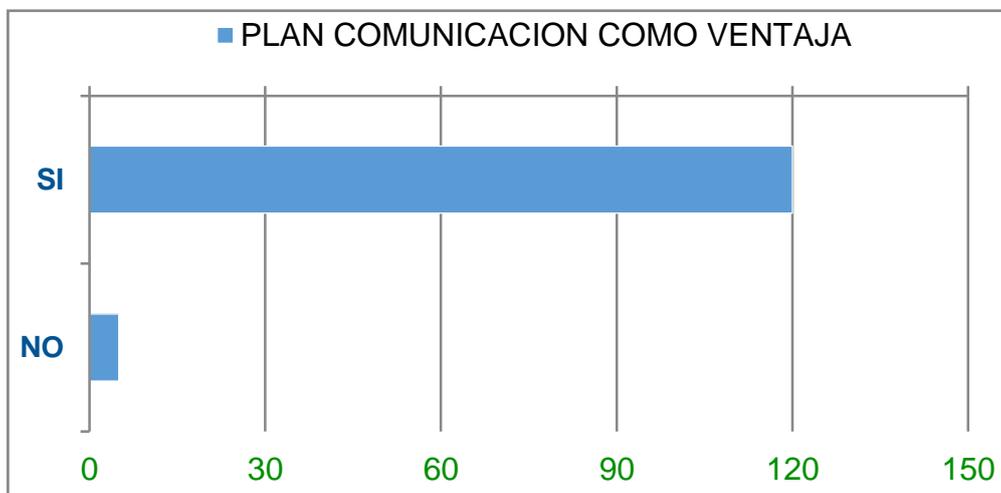


Figura 23. Pregunta N. 19.

ANEXO 3

Formato encuesta clientes

ENCUESTA PARA CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.
Por favor leer y contestar cada una de las preguntas. La encuesta tiene fines académicos.

Edad:	Género:	M	F
-------	---------	---	---

SEÑALE POR FAVOR CON UNA "X" LA OPCIÓN MÁS INDICADA

1. Desde cuando usted es cliente de la Cooperativa Riobamba Ltda.?					
0 - 1 año	1 - 5 años	5 - 10 años	más de 10 años		Indique otro:
2. Por qué escogió ser cliente de la Cooperativa Riobamba Ltda.?					
Honestidad	Solidez	Confianza	Servicio		Indique otro:

Calificar cada característica desde su opinión: (asigne como valor mínimo el 1 y como máximo 10)

3. LA COOPERATIVA RIOBAMBA, cuanto:										
CREA CONFIANZA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LA ADMIRA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TIENE BUENA REPUTACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ES SÓLIDA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ES TRANSPARENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AYUDA A LA SOCIEDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BUENA INFRAESTRUCTURA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SERVICIOS DE CALIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TRAYECTORIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FOMENTA EL DESARROLLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

SEÑALE POR FAVOR CON UNA "X" LA OPCIÓN MÁS INDICADA

4. La atención que ha recibido, como lo ha dejado?						
Muy Satisfecho		Satisfecho		Insatisfecho		Muy Insatisfecho

5. A través de qué medio le gustaría informarse sobre las actividades de la Cooperativa?					
Página web		Radio		Prensa	
Correos electrónicos		Televisión		Pantallas digitales	
Llamadas telefónicas		Hojas volantes		Afiches	
Redes sociales (Twitter, Facebook, etc.)				Indique otros:	

6. Cuál cree usted que es la mejor Cooperativa de Ahorro en la ciudad de Riobamba?				
DE EDUCADORES		OSCUS		RIOBAMBA
CACPECO		4 DE OCTUBRE		DAQULEMA
SAGRARIO		Indique otras:		

Muchas Gracias por su colaboración!

ANEXO 4

Los resultados de las encuestas al público externo: clientes y socios de la Cooperativa.

Tabla 26

Resultados Pregunta N. 1.

PREGUNTA	INTERVALOS	FRECUENCIA
1. Desde cuándo usted es cliente de la Cooperativa Riobamba Ltda.	0-1 Años	52
	1-5 años	68
	5-10 años	163
	Más de 10 años	115
	TOTAL	398

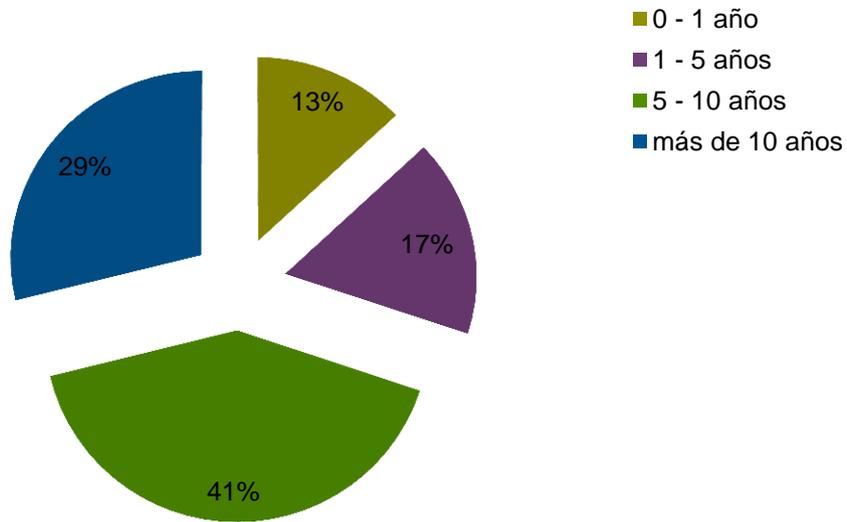


Figura 24. Pregunta N. 1.

Tabla 27

Resultados Pregunta N. 2.

PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA
2. Por qué escogió a ser cliente de la Cooperativa Riobamba Ltda.?	HONESTIDAD	123
	SOLIDEZ	145
	CONFIANZA	68
	SERVICIO	52
	OTROS	10
	TOTAL	398

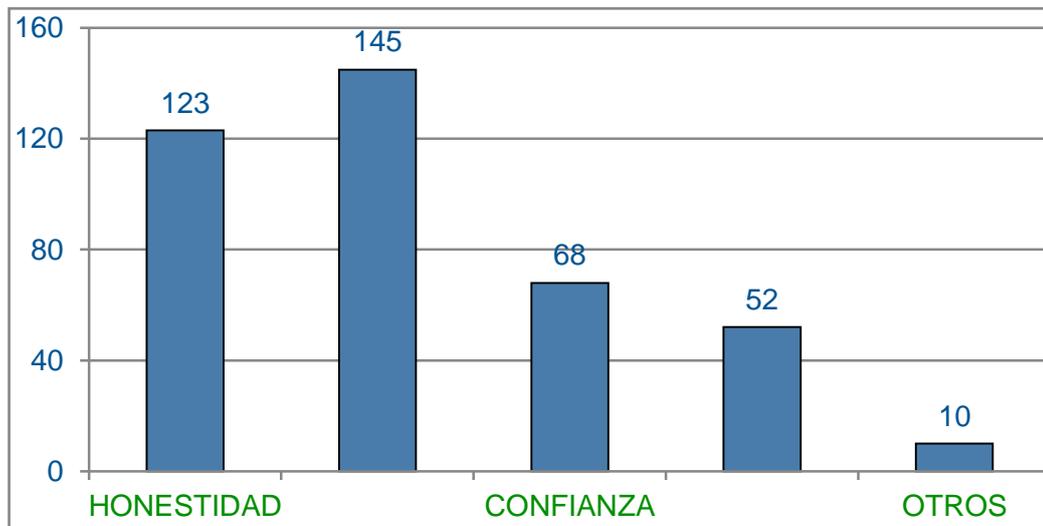


Figura 25. Pregunta N. 2.

Tabla 28

Resultados Pregunta N. 4.

PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA
4. La atención que ha recibido como lo ha dejado:	Muy Satisfecho	231
	Satisfecho	142
	Insatisfecho	23
	Muy Insatisfecho	2
	TOTAL	398

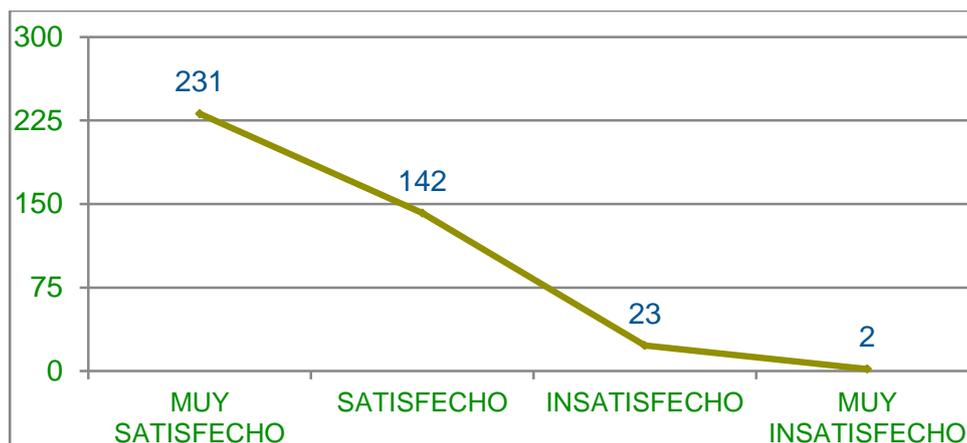


Figura 26. Pregunta N. 4.

Tabla 29

Resultados Pregunta N. 5.

PREGUNTA	VALORACION	FRECUENCIA
5. ¿A través de que medio le gustaría informarse sobre las actividades de la cooperativa?	PAGINA WEB	53
	CORREOS ELECTRONICOS	12
	LLAMADAS TELEFONICAS	28
	REDES SOCIALES (Twitter, Facebook, etc.)	126
	Radio	51
	Televisión	30
	Hojas Volantes	3
	Prensa	27
	Pantalla Digitales	29
	Afiches	35
	Otros:	4
TOTAL	398	

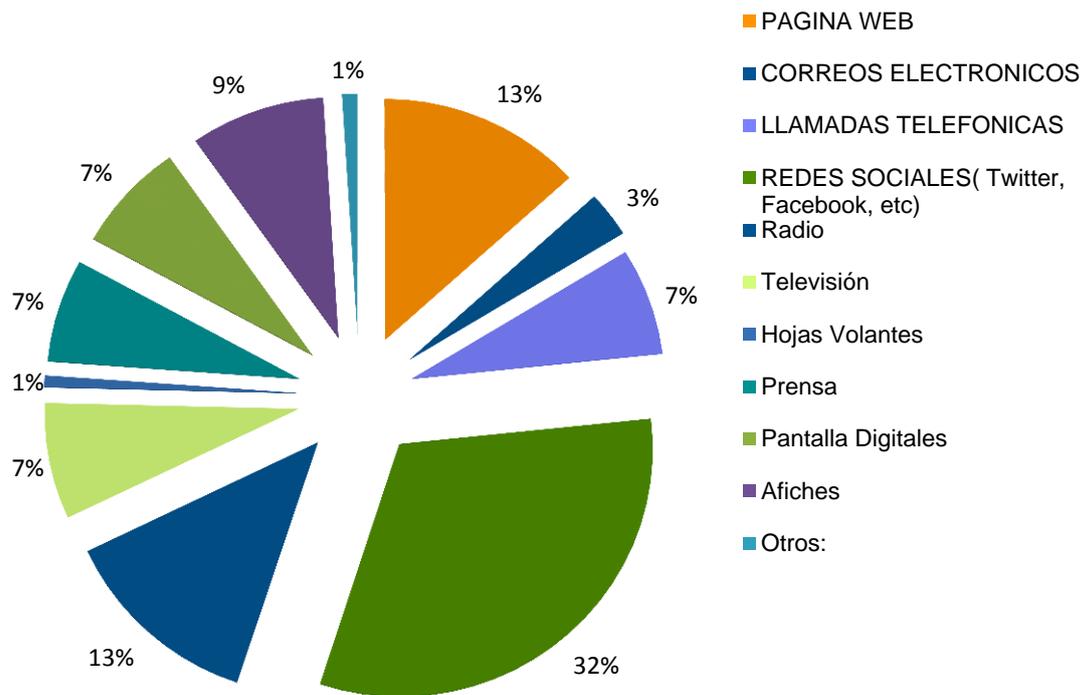


Figura 27. Pregunta N. 5.

Tabla 30

Resultados Pregunta N. 6.

PREGUNTA	VALORACION	FRECUENCIA
6. ¿Cuál cree usted que es la mejor Cooperativa de Ahorro en la ciudad de Riobamba?	EDUCADORES	4
	CACPECO	12
	SAGRARIO	21
	OSCUS	2
	4 DE OCTUBRE	25
	RIOBAMBA	313
	DAQULEMA	18
	OTRAS	3
	TOTAL	398

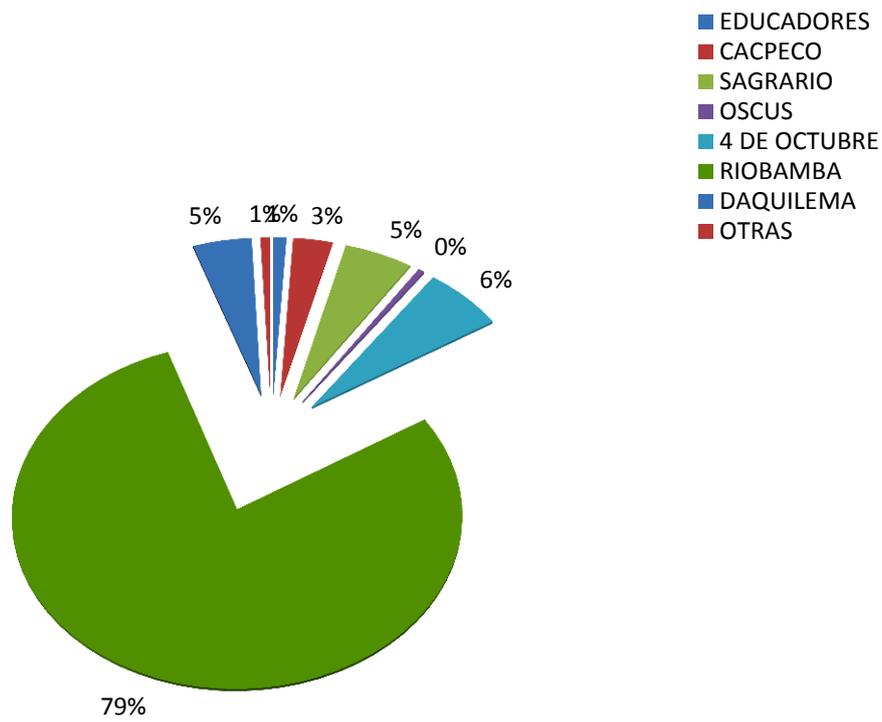


Figura 28. Resultados Pregunta N. 6.

ANEXO 5

Perfil de la imagen en público interno y externo de la cooperativa Riobamba.

En la encuesta realizada se encuentra la pregunta que nos permite calcular el valor de cada atributo de la Cooperativa.

Tabla 31

Promedio de atributo en clientes.

ATRIBUTOS	CLIENTES
CONFIANZA	8,17
LA ADMIRA	8,35
TIENE BUENA REPUTACION	8,94
ES SOLIDA	8,38
ES TRANSPARENTE	8,35
AYUDA A LA SOCIEDAD	8,98
BUENA INFRAESTRUCTURA	8,77
SERVICIOS DE CALIDAD	7,54
TRAYECTORIA	8,11
RESPONSABLE	7,47
FOMENTA EL DESARROLLO	7,81

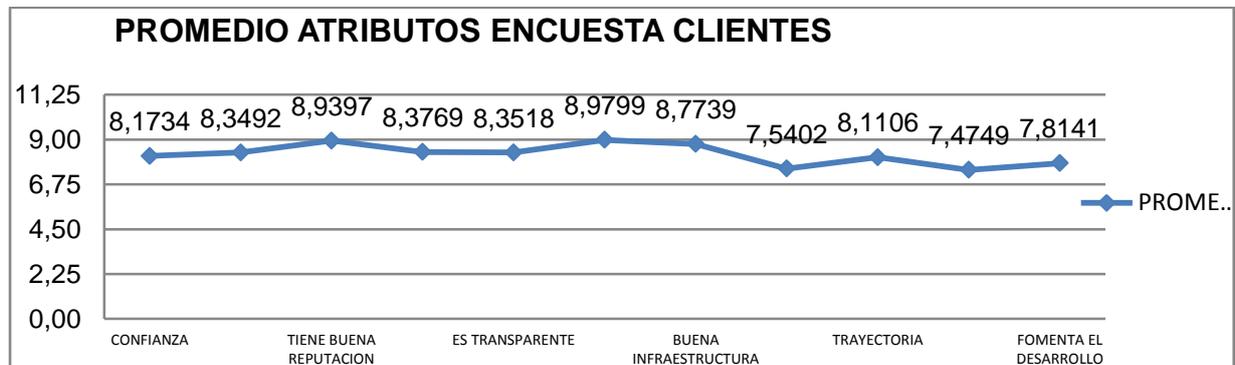


Figura 29. Promedio de atributo en clientes.

Tabla 32

Promedio de atributo en empleados.

ATRIBUTOS	EMPLEADOS
CONFIANZA	9,256
LA ADMIRA	8,92
TIENE BUENA REPUTACION	9,12
ES SOLIDA	9,44
ES TRANSPARENTE	9,48
AYUDA A LA SOCIEDAD	9,32
BUENA INFRAESTRUCTURA	9,128
SERVICIOS DE CALIDAD	9,32
TRAYECTORIA	9,432
RESPONSABLE	9,232
FOMENTA EL DESARROLLO	9,784

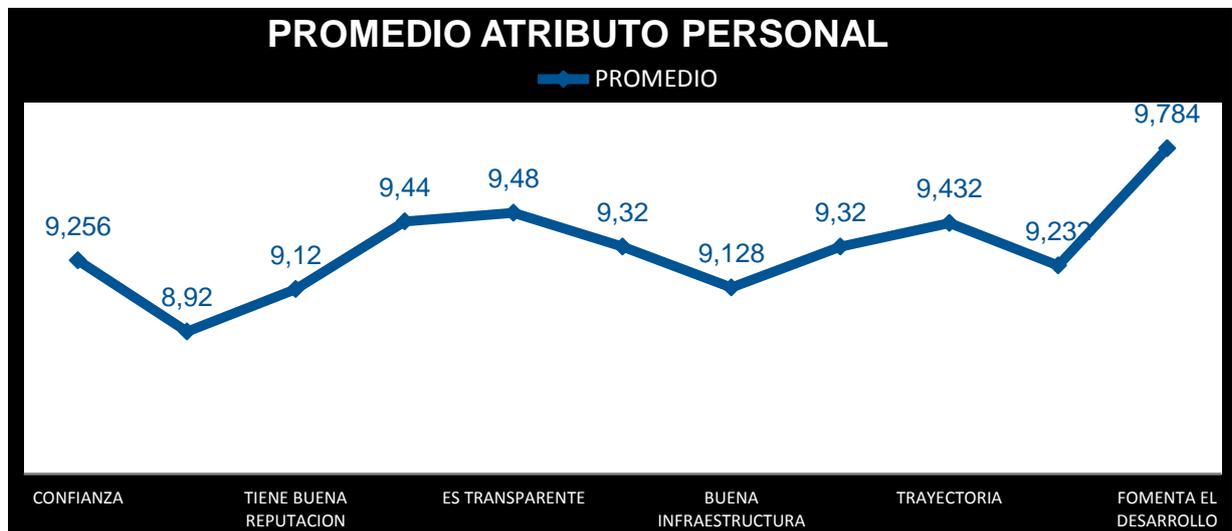


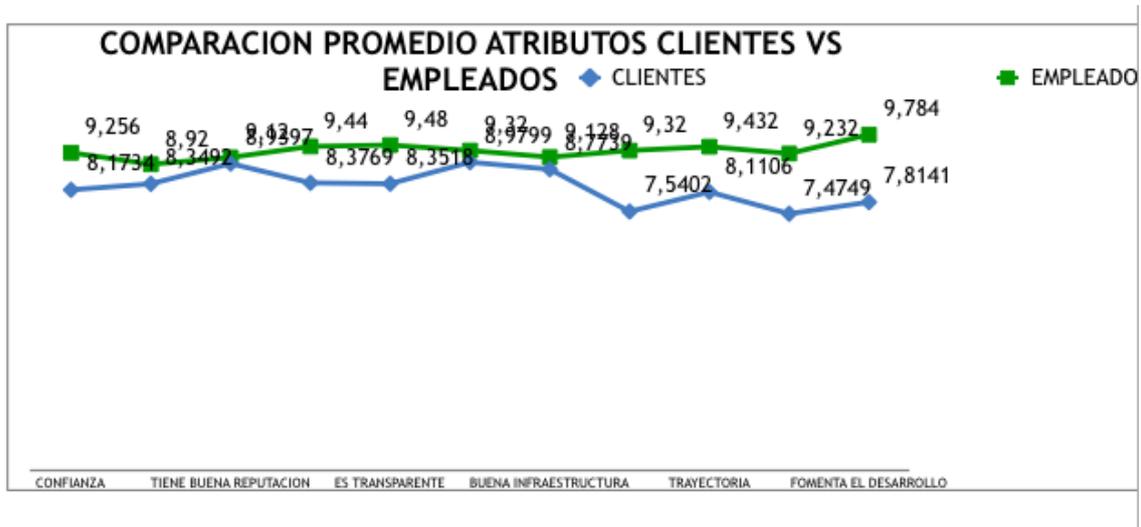
Figura 30. Promedio de atributo en empleados.

Tabla 33

Comparación valores promedios clientes vs empleados.

ATRIBUTOS	CLIENTES	EMPLEADOS
CONFIANZA	8,17	9,256
LA ADMIRA	8,35	8,92
BUENA REPUTACION	8,94	9,12
ES SOLIDA	8,38	9,44
ES TRANSPARENTE	8,35	9,48
AYUDA A LA SOCIEDAD	8,98	9,32
BUENA INFRAESTRUCTURA	8,77	9,128
SERVICIOS DE CALIDAD	7,54	9,32
TRAYECTORIA	8,11	9,432
RESPONSABLE	7,47	9,232
FOMENTA EL DESARROLLO	7,81	9,784

Figura 31. Comparación valores promedio clientes vs empleados.



ANEXO 6

Entrevistas

Figura 32. Entrevista realizada al Gerente subrogante Ing. Pedro Moyota.



Figura 33. Entrevista realizada al Departamento de Marketing.

ANEXO 7

Formato de entrevista gerencia y departamento de *Marketing*, Cooperativa Riobamba Ltda.

ENTREVISTA PARA GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.			
Nombre:			
Cargo:			
Años de trabajo en la Cooperativa:	Género:	F	M
1. ¿Desde que fecha usted esta encargado de la gerencia en la cooperativa?			
2. ¿Cuáles son los cambios que tuvo que realizar en ese entonces?			
3. Puede indicarme usted las herramientas principales por las cuáles informa al personal.			
4. ¿Cree usted que la Cooperativa realiza suficiente acciones para promocionarse?			
5. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para lograrlo?			
6. ¿Qué actividades de responsabilidad social o de vinculación con la comunidad realizan?			
7. ¿Cuál es la importancia de estas actividades para la Cooperativa?			
8. ¿Cuáles son las principales características de la Cooperativa?			
9. ¿Ha escuchado usted sobre el valor de los intangibles en las empresas e instituciones?			
10. ¿La Cooperativa ha realizado algún Plan de Comunicación?			
11. ¿Piensa usted que tener un Plan de Comunicación sería una ventaja para la cooperativa?			
12.- Cuáles son los nuevos retos para la Cooperativa?			
<p><i>Deseándole el mayor de los éxitos, muchas gracias por su colaboración!</i></p>			

Figura 34. Formato de entrevista gerencia y departamento de *Marketing*.

ANEXO 8

Entrevista 28 de noviembre de 2018, gerente subrogante Ing. Pedro Moyano.

PREGUNTA1, GERENTE: Muchas gracias, laboramos ya alrededor de 25 años en la Cooperativa Riobamba, tiempo en el cual hemos podido aportar un poco al desarrollo social y económico de nuestros cooperados y la colectividad.

PREGUNTA2, GERENTE: La misión institucional habla de aportar al desarrollo socioeconómico de la colectividad a través de la prestación de servicios financieros, eficientes y oportunos; y nuestra visión es de ser un referente de economía popular y solidaria, lo que significa que debemos ajustar nuestros procedimientos para que el trabajo de la cooperativa esté encaminado a cumplir esto, bastante difícil en una sociedad donde prima el individualismo y donde de alguna u otra forma, todas las actividades de gestión administrativa y financiera han estado encaminadas a la satisfacción, hasta cierto punto, del nivel personal de quienes han dirigido las instituciones financieras.

Creo que la Cooperativa Riobamba en este campo o en este punto ha jugado un papel importante, pues por sobre todas las cosas ha sabido velar por que los intereses primen.

PREGUNTA3, GERENTE: Bueno los valores que priman a la Cooperativa Riobamba, durante todo este tiempo, han sido sobre todas las cosas la transparencia, la honestidad, el trabajo en equipo, la honorabilidad; otro de los valores fundamentales tiene que ver con el fortalecimiento de trabajar con las personas, otro valor fundamental también es la confianza que hemos podido brindar a nuestros socios.

PREGUNTA4, GERENTE: Sobre todo la identificación que la Cooperativa tiene con sus socios, creemos que esta participación activa, esta identificación con las necesidades de los clientes nos ha distinguido de otras instituciones cooperativistas o financieras. Nosotros no somos una intermediaria más, creemos que es importante tener una participación activa y directa con las necesidades de la gente, es la única forma de poder aportar al desarrollo.

PREGUNTA5, GERENTE: Esa identificación con los socios, ese estar con un pie adelante, el saber que realmente tenemos un producto o un servicio o hacemos un producto o un servicio a la medida del socio y no a la medida de la cooperativa. Buscamos que nuestros productos lleguen donde el cliente pero para satisfacer sus

necesidades, no ajustamos estas necesidades a lo que la Cooperativa cree o busca o persigue, sino lo que el socio quiere.

PREGUNTA6, GERENTE: Bueno, tenemos algunas formas de comunicación. Sobre todas las cosas, dos: la una con nuestros clientes externos y la otra con cliente interno.

Con nuestros clientes externos lo hacemos a través de algunos medios, pero sobre todas las cosas puntualizando siempre en lo que hacemos y no es precisamente en la forma cómo nosotros hacemos la intermediación financiera o enviándoles un simple mensaje: Vea ahora la tasa de interés es esta o este es nuestro producto, no. Esa no es la forma. Nosotros lo hacemos a través de actividades o acciones que digan que la Cooperativa Riobamba está presente. Por ponerle un ejemplo, hicimos un foro internacional cooperativo en el que invitamos, primero a los líderes cooperativistas del Ecuador para que participen y segundo invitamos como panelistas a los gerentes y presidentes de las cooperativas más grandes de América Latina, ese hecho, de poner a la palestra y decir: la Cooperativa Riobamba invita, es una forma diferente de decir, tenemos estos servicios o productos. Esa es la forma de comunicación nuestra.

PREGUNTA7, GERENTE: Bueno, una de las cuestiones es que nosotros, no debemos perder la perspectiva de la responsabilidad que tenemos. Hay algunas personas que hablan de la responsabilidad social compartida, y hablan sobre temas de cuidado al medio ambiente, temas de salud y algunos otros temas. Creemos nosotros que la primera responsabilidad es el mantener viva la cooperativa, el mantenerle vigente y sobre todas las cosas el responder con honestidad, con transparencia por los dineros que las gentes y los socios que nos depositan acá en la Cooperativa. Creemos que esa es la primera responsabilidad que como administradores tenemos frente a los socios y a la colectividad. Y segundo, hemos alcanzado un nivel de crecimiento lo suficientemente sólido como para mantenernos en el mercado y ser un referente de economía popular y solidaria en el país. Creo que ese es otro de los puntos que debemos conservar, debemos preservar y debemos mantener, muy difícil en las condiciones actuales, muy difícil cuando la competencia es agresiva, muy difícil cuando las condiciones del mercado se vuelven adversas y muy difícil cuando la situación económica del país se vuelve también complicada; pero ahí es importante la creatividad y el saber sortear estas dificultades. Creo que esa es una también de las características de la Cooperativa.

Hemos sabido salir de crisis, bastante profundas y nos hemos mantenido. Y bastante bien.

PREGUNTA8, GERENTE: Bueno, nosotros tenemos algunos programas que tienen que ver con el desarrollo, la colectividad y la vinculación con la colectividad. Uno de esos, precisamente al que me hace referencia, a la entrega de aportes para los niños. Este es un programa, un proyecto, que nació para nuestros niños socios. Nosotros, cuando diseñamos este producto ahorro infantil, habíamos hecho una serie de incentivos para todos aquellos niños que se adhieran como socios a la Cooperativa Riobamba, entre esos estuvieron: la entrega de kits escolares al momento de inicio de clases, un incentivo navideño, la participación en colonias vacacionales, la participación en algunos eventos de capacitación para niños, formación de líderes juveniles y todo lo demás. Eso los habíamos pensado y así fue diseñado el producto ahorro infantil. El tema es que no hubo una respuesta así que cómo muy masiva de los jóvenes y niños, muchos si se han adherido. El tema es que también la colectividad vio la posibilidad de ¿por qué solo los niños socios? ¿Por qué no a nosotros también? Y la Cooperativa abrió un poco el abanico para satisfacer a las necesidades, llegar con un grano de arena a sectores sociales vulnerables, diría yo. Ese fue otro de los pasos. La gente no es una cuestión de ahorita, ya más o menos tenemos unos 20 años entregando fundas de caramelos, siempre hemos ido ampliando a otros escenarios, a otros espacios, a otros sectores y ya se ha vuelto emblemático, ya no podemos salir muy fácilmente. Nosotros queremos darle un vuelco al tema del aporte, como responsabilidad social y queremos disminuir un poco el asunto de las fundas de caramelo, pero se ha vuelto bastante difícil. No creo que salgamos en el corto tiempo.

Normalmente hacemos 90000 fundas. Es un aporte bastante significativo. Tratamos de llegar donde más se pueda a los niños. Es bastante complejo, la gente a veces se pone pilas, sacan dos veces; pero es un tema que nos toca ir controlando, nos toca ir verificando y nos toca ir experimentando formas para hacer la entrega de manera nosotros mismos de tal suerte que el aporte llegue a quien necesite.

PREGUNTA9, GERENTE: Nosotros tenemos relación con organismos y organizaciones de la sociedad civil vinculadas a las cooperativas, así como no vinculadas a las cooperativas. Donde estamos, tenemos la particularidad de establecer una relación con los organismos seccionales. Donde nos ubiquemos, si estamos es Alausí, tenemos una muy buena relación con el Gobierno Autónomo

Descentralizado del Cantón Alausí; si estamos en Chunchi, en Cumandá, en Cuenca, en Quito. En Quito, por ejemplo, estamos trabajando con el municipio en un programa de padrinos que se llama, una relación público – privada, haciéndonos cargo del cuidado y mantenimiento parque La Magdalena en la ciudad de Quito. Con ellos hemos avanzado en esos convenios y la Cooperativa Riobamba ha sido padrino del parque La Magdalena y nosotros nos encargamos de todo mantenimiento y cuidado de ese parque. Eso quisiéramos replicarlo, lo habíamos hablado acá incluso con el alcalde de la ciudad de Riobamba, pero parece que tienen otros objetivo.

En lo que tiene que ver con organismos de cooperación, ya de cooperativas, nosotros somos parte de algunos organismos de integración como: PROCACH que es la unión de cooperativas de ahorro y crédito de Chimborazo, la Red de Integración Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, la Caja Central Cooperativa FINANCOOP. A nivel internacional somos parte de la CONFELAT de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito y también de la Acción Cooperativa Internacional hacia América, ya que tiene filial en todos los continentes del mundo: América, Asia, Europa. Entonces la Acción Cooperativa Internacional es una organización que agrupa a todas las cooperativas del mundo y la Cooperativa Riobamba es parte de esta organización.

PREGUNTA10, GERENTE: Hemos recibido premios desde toda índole. Los últimos es el reconocimiento que hizo el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Riobamba a la empresa financiera del año, este pasado 11 de noviembre en la sesión solemne que recibimos. Anteriormente ya habíamos recibido, así mismo de la Universidad Nacional de Chimborazo, el Cóndor de Oro por ser la empresa cooperativa más importante de la provincia. Hemos recibido como empresas del año, algunos reconocimientos a nivel nacional e internacional de *quality*. De un foro de París también recibimos un reconocimiento, hemos recibido en Nueva York también otro reconocimiento, es decir, la Cooperativa Riobamba realmente ha sido reconocida por el desarrollo alcanzado, por crecimiento, pero por sobre todas las cosas yo creo que es por la participación que tiene con la colectividad, esta forma de comunicar las cosas que lo hace de diferente manera.

PREGUNTA11, GERENTE: Nosotros creemos que uno de los retos fundamentales, es seguir constituyéndonos en ser la alternativa de servicios financieros de la colectividad, pero para eso debemos prepararnos tecnológicamente,

administrativamente. En el tema de la tecnología debemos avanzar. Creo que es importante que la Cooperativa desarrolle programas y proyectos encaminados a satisfacer las necesidades de los jóvenes. Hablando de generaciones, creo que es importante que nosotros demos respuesta a los *millennials*, por ejemplo, personas que no les gusta hacer cola, personas que no les gusta ir a las cooperativas ni a los bancos; sino que todo quieren hacerlo a través del celular. Creo que es importante que en la Cooperativa vayamos dando los pasos necesarios. Nosotros estamos en ese camino y debemos concretar esos proyectos tecnológicos que nos permitan avanzar hacia ese objetivo. Creo que ese sería uno de los retos primerísimos que deberíamos dar solución en este nuevo caminar.

Entrevista 29 de noviembre de 2018, equipo de marketing de la Cooperativa Riobamba Ltda. de Chimborazo, Azuay y Pichincha.

PREGUNTA1: Buenos días, mi nombre es Pablo Andrés Calle. Soy de la ciudad de Cuenca y estoy en el área de Marketing de la provincia del Azuay. Estoy cuatro años y medio en la Cooperativa.

- Buenos días, mi nombre es Jessica Rea. Trabajo en el Departamento de Marketing y Responsabilidad Social. En la Cooperativa estoy alrededor de 4 años.

- Buenos días, mi nombre es Mayra Chulca. Soy de la oficina Quito y estoy en el área de Marketing y voy 6 años.

- Buenos días, mi nombre es Luis Barahona. También pertenezco al Departamento de Marketing y estoy aquí en la Institución dos años ocho meses.

PREGUNTA2, Jessica R: Bueno le puedo mencionar una parte. Nosotros somos una institución de intermediación financiera. Nuestro mayor fuerte estamos enfocados a vender servicios a diferentes sectores sociales como son artesanos, comerciantes, microempresarios y sectores de los más bajos recursos económicos. Nuestras campañas están enfocadas directamente a aquellos sectores que más lo necesitan pero enfocadas a lo que es la promoción, publicidad, gestión; pero sin olvidar la parte de los principios y valores cooperativos. Sabemos que hoy en día el mercado es un poco más agresivo y estamos realizando una campaña alineadas a nuestras estrategias, que vayan encaminadas directamente a beneficiar al socio.

Luis B: Como comentaba mi compañera, nosotros como institución siempre nos basamos en la visión de la Cooperativa, en la parte social. Nosotros aparte de realizar una intermediación financiera, nosotros vemos la parte humana de nuestros

socios. No nos vamos solo enfocados en el ámbito del dinero y todo eso, entonces siempre trabajamos de la mano con lo social, con la visión de la Cooperativa que es colaborar a nuestros socios y encaminarnos conjuntamente con ellos.

PREGUNTA3, Pablo C: Yo pienso que uno de los principios de nuestros socios es la lealtad. Se fundamenta bastante aquí en lo que es la provincia de Chimborazo, por eso es que somos grandes a nivel de la provincia, y eso es lo que queremos diversificar en las provincias del Azuay y el Pichincha como tenemos las agencias allá. Pienso que la lealtad es una de las fortalezas de la Cooperativa, de nuestros socios aquí en la provincia de Chimborazo.

Y con cual nos identificamos nosotros, sería con el compromiso de cada uno de los compañeros de marketing e inclusive con los demás compañeros de los diferentes departamentos. Compromiso es el que nos hace que estemos aquí trabajando con la Cooperativa para el bienestar de los socios, porque la Cooperativa es de los socios y no es de ninguno de nosotros.

PREGUNTA4, Jessica R: Bueno, directamente el área de marketing está involucrada dentro de la comunicación interna. Trabajamos en conjunto con todas las áreas, tanto en la parte operativa como la parte tecnológica, la parte de créditos; con la finalidad de todos manejar el mismo lenguaje. Eso lo manejamos, contamos actualmente con un grupo de Whatsapp, intranet, las redes sociales; con la finalidad de dar al socio una sola información y que no se dañe esa información que va a llegar directamente al socio que es lo que nos beneficia.

PREGUNTA5, Luis B: Creo que los atributos que como Cooperativa tenemos es nuestro posicionamiento. Mostros hablamos de Cooperativa Riobamba y la gente ya nos identifica, entonces creo que nuestra marca que ya está establecida creo que es nuestra mayor fortaleza. También tenemos lo que nos hace únicos en el sistema financiero, es el trato personalizado que nosotros damos. Nosotros no nos enfocamos solo a atender a nuestro socio como un cliente más, sino nosotros tratamos de llegar a la parte humana, tratar de conocer a nuestros socios, identificarlo; con la finalidad de que ellos no nos vean como una institución más sino como un amigo en el cual ellos están acudiendo a pedir un servicio o algo para ellos poder encaminar algo que ellos necesiten.

PREGUNTA6, Jessica R: Yo creo que la promoción nunca debe quedarse, constantemente tenemos que estar en una promoción intensa porque usted sabe que el mercado cada vez está creciendo, está cada vez más agresivo. Hoy en día

contamos alrededor, solo en la provincia de Chimborazo, con 80 cooperativas que están aquí y que todas necesitan ir creciendo, entonces la única opción que nosotros tenemos que hacer es expandirnos. Como lo hacemos, mediante la promoción, posicionamiento de imagen, mediante la publicidad, la gestión. Todo eso involucra directamente a que la promoción no debe desaparecer.

PREGUNTA7, Jessica R: Más que eso, yo no lo veo como un problema. El logo iniciamos nosotros con unas manos, que hace cuarenta años unos artesanos iniciaron con un logo que era como unas manos. Hoy en día con este logo ya nos sentimos identificados y le podemos hacer un rediseño del logo e igual unas animaciones pero no más allá de la imagen, porque ya nuestros socios nos identifican con ese logo.

Mayra C: Ya se tiene posicionamiento, ya nos ubican. El logo de nosotros significa cooperativismo, es por eso que algunas otras cooperativas también lo tienen, pero los colores en sí ya nos conocen, en Quito, Cuenca, Chimborazo ya nos ubican con el color verde y azul.

PREGUNTA8, Luis B: Nosotros creemos que la parte primordial para una institución es el Área de Responsabilidad Social, ya que nos permite a nosotros involucrarnos con la comunidad e irnos de la mano con ello. Nosotros a su vez aportamos con un granito de arena con la finalidad de que la comunidad o la sociedad pueda crecer, es como que nosotros también estamos dando con un aporte para que la ciudad, la gente que pertenecemos aquí, entonces vayamos creciendo juntos de la mano. Nosotros realizamos varios eventos ya sea en el ámbito cultural, deportivo, en el área de reciclaje, cuidado del medio ambiente; entonces nosotros nos enfocamos en varios segmentos en los cuales determinamos el grado de aportación que podemos dar, ya sea con auspicios de artículos, de material, económicos; con la finalidad de que sientan que la Cooperativa también les está ayudando, les está dando un aporte y que sientan que tienen un aliado más, que ellos pueden contar con esta ayuda, el no dejarlos así.

PREGUNTA9, Mayra C: En la ciudad de Quito, nosotros realizamos auspicios con el Municipio de Quito. Realizamos el tema de apadrinamiento de parques. Actualmente estamos con el apadrinamiento de una cancha sintética. Eso nos ha ayudado muchísimo en el tema de responsabilidad social como Cooperativa. En el año 2018, incluso, tuvimos un reconocimiento como los mejores padrinos y eso fue también el reconocimiento al Lic. Pedro Morales, que fue prácticamente por el tema

de la mejor responsabilidad social en lo que es Quito

Jessica R: Cabe mencionar el aporte que nosotros hacemos a la comunidad. La responsabilidad social parte de la atención que nosotros le brindamos a los socios, de ahí somos responsables en la calidad de servicios. No nos hemos descuidado, hemos trabajado directamente montando talleres de capacitación de forma didáctica, dinámica; con la finalidad de que ellos puedan instruirse y tener un conocimiento más amplio de la administración de sus negocios. Entonces es muy necesario el considerar una parte muy importante, que las cooperativas de la responsabilidad social hecha por la empresa. Eso es algo que nos ha caracterizado a nosotros como Cooperativa Riobamba.

PREGUNTA10, Pablo C: Pienso que todo eso es conjunto de la misión y visión. Lo que se realizó por los 40 años de la Cooperativa no es solo que fue una retribución para los socios, no es que solo se realizó un evento sino se realizó varios eventos por los 40 años, por ejemplo, tuvimos capacitaciones a nivel de todas las oficinas de la Cooperativa, tanto en Chimborazo, en Quito, en Azuay también tuvimos lo que son capacitaciones a los comerciantes para que puedan vender mejor sus productos. Hay algunas personas que necesitaban un poco más ese plus, el valor agregado que nosotros decimos, necesitaban eso, entonces nosotros como parte de los eventos, de los programas por los 40 años realizamos eso en todas las oficinas operativas de la Cooperativa Riobamba, aparte de lo que usted mencionaba, del pregón institucional, eso fue en agradecimiento más que nada a los socios, a la confianza que ellos depositan en nosotros. Es por eso que dimos ese show que toda la provincia disfrutó, no sólo de aquí porque hubo bastantes turistas e inclusive ahí es donde nosotros, como imagen de la Cooperativa Riobamba, nos dimos a conocer un poco más.

Ahora, últimamente, dentro de lo que es el taller. Eso fue un foro internacional que se realizaron dos días aquí en la ciudad de Riobamba, en la que abarcamos a diferentes cooperativas, no solo locales sino a nivel de todo el país. Vinieron representantes de las cooperativas de Loja, Quito, El Oro, Cuenca; vinieron las más nombradas de todo el Ecuador para que participen en este foro, que fue gratuito y con exponentes de primera clase como son los representantes de Costa Rica, Chile, México; entonces fue eso un evento por los 40 años, y obviamente vamos a seguir haciendo este tipo de eventos.

PREGUNTA11, Mayra C: Tenemos un grupo de Whatsapp, en general, de todos los

trabajadores.

Luis B: La tecnología ahorita está a la mano de todos los compañeros, de toda la ciudad. Entonces creemos que son los medios más precisos en los cuales podemos dar información. Por ejemplo, el intranet, tenemos uso todos los funcionarios de la Cooperativa, nosotros ponemos noticias y nos sale cualquier evento que vayamos a realizar o cualquier actividad que se está realizando; si se va a realizar cambios en horarios, invitaciones que se hacen a los eventos; entonces los compañeros van a conocer de los eventos que vamos a realizar.

PREGUNTA12, Pablo C: Estamos en el proyecto. Estamos avanzando y nos va de la mejor manera. La cosa es llegar a sacarle al jugo a estas aplicaciones que nosotros tenemos. Vamos avanzando con este proyecto que estamos realizando con todo el Departamento de Marketing, para que no solo nos conozcan ciertas personas sino que usted cuando está revisando su página web, sus redes sociales al momento que pasen las noticias, ya vean algo de la cooperativa. Entonces es ahí cuando nos vamos a sentir más identificados con personas que ya están más tiempo en el celular que leyendo un periódico. EN eso estamos avanzando.

Mayra C: Y vamos teniendo cada vez más seguidores.

PREGUNTA13, Jessica R: Nosotros presentamos un presupuesto directamente, y nos reunimos jefes de oficina, departamentales y gerencia; ahí nosotros presentamos una estimación conforme al año anterior en cuanto hemos gastado. En base a eso es aprobado, pero obviamente no nos prueban el 100% pero un porcentaje. La Cooperativa invierte en comunicación.

PREGUNTA14, Jessica R: Lo que tiene que ver con las campañas en lo relacionado a los diferentes medios que utilizamos, tenemos varios, obviamente nosotros aplicamos a prensa escrita, prensa radial, prensa televisiva y también frente a redes sociales. Todo eso lo hacemos direccionado también con la promoción exhaustiva que nosotros hacemos, tanto con todo el personal, que va desde la parte de atención al cliente hasta el personal administrativo. Todo esto es comunicado en los diferentes medios tradicionales como en las redes sociales de las diferentes en las campañas que nosotros hacemos

Pablo C: Inclusive con avisos en ventanillas en atención al cliente, damos a conocer cierto acto. No solo hacemos lo de las fundas navideñas sino también entregas de kits escolares para todos los niños, todos los años. Hacemos entrega de kits a los niños que son socios de la Cooperativa y ahí también nos manejamos el tema de la

responsabilidad social. Vamos y visitamos escuelas o a lugares vulnerables para nosotros poderles entregar un incentivo a los niños para que puedan seguir trabajando. Así se maneja de manera general en las tres provincias en las que estamos y además también realizamos lo que es el día del niño, eventos para los niños en todas oficinas. Siempre realizamos eventos. Cuando es día de las madres, siempre les damos un presente a las madres y ese tipo de cosas. Entonces, trabajamos de esa manera, que para nosotros otras cooperativas no hacen.

A nivel general nosotros nos identifican bastante con eso de la Responsabilidad Social y para que se sientan a gusto el socio trabajando con nosotros.

PREGUNTA15, Luis B: Creo que lo que más nos identifica como institución es el trato personalizado que nosotros damos. El irnos a conocer a nuestros socios. El conocer a fondo realmente a nuestros socios, en que trabajan, el cómo se maneja. No es solo en el lado de intermediación, entregar dinero, recibir dinero, no. Nosotros vamos a la parte humana en la cual la gente nos ve como amigos, no nos ve como un funcionario más o algo así. Quizá nuestros compañeros llegan a hacerse parte de una amistad, establecen una amistad en la cual ellos se sienten identificados con la institución. Entonces creemos que en otras instituciones no, solo es el ámbito financiero en el cual el socio es el socio, y el funcionario es el funcionario; no existe ese lazo el cual nos puede unir. Entonces creo que a nosotros nos ven eso, la parte más humana. Además de los beneficios que nosotros también entregamos. Como usted también recalca eso, el incentivo que nosotros entregamos cada año, en el cual los socios ven la confianza que se tiene a la institución. Nosotros incentivamos mediante rifas, sorteos o a su vez en temporadas cuando son días especiales como el día de la madre, el día del padre, el día del niño. Nosotros nos hacemos presentes, aunque sea con un pequeño detalle, pero estamos en el continuo de que sabemos que nuestros socios en ese momento se sientan a gusto con la cooperativa, sientan que es un día especial en que ellos también, tanto la institución, como ellos podrían festejar ese momento.

Jessica R: Otro aspecto importante que se ha de considerar, es la seguridad, la transparencia, la honestidad que nosotros manejamos. Porque eso es lo que nos identifica bastante con nuestros socios, porque gracias a ellos nos debemos, gracias a ellos trabajamos y ese es el pilar fundamental en la Cooperativa Riobamba. Nosotros les mostramos a ellos la seguridad y la transparencia que manejamos en cada uno de los procesos que nosotros manejamos.

ANEXO 9

Identidad Comunicacional

En todos sus mensajes se resalta el logotipo de la cooperativa, los colores corporativos y el logo, la gráfica para no se encuentra alineada y puede causar confusión; cada campaña publicitaria es realizada por diferentes empresas de la ciudad, lo que se puede notar en sus piezas promocionales.

40 años
Juntos construyendo la
Economía Popular y Solidaria

RIOBAMBA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

**GRAN sorteo
de Fin de Año**

LA ORIGINAL
**SONORA
DINAMITA**

Papaya dada

**DOS
fabulosos
VEHICULOS
0 km**

28 VIERNES
DICIEMBRE
LUGAR: Concha Acústica
del Parque Infantil

**FERIA DE
EMPRESARIOS
desde las 10H00**

PREMIOS Y SORPRESAS PARA
LOS SOCIOS PRESENTES

Figura 35. Promoción evento de fin de año.



Figura 36. Promoción evento de fin de año.



Figura 37. Promoción Pase del Niño.



[INICIO](#) | [INSTITUCION](#) | [PRODUCTOS Y SERVICIOS](#) | [TRANSPARENCIA](#) | [EDUC. FINANCIERA](#) | [SERVICIOS ON-LINE](#)



RIQBAMBA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Juntos construyendo la
Economía Popular y Solidaria

Visítanos también en : [f](#) [t](#)



TRABAJANDO CON RESPONSABILIDAD SOCIAL



Ingresar al 1er Foro Internacional de Cooperativas

Últimas noticias

LA COAC RIQBAMBA LTDA., RECIBE RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL
 Por segundo año consecutivo INTERNATIONAL QUALITY SUMMIT AWARD de Business Initiative Directions, en su reunión anual realizada en New York EE.UU reconoció a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en el XXXI Convención Internacional a la Calidad, recibiendo un galardón de categoría PLATINO, por su liderazgo, calidad y excelencia en el servicio.











Enlaces Externos






Nosotros

- ☰ Nuestro equipo
- ☰ Consejo de Administración

Contáctenos

- 📍 Matriz: Colón y 10 de Agosto(Esquina)
- ✉ riobamba@cooprio.fin.ec
- ☎ 03-2960270 / 03-2962431

COAC: RIQBAMBA LTDA.
Copyright © 2012

Figura 38. Página Web Institucional.



A NUESTROS SOCIOS

Los niños que tengan cuenta en la institución, deberán acercarse con su libreta a cualquiera de nuestras oficinas operativas a retirar su funda de caramelo

Figura 39. Comunicados.



Figura 40. Promoción Aniversario.



Figura 41. Promoción Slogan.



Figura 42. Promoción Entrega Kits Escolares.



Figura 43. Promoción Comunidad.

