



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN COMUNICACIONAL PARA BANCO GENERAL RUMIÑAHUI, CON EL FIN DE FORTALECER LA CULTURA, IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA, HACIA LOS PÚBLICOS DE INTERÉS, EN LA CIUDAD DE QUITO.

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

Profesor Guía

Msc. Sofía Elizabeth Bustos Cevallos

Autor

Christian Enrique Dávila Lara

Año

2015

DECLARACIÓN DEL TUTOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo de titulación de Máster a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación de la facultad de Postgrados en la Universidad de las Américas.”

Sofía Elizabeth Bustos Cevallos

Máster en Dirección de Comunicación Corporativa

CI: 1706900675

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro de 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 vigente, en la facultad de Postgrados en la Universidad de las Américas.”

Christian Enrique Dávila Lara

CI: 1712159274

AGRADECIMIENTO

A Dios que es mi camino.

Agradezco especialmente a la Máster Sofía Bustos quien fue mi tutora de tesis durante estos meses; y supo generar valor en el desarrollo del proyecto propuesto. Un sincero agradecimiento a la Dra. Patricia Hidalgo, mentora y guía para el desarrollo de la tesis.

Quiero agradecer al Banco General Rumiñahui y a su staff ejecutivo, al Sr. Alejandro Ribaneneira, Sr. José Paredes Durán Ballén, Sr. Germán Galiano, Sr. César Andrade, al Sr. Gregory Rendón. A los profesionales que apoyaron el desarrollo del presente trabajo, al Sr. Fernando Zúñiga, al Sr. Carlos Gáleas y la Sra. Liza Bahamonde por brindarme el apoyo para realizar la investigación y la propuesta.

DEDICATORIA

A mi esposa Belén Márquez, a mis padres Carlos Dávila, Carmen Lara y a mi hijo Mathías por su apoyo incondicional en el triunfo alcanzado.

RESUMEN

En la presente tesis toma como sujeto de estudio al Banco General Rumiñahui (BGR) y cómo se encuentra el estado actual de la comunicación interna y externa de la Matriz (Quito), y la relación que mantiene con los diferentes públicos de interés, alineados a su Cultura, Identidad e Imagen.

El modelo de investigación-acción propuesto en el presente documento, permitirá la producción de conocimiento para llevar a la práctica la transformación de la realidad en función de un caso de estudio y de las variables determinadas como la Cultura, Identidad e Imagen del BGR.

Este estudio tiene un alcance de tipo exploratorio y descriptivo que permitirá identificar características de los diferentes públicos, logrando así determinar tendencias que ayuden con el diseño del plan de comunicación para el BGR y poder potencializar su participación en el mercado ecuatoriano.

El plan de comunicación propuesto pretende fortalecer precisamente aquellos elementos que conforman la institución frente a sus públicos de interés, alineando su estrategia corporativa y el plan de comunicación en sus variables Cultura, Identidad e Imagen. Por este motivo, este documento se convertirá en un referente para el manejo de la comunicación institucional, desarrollada por los Ministerios del país.

Las autoridades del Grupo Financiero y el banco General Rumiñahui tuvieron la apertura de brindar información relacionada con el caso de estudio y abrir las puertas para realizar la investigación integral en la matriz del banco localizada en Quito.

ABSTRACT

In the present work, Banco General Rumiñahui (BGR) is the subject of study. The object is analyze how is the current status of the internal and external communication of the Matrix (Quito), and the relationships with the different stakeholders, taking into account the culture, the identity and image of the bank.

The action- research model proposed for the present project will provide the knowledge to implement the transformation of the actual state in base of a real case of study and the real variables as culture, Identity and Image BGR.

This study has an exploratory and descriptive range that will allow identifying the different stakeholders to now all the tendencies that will help to make a Communication Plan for BGR and in consequence we will increase his participation in the Ecuadorian market.

The proposed communication plan aims to strengthen those elements that conforms the institution faced to his stakeholders, aligning his corporate strategy and communication plan their variables culture, identity and image. Therefore, this project will become a reference for managing corporate communication, developed by the Ministries of Ecuador.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Formulación del problema y justificación	2
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Metodología	6
1.4.1. Enfoque	6
1.4.2. Alcance de la Propuesta.....	11
1.4.3. Estado del arte.....	13
1.4.4. Estructura	16
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	20
2.1. Definición de Comunicación	20
2.2. Comunicación Corporativa	23
2.3. Importancia de la Comunicación Corporativa.....	24
2.4. Definición de Imagen.....	25
2.5. Filosofía del Banco General Rumiñahui.....	26
2.5.1. Misión	26
2.5.2. Visión.....	26
2.5.3. Valores Corporativos	27
2.5.4. Promesa	27
2.5.5. Propósito	27
2.5.6. Logo.....	27

2.5.7. Organigrama actual	28
2.5.8. Localización	28
2.6. Definición de Cultura	30
2.6.1. Tipos de Cultura Corporativa	32
2.6.2. Elementos de la Cultura Corporativa del Banco General Rumiñahui.....	34
2.7. Normas de comportamiento institucional.....	38
2.7.1. Políticas del Banco General Rumiñahui	38
2.7.2. Públicos internos del Banco General Rumiñahui.....	38
2.8. Definición de Identidad.....	39
2.8.1. Elementos que conforman la Identidad del Banco General Rumiñahui.....	40
2.8.2. ADN del Banco General Rumiñahui	42
2.9. Públicos	44
2.9.1. Públicos primarios del Banco General Rumiñahui.....	44
2.9.2. Públicos secundarios del Banco General Rumiñahui	46
2.9.3. Stakeholders del Banco General Rumiñahui	46
2.9.4. Mapa de públicos.....	47
2.10. Imagen.....	47
2.10.1. Imagen del Banco General Rumiñahui	47
2.10.2. Tipos de Imagen	48
2.10.3. Tipo de Imagen del Banco General Rumiñahui	50
2.11. Percepción	51
2.11.1. ¿Cómo perciben los públicos al Banco General Rumiñahui?.....	51
2.11.2. Tipos de percepción	52

2.11.3. Percepción del Banco General Rumiñahui frente al resto de entidades financieras	56
2.12. Reputación.....	60
2.12.1. Reputación en entidades financieras-Bancos.....	60
2.12.2. Reputación corporativa del Banco General Rumiñahui	62
2.13. Los públicos de interés del Banco General Rumiñahui	65
2.13.1. Comunicación interna y externa de la Imagen del Banco General Rumiñahui.....	65
2.13.2. Canales de comunicación del Banco General Rumiñahui	66
2.13.3. Segmento militar.....	67
2.13.4. Segmento civil	69
3. INVESTIGACIÓN	71
3.1. Objetivos de la investigación	71
3.1.1. Objetivo General.....	71
3.1.2. Objetivos Específicos	71
3.2. Enfoque de investigación.....	71
3.3. Alcance de la investigación.....	73
3.4. Determinación de variables.....	75
3.5. Determinación de la población y muestra.....	76
3.6. Técnicas de recolección de datos	78
3.7. Tabulación y análisis de resultados	79
3.8. Conclusiones y diagnóstico de la propuesta.....	96
4. ESTRUCTURA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	98

4.1. Desarrollo de un Plan comunicacional del Banco General Rumiñahui, con el fin de fortalecer la cultura, identidad e imagen corporativa, hacia los públicos de interés.	98
4.1.1. Objetivo General de la Propuesta.....	98
4.1.2. Objetivos específicos de la Propuesta.....	98
4.1.3. FODA BGR.....	99
4.1.4. FODA comunicacional del BGR.....	100
4.1.5. Organigrama con la creación del DIRCOM	101
4.1.6. Perspectivas Estratégicas BGR.....	102
4.1.7. Pilares estratégicos del BGR con variable Comunicación Estratégica.....	103
4.1.8. Estrategias BGR 2015	104
4.1.9. Enfoque estratégico comunicacional del BGR.....	106
4.1.10. Cadena de Valor con enfoque comunicacional del BGR.....	107
4.1.11. Constelación de Atributos del BGR	108
4.1.12. Nuevo Mapa de públicos del BGR.....	109
4.1.13. Construcción del mensaje	109
4.1.14. Slogan propuesto del BGR	110
4.2. Estrategias y acciones.	111
4.2.1. Plan estratégico comunicacional (PEC-Matriz).....	111
REFERENCIAS	139
ANEXOS	142

1. Capítulo I INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El Banco General Rumiñahui, se caracteriza por ser una organización de alto rendimiento y excelencia profesional, que ofrece productos y servicios financieros. Durante los 25 años de creación y funcionamiento, el BGR ha alcanzado un gran desarrollo que se ve reflejado en una entidad financiera seria y responsable que brinda seguridad y confianza, aportando bienestar a todos sus clientes y administrando los recursos con transparencia y honestidad.
bgr (s.f.)

Misión

Aportamos bienestar a nuestros colaboradores, soluciones financieras de calidad a nuestros clientes y valor a nuestros accionistas y al país.

Visión

Ser el mejor Banco mediano del país.

Banco General Rumiñahui (BGR) nace como respuesta a las necesidades financieras de las Fuerzas Armadas del Ecuador. Desde el año 1.988 hemos pasado de ser un Banco Pequeño a ser el "**Mejor Banco mediano del país**".

El BGR ha consolidado su presencia en el segmento militar en los últimos años, siendo cada vez mayor la participación en el segmento militar, así el 2014 cierra con una participación de mercado en cartera de crédito militar a nivel de sistema bancario del 43,80% cubriendo las principales necesidades de consumo, tarjeta de crédito, vivienda, crédito comercial y microcrédito de estos clientes, siendo líderes del mercado en el segmento.

De cada 100 militares activos, 70 tienen algún producto de crédito con BGR. En el año 2014 cerramos con 50.225 clientes con tarjeta de crédito BGR VISA y 85.600 clientes en VISA débito.

1.2. Formulación del problema y justificación

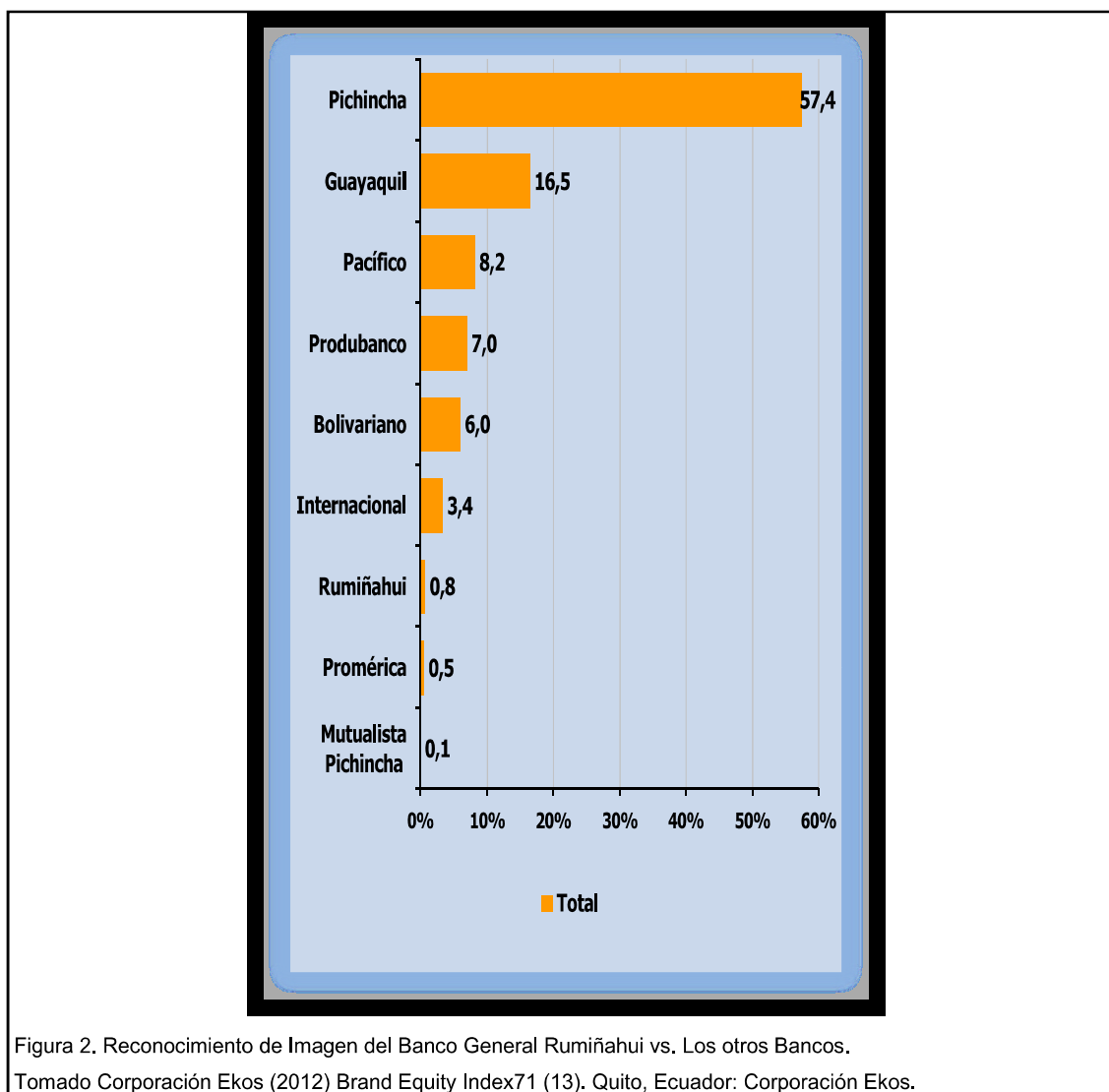
El Banco General Rumiñahui, tiene una participación de mercado del 2% según el Sistema Financiero, con una tendencia a la baja, este problema se presenta ya que su mayor concentración (90%) del total de sus clientes es el segmento militar y apenas un (10%) son el segmento civil.

BGR - INTERNA															
TIPO-IFI'S		Bancos													
TIPO		(Varios elementos)													
Suma de VALOR	Rótulos de columna				Crecimiento 2012		Crecimiento MES		Crecimiento 2013		Proyectado 2013		MARKET SHARE		
	dic-11	dic-12	ago-13	sep-13	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	dic-12	sep-13	Tend.
☐ Bancos Grandes	8.331.558	9.780.372	10.634.170	10.681.420	1.448.814	17,4%	47.251	0,4%	901.048	9,2%	1.201.398	12,3%	62,0%	63,7%	
BP GUAYAQUIL	1.679.490	1.874.418	1.987.326	1.988.551	194.928	11,6%	1.225	0,1%	114.133	6,1%	152.178	8,1%	11,9%	11,9%	
BP PACIFICO	1.505.429	1.806.687	1.868.646	1.890.837	301.258	20,0%	22.191	1,2%	84.150	4,7%	112.201	6,2%	11,5%	11,3%	
BP PICHINCHA	4.075.442	4.854.072	5.340.922	5.352.714	778.631	19,1%	11.792	0,2%	498.642	10,3%	664.856	13,7%	30,8%	31,9%	
BP PRODUBANCO	1.071.197	1.245.195	1.437.275	1.449.317	173.998	16,2%	12.042	0,8%	204.122	16,4%	272.163	21,9%	7,9%	8,6%	
☐ Bancos Medianos	3.900.548	4.390.068	4.616.983	4.647.162	489.520	12,6%	30.179	0,7%	257.095	5,9%	342.793	7,8%	27,8%	27,7%	
BP AUSTRO	661.968	746.908	807.808	810.070	84.940	12,8%	2.262	0,3%	63.162	8,5%	84.216	11,3%	4,7%	4,8%	
BP BOLIVARIANO	993.647	1.079.950	1.094.811	1.107.040	86.303	8,7%	12.230	1,1%	27.090	2,5%	36.121	3,3%	6,8%	6,8%	
BP CITIBANK	222.084	275.453	300.600	294.198	53.369	24,0%	-6.403	-2,1%	18.745	6,8%	24.993	9,1%	1,7%	1,8%	
BP GENERAL RUMIÑAHUI	281.649	335.018	331.052	342.063	53.370	18,9%	11.010	3,3%	7.045	2,1%	9.393	2,8%	2,1%	2,0%	
BP INTERNACIONAL	1.023.662	1.151.666	1.243.604	1.245.675	128.004	12,5%	2.071	0,2%	94.009	8,2%	125.346	10,9%	7,3%	7,4%	
BP MACHALA	307.099	339.313	345.272	349.564	32.214	10,5%	4.292	1,2%	10.251	3,0%	13.668	4,0%	2,2%	2,1%	
BP PROMERICA	410.439	461.760	493.835	498.552	51.320	12,5%	4.718	1,0%	36.792	8,0%	49.057	10,6%	2,9%	3,0%	
☐ Bancos Pequeños	1.445.232	1.604.156	1.422.221	1.434.843	158.924	11,0%	12.622	0,9%	-169.313	-10,6%	-225.751	-14,1%	10,2%	8,6%	
BP AMAZONAS	55.207	68.169	73.515	76.648	12.963	23,5%	3.134	4,3%	8.479	12,4%	11.305	16,6%	0,4%	0,5%	
BP CAPITAL	67.525	82.036	86.226	84.103	14.511	21,5%	-2.123	-2,5%	2.068	2,5%	2.757	3,4%	0,5%	0,5%	
BP COFIEC	19.636	15.421	13.181	12.675	-4.215	-21,5%	-506	-3,8%	-2.746	-17,8%	-3.661	-23,7%	0,1%	0,1%	
BP COMERCIAL DE MANABI	18.718	19.911	20.545	21.074	1.193	6,4%	528	2,6%	1.163	5,8%	1.550	7,8%	0,1%	0,1%	
BP DELBANK	9.127	9.692	11.734	11.636	565	6,2%	-98	-0,8%	1.944	20,1%	2.593	26,8%	0,1%	0,1%	
BP FINCA	39.005	42.657	39.717	40.528	3.652	9,4%	811	2,0%	-2.129	-5,0%	-2.839	-6,7%	0,3%	0,2%	
BP LITORAL	13.113	13.934	13.680	13.221	821	6,3%	-459	-3,4%	-714	-5,1%	-951	-6,8%	0,1%	0,1%	
BP LOJA	217.390	243.503	242.098	242.268	26.114	12,0%	170	0,1%	-1.235	-0,5%	-1.647	-0,7%	1,5%	1,4%	
BP PROCREDIT	323.258	356.869	306.225	315.815	33.611	10,4%	9.590	3,1%	41.055	11,5%	54.739	15,3%	2,3%	1,9%	
BP SOLIDARIO	234.565	272.432	532.511	533.961	37.867	16,1%	1.451	0,3%	261.529	96,0%	348.706	128,0%	1,7%	3,2%	
BP SUDAMERICANO	6.127	6.169	5.393	5.005	41	0,7%	-388	-7,2%	-1.164	-18,9%	-1.552	-25,2%	0,0%	0,0%	
BP TERRITORIAL	90.942	102.646	0	0	11.704	12,9%	0	0,0%	-102.646	-100,0%	-136.862	-133,3%	0,7%	0,0%	
BP UNIBANCO	277.250	293.401	0	0	16.152	5,8%	0	0,0%	-293.401	-100,0%	-391.202	-133,3%	1,9%	0,0%	
BP COOPNACIONAL	32.735	28.701	24.338	23.997	-4.034	-12,3%	-341	-1,4%	-4.704	-16,4%	-6.272	-21,9%	0,2%	0,1%	
BP D-MIRO S.A.	40.635	48.614	53.058	53.912	7.979	19,6%	854	1,6%	5.298	10,9%	7.064	14,5%	0,3%	0,3%	
Total general	13.677.338	15.774.596	16.673.374	16.763.425	2.097.258	15,3%	90.052	0,5%	988.830	6,3%	1.318.439	8,4%	100,0%	100,0%	

Figura 1. Análisis de crecimiento, proyectado y market share.

Tomado http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index

La imagen del Banco General Rumiñahui está bien identificada en el segmento militar, pero esta misma imagen no se ve plasmada en el público civil. Se realizó un muestreo del reconocimiento de imagen de los Bancos regulados por la Superintendencia de Bancos en la ciudad de Quito (N=2700); que arrojó los siguientes resultados:



“Lo que llamamos “Modelo de la Imagen” se obtiene por el método de Constelación de atributos, sólo que los datos no proceden de una investigación social, sino del proyecto estratégico del Banco. El modelo es, de hecho, la “matriz prospectiva” de la estrategia para las decisiones y actuaciones que inciden en la construcción y los valores de la imagen del banco frente a los diferentes públicos”. (Costa, 2010, p.108).

A través de la gestión de comunicación interna y externa del Banco General Rumiñahui quiere generar una cultura, identidad y una imagen que se vea reflejada en los diferentes públicos de la organización especialmente en el público civil.

La presente propuesta está basada en el objetivo 8 del Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) que se menciona: El sistema económico mundial requiere renovar su concepción, priorizando la igualdad en las relaciones de poder, tanto entre países como al interior de ellos. De igual manera, dando prioridad a la (re)distribución y al ser humano, sobre el crecimiento económico y el capital (Senplades, 2009). Esta nueva concepción permitirá concretar aspectos como la inclusión económica y social de millones de personas, la transformación del modo de producción de los países del Sur, el fortalecimiento de las finanzas públicas, la regulación del sistema económico, y la justicia e igualdad en las condiciones laborales del Plan Nacional del Buen Vivir, permite al Sistema Financiero y dentro de este; al Banco General Rumiñahui diseñar una propuesta comunicacional a todos sus públicos de interés. (PNBV 2013-2017, 2013, p. 247).

Así también se apoyará en el objetivo 3 del mismo Plan que menciona: Mejorar la calidad de vida de la población es un reto amplio que demanda la consolidación de los logros alcanzados en los últimos seis años y medio, mediante el fortalecimiento de políticas intersectoriales y la consolidación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social. El Banco General Rumiñahui busca mejorar la calidad de vida en el público civil como lo ha hecho con el público militar; de una manera transparente, generando credibilidad y confianza, con todos sus stakeholders.(PNBV 2013-2017, 2013, p. 135).

“En este sentido, tanto la comunicación interna como externa asumen una función elemental en esta construcción de la identidad y de la imagen de la organización. “De este modo, si los mensajes están contemplados dentro de un plan de comunicación que ordene y establezca criterios para todas las comunicaciones corporativas (externa interna) basándolos en una lógica estratégica, se pueden reforzar ideas que promuevan una interpretación más próxima a la imagen que la empresa desea plasmar en sus públicos”. (Brandolini y Frígoli, 2009, p.17).

“Esta concepción del diseño sistémico global es gestionada por el DirCom como una estructura holística, total en su organización estratégica que reúne a todos los actores, internos y también externos”. (Costa, 2010, p.21).

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Plan Comunicacional para el Banco General Rumiñahui, con el fin de fortalecer la Cultura, Identidad e Imagen Corporativa, hacia los nuevos públicos de interés, en la ciudad de Quito.

1.3.2. Objetivos específicos

1.- Examinar la Cultura, Identidad e Imagen corporativa del Banco General Rumiñahui, para proponer estrategias, tácticas y acciones en un Plan de Comunicación.

2.- Aplicar los conceptos de los intangibles: Cultura, Identidad e Imagen en el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación para el Banco General Rumiñahui.

3.- Formular la propuesta comunicacional (PEC) y los elementos que la apoyen, para construir la Cultura, Identidad e Imagen Corporativa, del Banco General Rumiñahui en el público civil generando valor.

1.4. Metodología

1.4.1. Enfoque

“Una de las funciones del DirCom es potencializar en la empresa, la “cultura de la comunicación”, que será un aporte tan beneficioso en términos de eficacia como de economía”. (Costa, 2010, p. 76).

La investigación como pilar fundamental para cualquier proyecto, tesis, o propuesta es de vital importancia, esta recopilación de datos brinda el norte de la ejecución misma. Para la propuesta comunicacional se plantea al Banco General Rumiñahui, como sujeto de estudio. En cuanto a su Imagen se basará en la investigación y medición de sus atributos y percepción de ellos en los públicos de interés.

El Banco General Rumiñahui, ha realizado varios estudios cuantitativos y cualitativos en los cuales expone la percepción de los públicos en general la que estos tienen frente al resto de entidades financieras reguladas; bancos y cooperativas.

El desafío de la estrategia en términos económicos para cualquier institución financiera es la creciente y sostenible compensación de negocios, pero también hay otras variables que no son reflejadas en los balances como la cultura, identidad e imagen y percepción de la misma. Éstas representan una decisión de compra, afiliación, consumo o formar parte del portafolio. El ganar y mantener un alto rendimiento no solo se representa en liquidez, ventas e ingresos, sino también se gana y se pierde en percepción y reputación.

La estrategia de Banco General Rumiñahui es la de mantener su posición de liderazgo en la atención de las necesidades financieras del personal de las Fuerzas Armadas del Ecuador, mediante la entrega de productos y servicios de calidad, ajustados a las necesidades específicas de este nicho de mercado,

brindando un servicio de alta calidad en todos los canales, de una manera ágil y sin complicaciones, manteniendo siempre adecuados estándares de seguridad para la institución. Paralelamente se atiende al segmento civil de clase media y media baja y a empresas pequeñas y medianas que presentan sólidas perspectivas financieras. Todo ello enmarcado en altos niveles de eficiencia, solvencia y rentabilidad.

Al pasar a la intencionalidad de la ejecución se planteará las estrategias, tácticas y acciones que ayuden a cumplir los objetivos planteados, pero se debe pensar y hacer estratégicamente para que la ventaja competitiva sea superior que la competencia.

En el mundo de los negocios es común que se considere la ventaja competitiva y la acción que lleve a rentabilidad, la ganancia y el ingreso, es decir una representación integral del (PyG). En una empresa al pensar competitivamente se consideran las acciones que se deben tomar en cuenta para optimizar los precios, aumentar la demanda del cliente y/o reducir los costos y hacerlo en forma estructurada y consistente.

“La participación corporativa en contextos inestables y la gestión del impacto corporativo implica un desafío para las organizaciones: pasar de la producción de bienes a producción de conceptos. En un mercado simbólico, la definición conceptual de la propuesta corporativa (sea un bien físico, servicio o producto intelectual) define las condiciones de la competitividad de la organización”. (Manucci M., 2008, p.20).

La tarea de toda organización o institución es analizar el ambiente externo e interno (macro y micro influencias), y los elementos con los cuales está compuesta, de esta manera también se analizan los públicos internos y externos que la conforman (mapa de públicos), vinculan y la perciben, para luego seleccionar la estrategia adecuada. En las organizaciones cada año

generalmente se establecen ciclos de planeación, llamada planeación estratégica y dentro de ésta, la planificación comunicacional.

“Para comprender esta idea resulta menester diferenciar entre la comunicación de nivel estratégico y las comunicaciones de nivel táctico. Denominando “comunicaciones de nivel táctico” a todas aquellas técnicas (publicidad, relaciones públicas, promoción, diseño, difusión periodística, lobbying, etc.); que en contexto de una gestión estratégica de la comunicación, que cumplen con la función de enmarcar y contener a las tareas de índole primordialmente operacional. Cabe destacar que las comunicaciones de nivel táctico no son las operaciones en sí, sino más bien la “caja de herramienta” que sirven para trabajar y llevar a cabo las operaciones”. (Scheinson, 2011, p. 13).

“La comunicación estratégica presenta un método concreto de la gestión que destila y articula todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que la englobe”. (Scheinson, 2011, p 13).

“Partiendo del contexto de la estructuración, diseño, comunicación y su planificación, se establece el rol de Director de Comunicación, conocido en Europa con presencia en América”, (Costa, 2010, p 17); también conocido como DirCom. La Dirección de Comunicación que está a cargo de DirCom es una dirección central única que ejecuta un rol importante en las organizaciones a manera de un asesor asesoría. Lleva a cabo una visión y una responsabilidad del conjunto sobre las comunicaciones en las empresas ya (sea de carácter público y privado).

La Dirección de Comunicación cuenta con un DirCom como líder del área, un Jefe de Prensa, un Relacionista Público, Un Web Máster, Community Manager, analistas, asistentes, y otros colaboradores, quienes realizan una misión ejecutiva estructural; en el plano comunicacional/relacional a manera de vínculo y asesor corporativo.

Este departamento de comunicación orienta, y desarrolla las estrategias, tácticas y acciones institucionales y de comunicación de las diferentes Direcciones. Tiene una responsabilidad directa sobre la Cultura, Identidad, Imagen, Marca y todas sus aplicaciones.

“La Dirección de Comunicación, liderada por el DirCom, es una dirección central, polivalente, holística y estratega (ve el todo y las partes que la componen); ejecuta por medio de procesos comunicacionales. Es el responsable de la Prensa que colabora directamente a la Alta Dirección, Gerencia General y/o Staff ejecutivo en cuanto a la comunicación institucional, interna y del mercado, las relaciones con consultorías y otros colaboradores externos (stakeholders), públicos de interés”.(Costa, 2010, p. 89).

Las responsabilidades del DirCom tienen implicaciones de impacto corporativo/empresarial ya sean esta Institucional, Organizacional o Mercadológico; conocido como las esferas comunicaciones o áreas de interacción. Estos ámbitos de interacción están contemplados por la Cultura, Identidad e Imagen a manera política, social, cultural y tecnológica. Toda diversidad de actos de comunicación, de públicos, objetivos y mensajes se distribuye por estas áreas y se ubica en la suya correspondiente. Por consiguiente, “el DirCom es el estratega que genera tanto la comunicación interna como la externa hacia sus públicos de interés en las empresas, teniendo como resultado y objetivo primordial la correcta y deseada percepción de los públicos”.

“Las percepciones del público son esenciales para determinar un concepto global de la organización que definirá el consumo, la credibilidad, el apoyo y la elección hacia una empresa o institución. La Imagen, como síntesis conceptual de la experiencia de interacción, se torna estratégica porque de ello depende el desarrollo de los vínculos corporativos y hasta cierto punto de relacionamiento. Un desarrollo estratégico implica sincronía y sinergia sobre lo que se desea

comunicar, la interacción emisor/destinatario es imprescindible”. (Manucci M., 2008, p.69).

El Banco General Rumiñahui cuenta con una Imagen de una institución militar, cuyo portafolio de clientes sólo son militares; es más, la concepción que se tiene de esta entidad es la de ser un Banco de militares para militares. Esta percepción en el público en general se ha generado en un problema muy serio, el negocio como tal es sostenible por su cartera segura pero no es creciente, ya que el público civil no percibe la imagen de un Banco para civiles.

“La importancia del concepto de Imagen y su percepción como tal es generada a través de un proceso comunicacional corporativo (propuesta comunicacional) en donde la imagen tiene la influencia muy importante en las decisiones de los públicos”. (Manucci M., 2008, p.69).

“El Dr. Joan Costa creador de la constelación de atributos, expone en su libro “El DirCom Hoy” que la construcción de la Imagen está dada por la Cultura Organizacional, por la Identidad Corporativa y los atributos proyectados que reflejan la Imagen hacia los públicos de interés. En el presente estudio se pretende proponer un Plan de Comunicación para que el Banco General Rumiñahui sea percibido por sus públicos de interés (civil) como una alternativa financiera”.

El enfoque del DirCom en su gestión estratégica, holística y polivalente es un estrategia planificador, al elaborar las estrategias de comunicación dentro de la estrategia global de la empresa o su enfoque de a dónde quiere llevarla. Partiendo del diseño y la auditoría de Imagen, hasta la dirección de planes estratégicos y la acción misma de comunicación en cuanto al desarrollo de la Cultura e Identidad, alineado al proceso estratégico corporativo.

“El proceso estratégico surge a partir de una hipótesis de las posibilidades de la organización en el nuevo mercado propuesto. La realidad corporativa es una

construcción colectiva y las organizaciones actúan de acuerdo a una teoría de la realidad". (Manucci M., 2008).

La importante acción e influencia del DirCom, es acompañar a una transformación cultural que les permita a los colaboradores evolucionar sin perder su esencia "ADN", pero ayudar al cumplimiento de la Misión, Visión y manteniendo los valores corporativos de la empresa, podríamos extender el alcance hasta principios, ofertas, protocolos. También es importante mencionar que a través de la comunicación interna en forma planificada sistemáticamente y alineada, abordará actitudes y comportamientos en los colaboradores, accionistas, proveedores, aliados, entre otros públicos de interés, y los resultados se verán reflejados en los balances financieros o de estado, en la Identidad, en Imagen de la empresa como la percepción de la Marca y sus posicionamiento como tal, se verá beneficiada sostenidamente.

1.4.2. Alcance de la Propuesta

La Banca moderna lleva consigo nuevos retos y cambios estructurales, debido a que la gran cantidad de competidores del sector demanda la creación de productos y/o servicios generales y en especial los financieros por el grado de sensibilidad para diferenciar una entidad de otra. Podría entenderse que los productos y/o servicios bancarios son esencialmente los mismos con ciertos atributos diferenciadores o algún tipo de factor diferenciador, es por esto que, hoy en día el único eje diferenciador en las entidades bancarias es la innovación vanguardista, la comunicación en toda su expresión de la calidad en el servicio con que se brindan los mismos y como se los comunica.

Para esto es necesario definir la necesidad en sentido del cliente y lo que mundo demanda. Un cliente percibe la realidad, más no lo que las empresas quieren o desearían; es decir; recibe el producto que satisface su necesidad y la supera, en el momento, lugar y con los recursos más adecuados de manera más ágil y con un valor agregado.

“Cuando se habla de estrategia siempre se hace referencia al futuro, planteando acciones para la toma de decisiones que directa o indirectamente afectan el desarrollo de una organización en una sociedad cambiante. Por su parte, cuando tomamos la comunicación como eje vinculante de la organización a través de sus procesos y sus públicos, entendemos que ésta no sólo se inserta en la estrategia general sino que también la impulsa, contribuye y la hace realizable y controlable”. (Costa, 2009, p.78)

La cartera de productos ofrecidos por las instituciones bancarias son muy similares, aunque cada institución que los ofertan de diferente manera, por el dinamismo de la oferta y la demanda en cambiante mercado. Los bancos adaptan a las estrategias propias de cada empresa, como las innovan, siempre tomando en cuenta el mercado.

Es así que el presente trabajo (estructura, investigación y propuesta) tiene como finalidad, analizar la percepción de los usuarios/consumidores y potenciales clientes sobre los servicios financieros, así como también busca definir los diversos perfiles demográficos y de conducta de compra del usuario financiero. El ambiente financiero es cada vez más competitivo, dinámico, innovador y cambiante, con nuevas propuestas de valor; es por eso que resulta importante identificar las tendencias y preferencias que imperan referentes a los productos financieros. Para lograr esto, se requiere medir el impacto y la reacción que generan las diversas estrategias comunicacionales aplicadas por las entidades de este sector, giro de negocio y en sí el core.

Por medio de este estudio, se obtendrá información que nos permitirá conocer cómo se encuentra constituido en la actualidad este mercado dentro de la banca, analizando cuáles son sus principales intangibles valorados, como la Cultura, la Identidad, y lo perceptible a sus públicos externos como la Imagen y la Reputación.

Todas estas razones citadas, ayudan a despejar la incógnita del por qué una persona decide trabajar o no con una institución financiera, ser un cliente fiel hasta el punto de convertirse en un “fan” en nuestro complejo mercado financiero ecuatoriano.

1.4.3. Estado del arte

La Banca Ecuatoriana

La Banca Ecuatoriana ha presentado varias etapas en las últimas décadas, desde el crecimiento Latinoamericano hasta los propósitos actuales (2014 y 2015). Por un lado la planificación y propósitos solventes, llenos de servicios, una banca más organizada más dinámica con una oferta de valor más clara y conservadora. A continuación se presenta un breve análisis del contexto actual de la banca ecuatoriana.

Profundización financiera

“El sistema bancario ecuatoriano muestra un crecimiento en el nivel de profundización financiera, pero aún muy por debajo de países como Brasil, Panamá y Chile e incluso Colombia. Esto indica que los bancos tienen espacio para crecer y contribuir al desarrollo económico del país”.

“Los ingresos de los bancos han estado compuestos mayoritariamente por intereses ganados, prestación de servicios, y otras variables del ingreso; la Superintendencia de Bancos y Seguros ha normado a través de tarifarios publicados con información clara consistente y transparente”.

Por otro lado los bancos enfocados a su “core de negocio”, generando variables de ingresos a través de su oferta de productos y servicios con negociación han aumentado siendo una banca más dinámica y competitiva este análisis se lo puede visualizar en el (TIR), en el Valor Económico Añadido

(EVA) o cualquier indicador que tome cada una de las Instituciones Financieras (IFIS).

Para los clientes, usuarios hoy por hoy es una necesidad latente el tener una o varias alternativas con servicios financieros y la bancarización es creciente en el mercado Ecuatoriano.

La economía de los intangibles y la reputación

Estamos entrando en un nuevo ciclo económico al que podríamos denominar “economía de los intangibles y la reputación corporativa”. El detonante para este cambio ha sido la crisis iniciada en el 2008 que se ha sumado a la tendencia del incremento constante del valor de los activos intangibles en las últimas décadas.

Los intangibles “nunca han sido tan importantes como ahora”, generalmente las empresas presentan en su balance los cuantitativos pero no los cualitativos (por el costo de inversión en los estudios y auditorias). Representan una proporción cada vez más grande del valor de las empresas, en la medida en que los resultados financieros y la rentabilidad responden cada vez al intercambio y gestión de ideas, información, conocimiento y servicios y cada vez menos al control de los recursos físicos y tangibles. Si generaríamos esfuerzos (80%) a los intangibles seguramente los tangibles serian más evolutivos con mejores y mayores porcentajes.

Los activos intangibles incluyen patentes, alianzas estratégicas, bases de clientes, conocimiento de los colaboradores, y otras formas de activos no tan físicas, sin embargo el activo de mayor valor para muchas compañías es como lo perciben, es decir “su marca”, que le puede llegar a representar hasta el (70-80%) de su aceptación en términos de capitalización.

Aunque los activos y recursos intangibles son los factores clave que mueven a la economía actual, el nivel de conocimiento y la información en sí, por parte de los directivos de las empresas y de los inversores es pobre o no se la ve en su totalidad con la importancia que debe tener. Este desconocimiento produce una gestión diferente y un sesgo importante en la evaluación de riesgos, identificación de oportunidades y valoración adecuada por parte de los accionistas. La visión contable tradicional es casi exclusivamente en los activos tangibles puesto que la gestión de las empresas se limita a aquello que se mide y solo se mide aquello que se comprende bien; es decir dónde la experiencia, el día a día es común.

“La reputación es el mejor exponente del recurso intangible de mayor valor estratégico con claros déficit de comprensión, medición y gestión. El término específico “economía de la reputación” fue acuñado por primera vez en el siglo XV International Conference on Corporate reputation”.

Se trata de un nuevo contexto en el que cambia el rol de la empresa y la relación de los poderes tradicionales; implica entender que el poder hoy está en manos de los públicos de interés, opinión pública, clientes, colaboradores, reguladores, accionistas y proveedores.

El nuevo rol de las empresas y de las instituciones es estar al servicio de sus grupos de interés (stakeholders). Hoy el éxito empresarial debe medirse como la capacidad de identificar y fortalecer la relación con esos grupos, que tienen intereses en la organización antes y mejor que los competidores. El requisito previo para que pueda desarrollarse este nuevo modelo de la empresa depende del nivel de confianza que una sociedad deposite en las mismas. Lo importante es en qué piensa y qué decide el consumidor final, el usuario más no la empresa.

“En el mundo en que vivimos hoy en día, se caracteriza precisamente por una pérdida de confianza o la creciente desconfianza que se ha generalizado y

afecta tanto a las empresas como a los gobiernos o grupos de poder. La recuperación de dicha confianza es una tarea prioritaria para la superación de la crisis económica y social. La buena gestión de las marcas y adecuado manejo de la reputación son la palanca o fuerza para ello y hoy son las empresas quienes están mejor posicionadas para impulsar y potencializar la gestión de los intangibles estratégicos”. (Costa J. 2013, p. 24).

1.4.4. Estructura

La entidad que se ha escogido para el análisis es el BANCO GENERAL RUMIÑAHUI (BGR), la cual se caracteriza por ser una organización de alto rendimiento y excelencia profesional que ofrece productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, con atención ágil y personalizada.

El desarrollo alcanzado por el BGR, refleja a una entidad financiera seria y responsable que brinda seguridad y confianza, aportando el bienestar a todos los clientes. La administración financiera de los recursos del público, con transparencia y honestidad.

El BGR, busca ofrecer un servicio de excelencia a través de sus agencias, puntos de extensión, cajeros automáticos, agencia móvil y canales electrónicos.

La Misión no solo es un bonito enunciado, sino que es el eje de las acciones diarias; demostrando a los públicos de interés como al mercado y sociedad en general su sostenibilidad con ética. Es así que la gestión del BGR, se ha centrado en tres pilares fundamentales:

- Desarrollo del recurso humano.
- Altos estándares de calidad y servicio.
- Un sólido desempeño financiero.

El objetivo principal del Banco es “Ser el mejor Banco del País”, buscando no sólo tener los mejores indicadores financieros sino ser los mejores en estándares de calidad en servicio y en clima laboral de los colaboradores.

Los objetivos de la comunicación financiera es comunicar a los accionistas principales, minoritarios, clientes cautivos, clientes potenciales, stakeholders, medios internos y externos como a la sociedad y mercado en general los valores corporativos y la solvencia financiera con:

- Integridad y transparencia.
- Compromiso y responsabilidad.
- Confianza.
- Calidad de servicio.

“El Dr. Joan Costa, y el enfoque del DirCom en su gestión holística y polivalente es un estratega planificador, al elaborar las estrategias de comunicación dentro de la estrategia global de la empresa. Diseñar proyectos de auditoría de Imagen. Diseñar y dirigir Planes Estratégicos de Comunicación y evaluar sus resultados. Conducir los cambios culturales y las comunicaciones internas. Integrar las comunicaciones. Gestionar la Imagen Corporativa con la aplicación de las nuevas metodologías en función de los públicos diversos de la empresa”. (Costa J., 2010).

“Estratégico todo aquello que tiene que ver con la vida y la muerte de las empresas.”(Bower J., 2011).

“La comunicación es transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización.”(Costa J., 2010).

En la Planeación Incremental es vital la presencia del DirCom para la toma de decisiones internas, eventos externos, el pensamiento estratégico, la sinergia horizontal, la definición de públicos y MIC (mapa integral de comunicación);

engranado la realidad corporativa, Identidad e Imagen y las formas de comunicación.

Realidad Corporativa

- Entorno.
- PEST(Político, Económico, Ambiental, Social y Tecnológico).
- Fuerzas del entorno no controlables.
- Estructura Interna.

Identidad e Imagen

- Símbolos.
- Mensajes.
- Posicionamiento.
- Reputación.
- Notoriedad.

Formas de comunicación

- DIRCOM.
- Cultura.
- Clima.
- Com. Marketing.
- Com. Organizativa.
- Comportamiento.

“El proceso estratégico surge a partir de una hipótesis de las posibilidades de la organización en determinado mercado. La realidad corporativa es una construcción colectiva y las organizaciones actúan de acuerdo a una teoría de la realidad”. (Manucci M., 2008).

Al identificar en donde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica.

- Estructura / Organigrama
- Análisis FODA
- Análisis FODA comunicacional
- Definición de objetivos
- Definición de estrategias
- Planes de acción

“Como menciona la Dra. Morales (2011), en su material expuesto, la estrategia son los "planes de la alta dirección para obtener resultados consistentes con la misión y las metas de la organización", a mi criterio el proceso de Alineación es la escuela predilecta por lo expuesto anteriormente”.

2. Capítulo II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Definición de Comunicación

"La comunicación no constituye una parte de la psicología, sino el principio mismo que rige las relaciones entre el hombre y el mundo, entre el individuo y la sociedad, determinando la fenomenología del comportamiento humano" (Costa J., 2010).

"La comunicación es el área que le da razón de ser al diseño gráfico (comunicación visual) y representa el origen y objetivo de todo trabajo. Es importante resaltar las dos generalidades en cuanto a la comunicación: La primera es la capacidad como tal, es un potencial del arte de emitir información desde el diseño, es decir; la comunicación visual en forma y estilo de mensajes y comunicados y otra la importancia de la comunicación visual en cuanto a objeto de orientación, conocimiento y desarrollo del ser humano".

"El hombre para comunicarse lo hace a través del lenguaje desde sus distintos códigos, que es la comunicación de un significado por medio de símbolos". (Krepes G. 2000, p.45).

"Para el caso expuesto, el lenguaje visual comunica un significado por medio de "símbolos visuales o audiovisuales. La interpretación de un mensaje comprende dos niveles: El nivel semántico, denotado (lo que quiere decir) y el nivel sintáctico, connotado". (Kepes G. 2000, p.46).

El círculo de la información está dado por los siguientes componentes:

- Empresa: Emisor del mensaje.
- Diseñador: Codificador. Interpreta los códigos del emisor y los hace entendibles para el receptor.
- Producto de diseño: Mensaje. Actúa en un contexto que lo condiciona.

- Medio difusor: Transmisor del mensaje. Condiciona al mensaje.
- Consumidor/Usuario: Receptor. Según su código de valores condiciona al mensaje.

Por parte del consumidor, se pueden dar tres tipos de respuesta:

- Información (aprendizaje, valores funcionales, utilitarios y racionales).
- Persuasión (modificación de conducta o actitud, valores emotivos) e Identificación (distingue al elemento del contexto, valores neutros que sirven para el reconocimiento).

“El proceso integral de la comunicación, puede ser a nivel intrínseco (la información en el receptor se le vuelve en sí, reacción interna) o (una acción física que lo contacte con el emisor, por ejemplo acercarse a una percha, a un punto de venta; o que se lo comunique a un tercero). Los constantes cambios tecnológicos, económicos, cambios de mercado pueden generar acciones que el producto o servicio se ve afectado. Es por esta razón que la comunicación social dirigida al público en general no causa buenos resultados y la nueva tendencia de comunicación es la de segmentar la comunicación para cada tipo de público, basándose para segmentarla en variables como son el género, edad, nivel socioeconómico, cultural, económico es decir variables demográficas; y en las llamadas variables blandas como el estilo de vida, perfil psicográfico, grupos de afinidad, grupos sociales etc. Cada uno de estos grupos o públicos a quienes la propuesta quiere llegar se lo denomina “Target” o grupo objetivo”. Este tipo de comunicación segmentada, permite no derrochar el flujo de la comunicación”. (Costa Joan, 2010, p.66).

El modelo de la comunicación institucional de Joan Costa, y su aplicación en las organizaciones

“Según el comunicólogo y consultor europeo Joan Costa, “la imagen pública de las empresas e instituciones no es producto exclusivamente de sus mensajes

visuales, sino de un conjunto de percepciones y sensaciones diversas; la organización es la generadora y gestora de su propia imagen, que irradia hacia los distintos públicos”.

En relación “lo comunicado y lo hecho” deberían constituir una unidad inseparable; lo contrario deviene en una pérdida de credibilidad de la organización, valor cuya recuperación es muy difícil y muy costosa.

La comunicación empresarial, más allá de su concepción puramente instrumental sesgada por la publicidad y los medios masivos, es esencialmente estratégica, más que por sus propios contenidos y objetivos. La empresa es considerada hoy como un verdadero hecho social constituido por seres humanos, cuya misión ya no es sólo generar ganancias para los accionistas o inversores, sino que también generar valor al entorno. De esta manera, sus acciones afectan inexorablemente el entorno social, cultural y económico.

“Durante la segunda mitad del siglo XX, se incrementó la complejidad de los desafíos para las empresas, como por ejemplo la conservación del medio ambiente. El moderno concepto de Costa acerca de la imagen percibida por los públicos como principal activo de la empresa trae consigo la necesidad de formar profesionales especializados en su estructuración, organización, cuidado y control”.

Así podemos concluir que “la organización se transforma en emisora voluntaria o involuntaria de diversos mensajes hacia todo su entorno actual, hecho que incrementa la problemática en forma exponencial si se carece de una verdadera política de comunicación que si se pretende su supervivencia inexorablemente requerirá de un fuerte apoyo institucional para su efectividad, eficacia y reconocimiento. “Costa ha formulado una propuesta audaz y superadora, mediante un modelo de gestión integral de las comunicaciones basado en una mirada estratégica, englobando acciones organizacionales al

público interno, de Marketing e Institucionales al público externo, transformando de este modo los problemas que puedan surgir en verdaderas oportunidades de comunicación”.

2.2. Comunicación Corporativa

“Según Joan Costa, nuestra sociedad está experimentando transformaciones de gran complejidad. La sociedad industrial descrita por Taylor, Producción – Publicidad – Consumo, impulsado por la irrupción de los mass media hasta finales de los 80, se convirtió en una sociedad posindustrial mosaica: una cultura fragmentada en la que se vinculan unos con otros de manera aleatoria, espontánea y totalmente impredecible, sinónimo propio de la sociedad de la abundancia de la información. El industrialismo, había privilegiado la producción de bienes en contraposición de la circulación de mensajes. El paradigma clásico del industrialismo (capital – tierra – mano de obra) forjó su desarrollo con el objetivo económico, el ideal productivista, la organización y la administración. Todos ellos orientados por el pensamiento técnico hacia el producto, la producción y la productividad, y regidos por la lógica del rendimiento económico”.

El entorno (Político, Económico, Social, Ambiental y Tecnológico), es nuevo ciclo, complejo y dinámico, es llamado la revolución de los servicios: intangibles (no solo productos y servicios), comunicación institucional (no solo publicidad), utilización participativa de los servicios (no consumismo o compra masiva). En este sentido, la comunicación institucional, no se nos presenta como una técnica aplicada a las organizaciones, sino un modo desordenado cuyo objeto es la integración eficaz de la comunicación y el verdadero servicio, unificados en una misma actividad. Esta revolución de los servicios, en el análisis de “Joan Costa ha venido a sobrepasar la dimensión de los intercambios económicos ente los productos y los servicios. En la actualidad lo que se intercambia son símbolos, imágenes, datos, informaciones y sobretodo servicios, que este caso son los servicios financieros. Este ciclo se caracteriza

por la irrupción determinante de las comunicaciones y la informática y desarrollada en los multimedia interactivos como la realidad virtual. Esta realidad está en constante y emergente cambio”.

La comunicación tiene su vinculación directa con el contexto que precede, con los notorios trazados sociales, para entender el recorrido de la cultura de comunicación, de la cultura material a la cultura de lo intangible, de la cultura del producto a la cultura del servicio y de la cultura de las masas a la cultura de la información.

“Finalmente, dicho muy esquemáticamente, la comunicación institucional es un efecto de la integración, sinergia de las comunicaciones institucionales, la revolución de los servicios y sus instrumentos tecnológicos (en especial los digitales/virtuales) direccionados de manera adecuada a sus públicos de interés”. A partir de este escenario arranca el análisis pragmático de la misma.

La comunicación corporativa del Banco General Rumiñahui ha tenido como énfasis y direccionamiento a sus públicos de las Fuerzas Armadas del Ecuador (FFAA), teniendo como resultado un conocimiento especializado en los productos y servicios; de esta manera obteniendo una vinculación directa.

2.3. Importancia de la Comunicación Corporativa

Toda comunicación tiene que cumplir un objetivo. La comunicación por objetivos es un modelo de preguntas que se tiene que realizar cada vez que se va a comunicar. Para qué, a quién, con qué objetivo, qué resultados, cuánto vamos a invertir, cómo se mide y qué valor generamos. “Desde este cuestionamiento estratégico se puede diagnosticar la comunicación por objetivos”.

En un modelo corporativo basado en objetivos como es el caso del BGR la comunicación tiene un nuevo rol como un proceso macro que permite construir y gestionar realidades compartidas con sus públicos de interés.

La importancia de la comunicación corporativa va más allá de objetivos estratégicos y cumplimientos organizacionales, tiene un impacto directo en el giro y core de negocio. Una comunicación estratégica bien enfocada fortalece la Imagen; y si esta es positiva genera confianza. Al tener confianza crece la reputación y ahí impactamos en el valor empresarial.

2.4. Definición de Imagen

“Para el Dr. Joan Costa la imagen corporativa es: “La representación mental en la memoria colectiva, de un conjunto significativo de atributos configurando un estereotipo que es capaz de influir o de determinar comportamientos. La imagen es el resultado de unos determinados mensajes y actos de comunicación que, acumulados en la memoria social, configuran una globalidad significativa capaz de determinar ciertas conductas relativas directa o indirectamente a la empresa. Entonces la imagen como representación mental se forma por la acción de ciertos estímulos externos de la comunicación y la publicidad. Por tanto, la imagen es el efecto o resultado. No importa que la imagen sea positiva o negativa, que sea voluntaria o aleatoria: el mecanismo en su construcción es el mismo”.

“Los mensajes generados por la empresa, el receptor sintetiza mentalmente en atributos o valores psicológicos que para él son la realidad. Estos atributos forman parte de la estructura cognitiva del receptor en forma de un estereotipo, en la memoria consciente o inconsciente, que determinan las opiniones y los actos de los individuos en relación a la empresa”. (Costa J., 2010).

“La imagen es una variable más del verdadero management por la revalorización que han sufrido los activos intangibles, y porque se trata de una política

transversal (que al igual que la parte financiera, implican a todas las partes de la empresa). La imagen no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa (cualquier comportamiento de la empresa puede evaluarse en términos de imagen)” (Costa J., 1999) ;(Druker P., 2001).

2.5. Filosofía del Banco General Rumiñahui

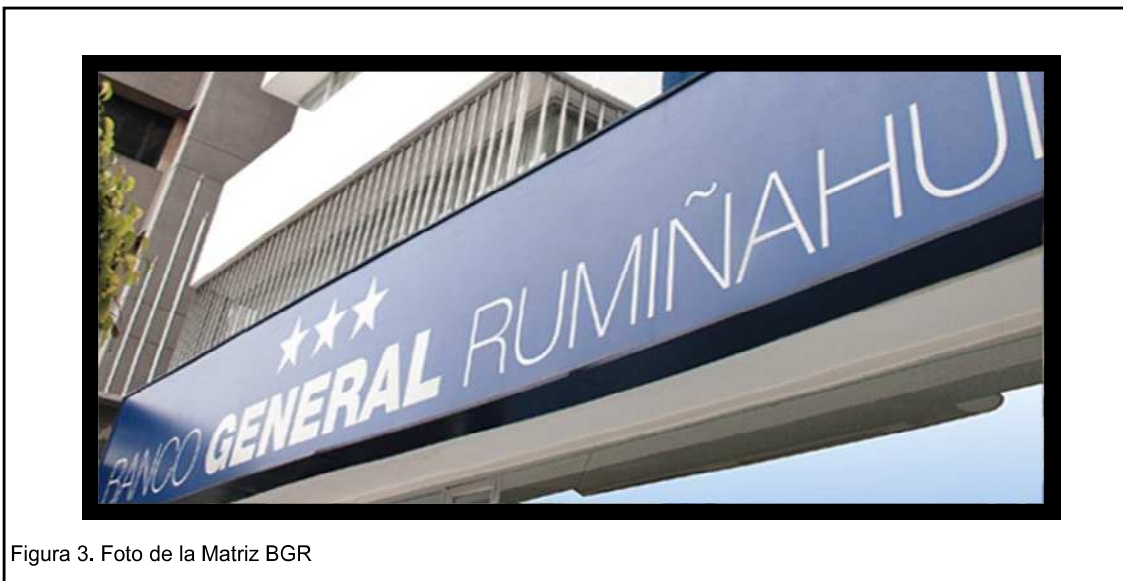


Figura 3. Foto de la Matriz BGR

Institución financiera que busca destacarse a través de diversos atributos orientados hacia los clientes, generando soluciones financieras de calidad con respeto, agilidad y trato amable.

2.5.1. Misión

“Aportamos bienestar a nuestros colaboradores, soluciones financieras de calidad a nuestros clientes y valor a nuestros accionistas y al país”.

2.5.2. Visión

“Ser el mejor Banco mediano del país”.

2.5.3. Valores Corporativos

- Integridad y transparencia.
- Orientación a resultados.
- Compromiso y responsabilidad.
- Confianza.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo personal.
- Reconocimiento.
- Calidad de servicio.
- Búsqueda de la excelencia

2.5.4. Promesa

Generamos soluciones financieras de calidad con respeto, agilidad y trato amable.

2.5.5. Propósito

Nos apasionamos por el bienestar y la prosperidad de nuestros clientes.

2.5.6. Logo



Figura 4. Logo actual del banco General Rumiñahui BGR

Tomado: Manual de Imagen BGR

2.5.7. Organigrama actual

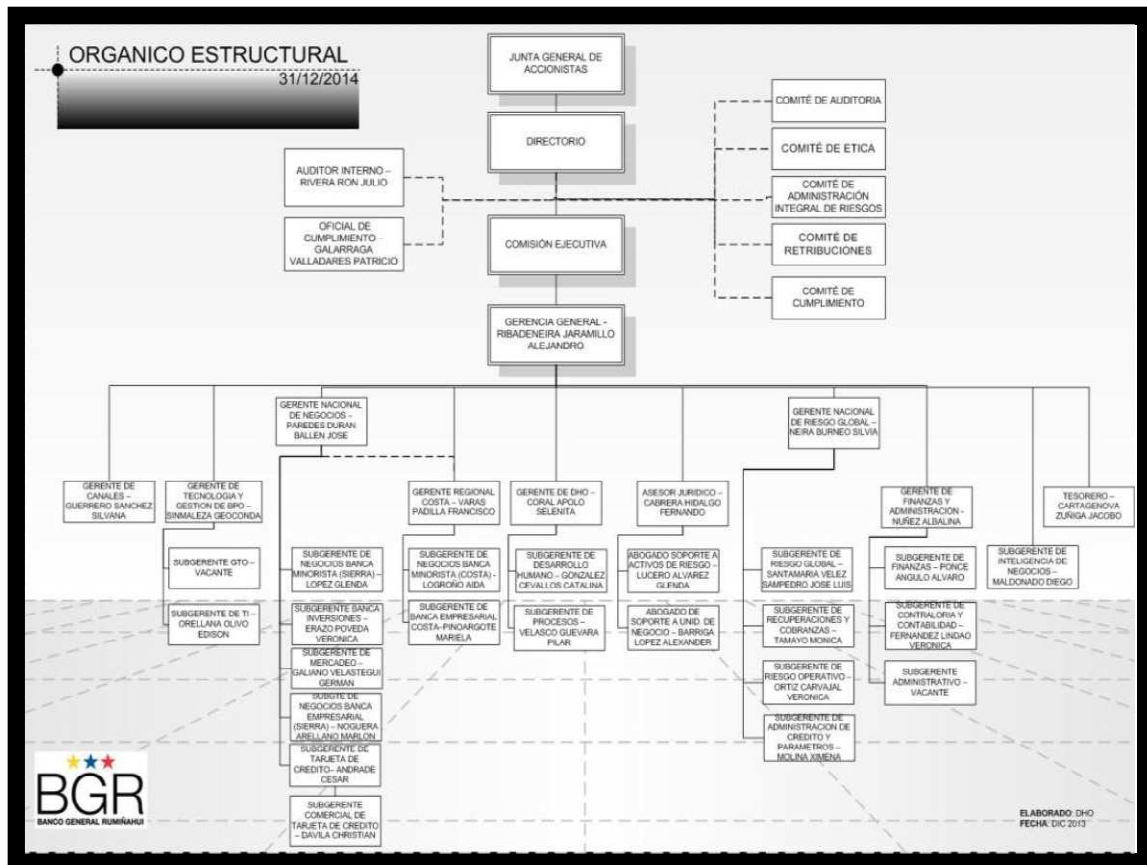


Figura 5. Organigrama del Banco General Rumiñahui

Tomado: <http://wwwp2.bgr.com.ec/portal/web/guest/inicio>

Banco General Rumiñahui (BGR) nace como respuesta a las necesidades financieras de las Fuerzas Armadas del Ecuador. Desde el año 1.988 hemos pasado de ser un Banco Pequeño a ser el "Mejor Banco mediano del país".

Tomado <http://wwwp1.bgr.com.ec/portal/web/guest/organigrama>

2.5.8. Localización

El caso de estudio se sitúa en la ciudad de Quito-Ecuador:

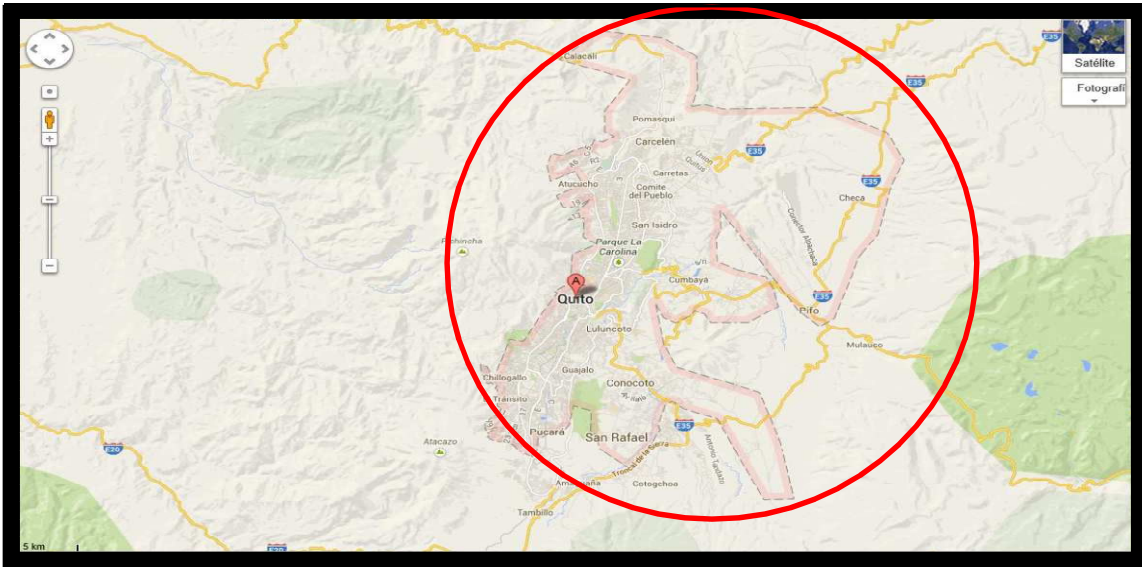


Figura 6.F. <https://maps.google.com.ec/maps?q=mapa+de+quito&ie=UTF8&hq=&hnear=0x91d59a4002427c9f:0x44b991e158ef5572,Quito&gl=ec&ei=DNnMUtj7EIXNkQe97oGQAw&sqi=2&ved=0CCKQ8gEwAA>

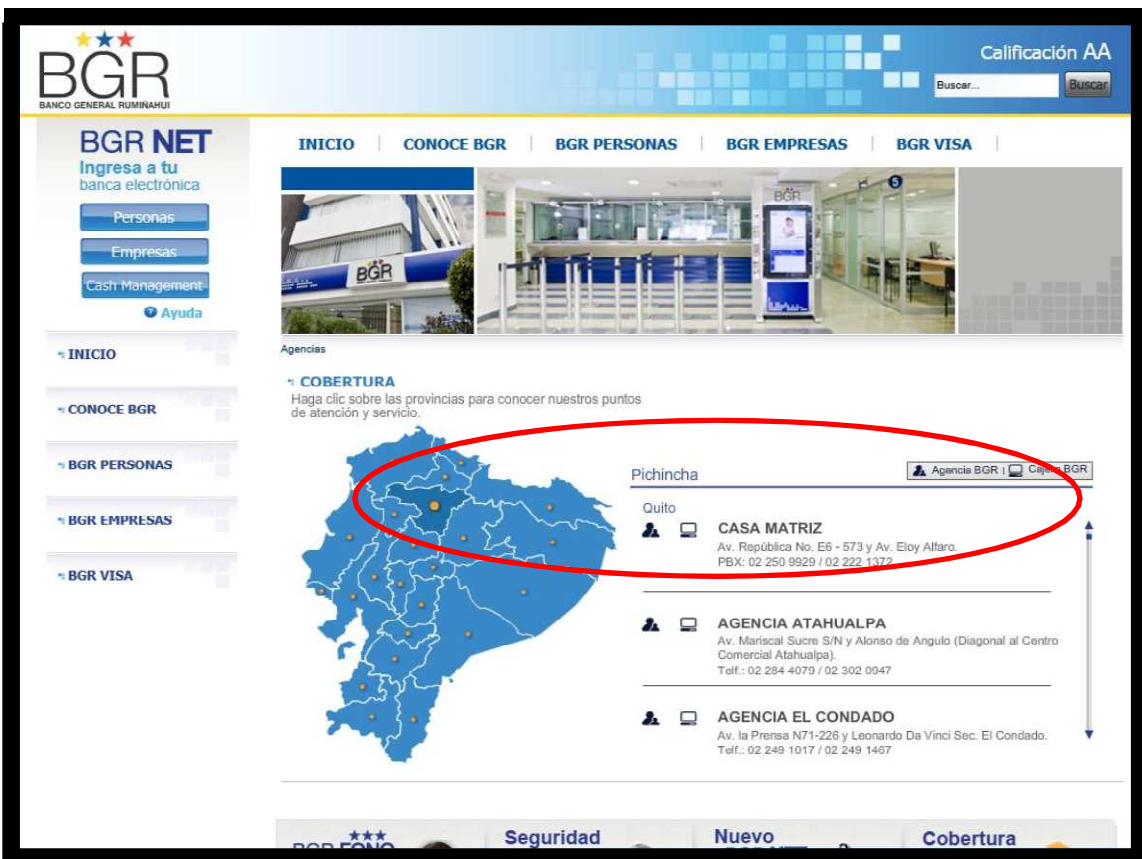


Figura 7. <http://wwwp2.bgr.com.ec/portal/web/guest/agencias>

2.6. Definición de Cultura

“La Cultura es la transformación activa y viviente de la identidad en la energía que guía la conducta global de la empresa. Esta guía traduce la misión en actuaciones, la visión en estrategias y los valores en el cuadro de referencias para autoevaluación de los hechos, la conducta y las relaciones”. (Costa J., 2010, p.64).

“A este conjunto de dinámicas que guían las decisiones y la acción lo llamamos Cultura, y es propia y exclusiva de cada organización. Emerge de la Identidad; no es el producto de una fórmula o de una ecuación. Por esto cada empresa es única e irrepetible”.

“Por ello Justo Villafañe señala que la cultura corporativa confiere de un grupo, es la identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno, sobre todo aquellas influencias que han operado en el proceso de adaptación a dicho medio; señala que este núcleo de la cultura es la zona no comunicable de la identidad del grupo. Además, existen unos comportamientos explícitos, visibles y conscientes en función del medio. Estas manifestaciones culturales también forman parte de la cultura y constituyen, junto con la personalidad – identidad visual y comunicación- y el comportamiento corporativos, la zona visible de la identidad de la empresa”. (Villafañe J., 2008).

“Otro concepto de cultura, expuesto esta vez por Roger Harrison lo coloca como el resultado de una configuración de diversos factores dentro de una organización: sus formas de pensamiento y aprendizaje, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa. Estas variables tienen un marcado carácter ideológico por ello se puede hacer la equivalencia entre la cultura como la ideologías de la organización. Así en función de la posición que tome una empresa en torno a estos factores se definen los distintos paradigmas culturales, a saber: la cultura del poder, de la función, de la tarea y de la persona”. (Harrison R., 2004).

Pero, qué papel cumple realmente la cultura corporativa en la vida de una organización. “Citando de nuevo a Justo Villafañe, expondremos las funciones generales que satisface la cultura en una organización”:

Adaptación. “Schein apunta que la cultura favorece el consenso respecto a la misión de la empresa. Es la base del proyecto empresarial necesario para cumplir la misión, como apunta Thevenet es la principal referencia para la acción empresarial. Favorece la integración entre el grupos y consigue una adaptación lo más armoniosa posible en torno a dicho proyecto”.

Cohesión. “Villafañe señala que es en esta función donde mejor se precia el carácter pragmático de la cultura y su eficiencia en distintos órdenes del funcionamiento de una organización. En este sentido, el sentimiento de pertenencia a un grupo es la manifestación más genuina de la cultura corporativa. Así, el mecanismo más natural para establecer esta pertenencia es la asunción de un conjunto reducido de valores aportados por un líder carismático, en los primeros estadios de desarrollo de la empresa, que tras ser cultivados por el resto de los miembros se transmiten a los recién llegados como si fueran útiles de trabajo”.

“Además, la cultura ofrece instrumentos de consenso sobre quienes deben ostentar el poder y en consecuencia lo legitima, es el instrumento autorregulador del poder”.

“Esta función de cohesión la comunicación ejerce un papel transcendental y fundamental cuando se adhiere a la cultura de la empresa (Institución/Organización)”. La comunicación interna actúa afirmando la propia identidad y de transmisión de los valores compartidos; mientras que la comunicación externa, cuando ésta posee un estilo corporativo, traduce los rasgos culturales de la organización, generando procedimientos de identificación.

Implicación. “La cultura favorece la implicación entendiendo esta como una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores corporativos de la empresa y el del individuo permitiendo así el convencimiento y aceptación de los objetivos de la empresa por parte del individuo, estimulando su voluntad de actuar en la dirección que ellos apuntan y el deseo de participar en ellos”.

La Cultura organizacional es al mismo tiempo “el qué hace de la empresa y el cómo se hace”. (Costa J. 2010. p.65).

2.6.1. Tipos de Cultura Corporativa

“La Cultura organizacional tiene varias exposiciones y publicaciones pero el irlandés “Charles Handy plantea cuatro tipos de culturas organizacionales dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización”. (Handy, 1995).

Cuando “Handy habla del poder describe la cultura de la energía como una red. Él sugiere una cultura que refleja la concentración del poder de un negocio de propiedad familiar, sin importar si es muy grande o pequeño. Desde su punto de vista, la dirección de la familia con las responsabilidades estrictas desencadena una responsabilidad a miembros de la familia, dada a las

personalidades que más puedan desarrollar una red organizacional de poder. Hay que destacar que el punto importante al que se refiere es que el poder y la toma de decisiones están concentrados en pocas manos”.

“Continuando con el concepto de rol, el autor propone una organización donde los pilares de la empresa tienen una especialización la cual se desarrolla de manera funcional mediante la descripción de funciones, procedimientos, reglas y sistemas. Se busca una coordinación del sistema para lograr una integración”.

“Este tipo de cultura es sugerida para organizaciones que no están en constantes cambios, ya que cada individuo desarrolla un rol específico y se logra una especialización en esa determinada y constante tarea que forma una cultura organizacional y que tiene como resultado mayor eficiencia en el desempeño”.

“La cultura orientada a las tareas es característica de las organizaciones que participan en la investigación y las actividades de desarrollo. Estas organizaciones buscan ser mucho más dinámicas y están tanto en constantes cambios como en trabajos temporales; están en una búsqueda para satisfacer sus necesidades futuras. Se basan en la información y experiencia, que son las habilidades que van desarrollando a través del cumplimiento de las tareas logrando ser más efectivos y eficientes en lo que están desempeñando. Handy propone una estrecha relación entre departamentos, funciones y especialidades para lograr trabajo en equipo con un fin común”.

“La última cultura que el autor propone es la cultura de la persona, donde los individuos dentro de la estructura organizacional buscan determinar colectivamente el camino que la organización debe llevar. Trata de desarrollar más el área de gestión, rechazando todo tipo de jerarquías en la organización pero trabajando como unidades independientes para atender las necesidades de los individuos de la organización”. (Handy, 1987).

Sintetizando las definiciones propuestas por varios autores, diríamos que la cultura empresarial tiene evidencias compartidas.

- Evidencia que concierne a la propia empresa y en particular a su “Misión”.
- Evidencia a propósito del entorno y su evolución, es decir, la “Visión” de la empresa.

De acuerdo a “Stephen P. Robbins la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación del compromiso personal. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social”. (Robbins S., 2007).

2.6.2. Elementos de la Cultura Corporativa del Banco General Rumiñahui

“La Cultura Corporativa está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos sus miembros”. (Chiavenato Idalberto, p.124).

“Conjuga y analiza desde todo su contexto el presente y el porvenir de la organización, clientes externos, clientes internos, stakeholders e inversores accionistas, en cuanto a indicadores financieros para la mejor toma de decisión en referencia al mapa de públicos”. (Chiavenato Idalberto, p.125).

Difunde de manera adecuada los resultados cuantitativos (ej: rentabilidad, evolución comercial, estados financieros) y cualitativos (ej: identidad, reputación, cultura); de la organización, tomando en cuenta las “macro

influencias y micro influencias” económicas del mercado para un desarrollo sostenible con responsabilidad social pero pensando en generar negocio para la organización y sus accionistas.

Brinda el soporte técnico financiero y la confianza en cuanto a las acciones comunicacionales para generar valor, con transparencia, de manera ética y entendible en los resultados contables y financieros.

La comunicación “empresarial-financiera”, y las acciones que de ella se desprenden, responden a una estrategia general del BGR. Luego, cada una de dichas acciones, conlleva a la estrategia integral, comunicacional y financiera a través de los mensajes particulares, de acuerdo a las características de sus públicos o grupos de interés, y a los objetivos que se plantean para con ellos. Por lo tanto en el BGR ha conseguido estratégicamente su objetivo general y sus objetivos específicos en cuanto a su “Estrategia General y Comunicación Financiera”.

El arte de comunicar a los grupos de interés (mapa de públicos), requiere la especialización del DirCom, estrategia, polivalente y holístico el cual realiza el papel fundamental que la organización necesita comunicar, transmitiendo el mensaje al mapa diseñado en forma estratégica, en términos de comunicación financiera. Para esto, hay que reconocer los actores destacados de este ámbito como los accionistas, inversores minoritarios, mercados de valores, proveedores, aliados, agentes financieros nacionales e internacionales, analistas, medios de comunicación, bancos, instituciones estatales, los colaboradores del BGR, competencia, etc.

“La cultura orientada a las tareas es característica de las organizaciones que participan en la investigación y las actividades de desarrollo. Estas organizaciones buscan ser mucho más dinámicas y están tanto en constantes cambios como en trabajos temporales; están en una búsqueda para satisfacer sus necesidades futuras. Se basan en la información y experiencia, que son las

habilidades que van desarrollando a través del cumplimiento de las tareas logrando ser más efectivos y eficientes en lo que están desempeñando. Handy propone una estrecha relación entre departamentos, funciones y especialidades para lograr trabajo en equipo con un fin común”. Este es el caso del Banco General Rumiñahui, el que la Cultura Organizacional hace un diferenciador y un referente en el mercado financiero ecuatoriano”.

Funciones de la Cultura Corporativa del BGR

- Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente basado en valores.
- Ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa pensando en el bienestar de los colaboradores y de la sociedad.

Enfoque de la Cultura Corporativa del BGR

Planes de Carrera

“Comprometidos con el desarrollo de los colaboradores, la organización está diseñando Planes de Carrera que les permita conocer las alternativas de crecimiento dentro de la organización”.

Remuneración

“El Banco trabaja con metodologías de competitividad y equidad interna, que garantizan a los colaboradores una remuneración acorde a sus funciones y capacidades”.

Integración

“Banco General Rumiñahui busca oportunidades para desarrollar eventos especiales con su gente con el propósito de fomentar la camaradería, fraternidad y trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la organización”.

Proceso de Selección

“Se considera como primera opción al personal interno dando oportunidades de crecimiento y desarrollo en su propio equipo. Cuenta con las mejores prácticas para la selección de personal”.

Estilo de Liderazgo

“Se practica un estilo de liderazgo participativo, dando la oportunidad para que sus colaboradores expresen sus opiniones. Escucha, analiza sus ideas y acepta sus contribuciones”.

Para el BGR, es un conjunto de valores, prácticas y normas que se viven día a día en la organización.

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Calidad en el servicio.
- Integridad y Transparencia.



Figura 8. Diseño de bienestar, soluciones financieras y valores.

Tomado: documento comercial

2.7. Normas de comportamiento institucional

2.7.1. Políticas del Banco General Rumiñahui

El Banco General Rumiñahui ha establecido un apego a normas y procedimientos visualizando todo su entorno con el fin de garantizar la solidez económica, financiera, social y ambiental de sus operaciones. En este sentido, ha desarrollado políticas para aplicarlas en las áreas de financiamiento, contratación, desembolso, acceso a información, salvaguardas y participación en el mercado.

- Garantizar que la comercialización de los productos y servicios micro financieros desarrollados por el Banco satisfacen y exceden las expectativas de todos los clientes, en términos de: agilidad; exactitud; cortesía; transparencia, trato amable y responsabilidad social.
- Asegurar que todos los colaboradores del Banco conocen y practiquen activamente nuestras políticas y que, se garantiza un ambiente en el que puedan desarrollar sus competencias en un marco de diversidad, respeto, armonía, responsabilidad, capacitación continua, participación, creatividad e iniciativa, donde el centro de gravedad es el cliente.
- Mantener y desarrollar relaciones de largo plazo con todos los clientes y proveedores, en un marco de beneficio mutuo y respeto por las responsabilidades asumidas.

2.7.2. Públicos internos del Banco General Rumiñahui

“Un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o ejerce un impacto sobre ella. Las relaciones públicas se han definido, tradicionalmente, como la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus

públicos” (Grunig y Hunt, 1984), considerando, por tanto, que los públicos son, con las organizaciones, los sujetos de la disciplina.

El principal intérprete organizacional del Banco General Rumiñahui son sus colaboradores, pues, la organización en sí. El Banco cuenta con 423 colaboradores divididos en tres niveles:

- Nivel 1: Gerencias y Subgerencias.
- Nivel 2: Jefaturas y Coordinaciones.
- Nivel 3: Analistas, Asistentes y Operativos.

Las soluciones a los problemas pasan por los tres niveles y todos deben resolverse en forma simultánea. Desde este contexto comunicacional el banco podría implementar cualquier accionar de comunicación para fortalecer su Identidad.



Figura 9. Staff Ejecutivo 2014

Tomado: <http://www.wp2.bgr.com.ec/portal/web/guest/inicio>

2.8. Definición de Identidad

“Son los valores y principios propios, únicos e intransferibles de una persona o una organización, es decir; el “ADN”, podríamos describirlo “que lo hacen ser

quien es". El valor de la identidad es el que hace que podamos diferenciar a los distintos entes, dotándolos a cada uno de autenticidad única".

"Las cosas reales en sí mismas y estas mismas cosas representadas en significantes visuales; conservan la presencia de la propia forma, por medio de la cual éstas son reconocibles y memorizables". (Costa J., 2010).

Joan Costa la define así:

"La identidad es, pues, esencia y apariencia. Percibir la identidad - identificar - es experiencia, esto es, un dato de conocimiento y una apropiación psicológica."

"Las cosas físicas de la realidad son representadas por imágenes, en el sentido formal de éstas. Las instituciones sociales, las ideas y los valores no son representables sino por símbolos". (Costa J., 2010).

"Siguiendo con las palabras de Joan Costa "Un programa de identidad corporativa es un sistema de signos que conlleva un código combinatorio y un conjunto de criterios que son estructurantes de la propia identidad"".

"Implica "la formalización de una normativa precisa para la aplicación del programa en los muy diferentes soportes de comunicación". En éste manual se deberán diseñar los signos (lingüísticos, icónicos y cromáticos) y el sistema de identidad, así como determinar sus normas de aplicación y la geometrización o edificación constructiva de la marca". (Costa J., 2010).

2.8.1. Elementos que conforman la Identidad del Banco General

Rumiñahui

Filosofía Corporativa:

- Misión.
- Visión.

- Valores.

Pilares de Acción:

- Solidez Financiera.
- Clientes.
- Colaboradores.



Modelo de Negocio

El modelo busca capturar y canalizar la atención de nuestro segmento objetivo a través del servicio a nuestros clientes para generar ingresos y beneficios.

- Activo (Crédito): BGR está enfocado en créditos de consumo a través de un modelo de aprobación inmediata. Es una entidad Bancaria ágil que ofrece excelentes tiempos de respuesta.
- Pasivo (Cuentas e Inversiones): Ofrece excelentes soluciones financieras a nuestros clientes, la calidad de servicio es nuestra esencia.



Figura 11. Pilares de Acción BGR

Tomado: Documento Comercial BGR

2.8.2. ADN del Banco General Rumiñahui

“Las empresas, al igual que los países, desarrollan cultura propia, basada en tradiciones, valores, comportamiento, roles y costumbres. Las empresas crean su “ADN”, una especie de personalidad cimentada en atributos de quienes las dirigen. En las organizaciones de éxito, los gerentes tienen las siguientes características: ambiciosos, sentido de la urgencia, trabajan apasionadamente, actitud correcta que crea credibilidad en el negocio, líderes proactivos, trabajan con compromiso, orientados a la información, se fijan en el detalle, innovadores, elevados principios éticos, rápida reacción frente a cambios en el mercado, claridad de dirección y en la toma de decisiones, trabajo en equipo, apropiados canales de comunicación con mensajes oportunos, acciones enfocadas al cumplimiento de metas, trabajo con métodos y herramientas flexibles y rigurosas, concentración en lo importante. La clase de cultura que hay en la empresa decide su futuro, de corta o larga vida”. (Arosemena G., 2009).

“Justo Villafañe resume los “modos de hacer” de la empresa (2002, p. 28) refiriéndose a la Identidad/Personalidad de las organizaciones. Desde que se ingresa a una empresa se puede percibir su personalidad, en el parqueadero, áreas de la empresa, sitios de trabajo, etc. Las pequeñas cosas, denotan si la empresa prioriza el orden y la organización”. Partiendo de esta premisa, el

BGR comunica su ADN desde la Imagen visual hasta el servicio en sitio como es el caso de las unidades militares.

La estrategia corporativa de Banco General Rumiñahui es la de mantener su posición de liderazgo en la atención de las necesidades financieras del personal de las Fuerzas Armadas del Ecuador, mediante la entrega de productos y servicios de calidad, ajustados a las necesidades específicas de este nicho de mercado, brindando un servicio de alta calidad en todos nuestros canales, de una manera ágil y sin complicaciones, manteniendo siempre adecuados estándares de seguridad para la institución. Paralelamente atendemos al segmento civil de clase media y media baja y a empresas pequeñas y medianas que presentan sólidas perspectivas financieras. Todo ello enmarcado en altos niveles de eficiencia, solvencia y rentabilidad.

El medio de comunicación, revista EKOS ha generado un artículo relacionado con el ADN del BGR:

Situación observada:

El Instituto Great Place to Work® descubrió que uno de los aspectos más poderosos para retener al talento humano es el desarrollo que la organización le puede ofrecer a sus colaboradores. Siendo el mercado quien demanda cada vez más, competencias sólidas que permita generar valor a las actividades diarias que realizan.

Solución adoptada:

“Banco General Rumiñahui está convencido que uno de los pilares para el crecimiento organizacional es que sus colaboradores tengan la preparación necesaria para enfrentar el mundo competitivo que vivimos. Por tal razón implementó un programa de potencialización de competencias de

colaboradores y líderes, programa que en promedio anual para líderes es de 155 horas y para colaboradores 44 horas”.

Resultados:

“Los programas de capacitación dentro de las organizaciones permitieron entregar herramientas necesarias y desarrollar competencias y habilidades, para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración y compromiso al personal”.

Aprendizaje:

“Implementar programas de capacitación bajo competencias, permitió elevar la confianza y mejorar el sentido de pertenencia tanto de los colaboradores como el de los líderes dentro del Banco General Rumiñahui, entregando productos y/o servicios de calidad a sus clientes, y así ser considerados como uno de los mejores bancos del país”.

Tomado:

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=312>

2.9. Públicos**2.9.1. Públicos primarios del Banco General Rumiñahui**

El Banco General Rumiñahui cuenta con tres públicos primarios:

- Colaboradores.



- **Cientes.**



- Accionistas:
 1. Fuerzas Armadas de Ecuador – ISSFA.
 2. Banco Pichincha.

2.9.2. Públicos secundarios del Banco General Rumiñahui

El Banco General Rumiñahui cuenta con tres públicos secundarios:

- Súper Intendencia de Bancos (SBS).
- Banco Central del Ecuador.
- Sociedad en General.

2.9.3. Stakeholders del Banco General Rumiñahui

Según Thomas Clarke, “stakeholding es un concepto antiguo que el diccionario define como to have a stake in something, entendiendo el término stake como un interés en algo que el individuo desea tener y que le puede ser concedido o negado. Desde este punto de vista y con una perspectiva empresarial, los stakeholders serían aquellos individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización y que ésta puede o no satisfacer”. (Clarke T. 1997, p. 206).

El Banco General Rumiñahui cuenta con tres stakeholders principales:

- TCS-TATA Consulting.
- Diners Club de Ecuador.
- Urbano.

2.9.4. Mapa de públicos

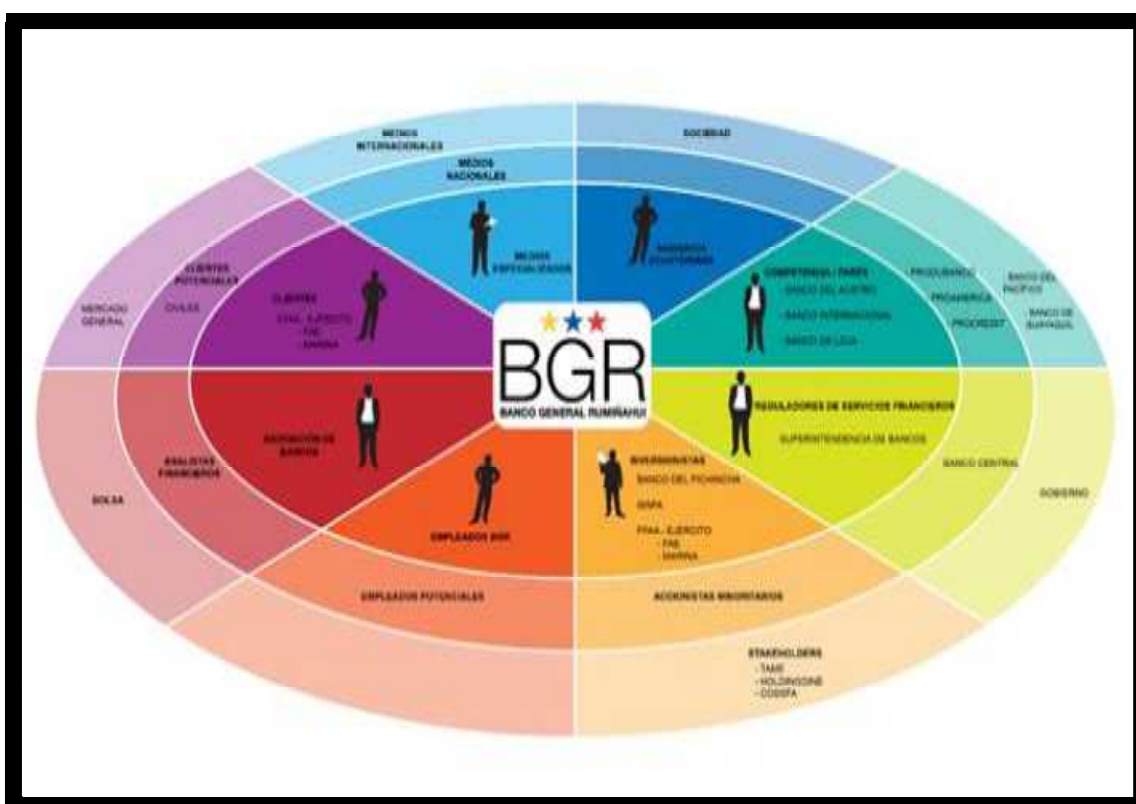


Figura 14. Mapa de Públicos BGR 2012

Tomado: Documento Comercial BGR

2.10. Imagen

2.10.1. Imagen del Banco General Rumiñahui

La Imagen del BGR está muy relacionada con sus accionistas mayoritarios (FFAA 51% y Banco Pichincha 49%), su imagen está muy posicionada en el segmento objetivo representada en la participación de mercado con un (78% en la concentración de su portafolio de productos), sin embargo para los clientes civiles es netamente un Banco de Militares para militares. El BGR es considerado un banco mediano en la clasificación de la SBS (Supera Intendencia de Bancos y Seguros).

En cuanto a sus atributos comunicaciones representa una Imagen de respeto, espíritu nacional, genuino servicio a los militares y con eficiencia en procesos, políticas y procedimientos. No que no ocurre en otros públicos de interés.

2.10.2. Tipos de Imagen

En la actualidad, la palabra imagen está definida con un alcance global, esto se debe principalmente, a la polisemia del término, y se puede comprobar en los espacios dedicados a imagen en libros, textos y publicaciones; así como en la praxología empresarial e institucional.

“Esta profusión de significados ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación de la empresa también fuese confusa y prueba de ellos es la gran cantidad de expresiones acuñadas en ese campo y que queda reflejada en la literatura sobre el tema. Joan Costa, hace una agrupación de esas expresiones citando: imagen gráfica, imagen visual, imagen materia, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa, imagen global. Marion, habla de tres clases de imagen de la empresa: imagen depositada, imagen deseada, imagen difundida. Frank Jefkins, define cinco tipos de imagen: imagen del espejo, imagen corriente, imagen deseada, imagen corporativa e imagen múltiple”. Sin embargo la problemática no es el alcance en el significado, sino en su aplicación para las empresas e instituciones”.

Por esta razón, “se hace necesaria una clarificación de la expresión imagen corporativa, no a nivel etimológico, sino más bien en cuanto a su sentido. Es necesario, antes de analizar las distintas concepciones predominantes acerca de la imagen en la empresa, saber cómo se forma una imagen mental”, (Costa J. 2010).

Una imagen implica la existencia de un proceso establecido, de una construcción y de un significado. Dos rasgos principales sobresalen a primera

vista: La duración del proceso como tal que dependerá de la planificación y ejecución tanto del emisor como del receptor. La dimensión de la imagen se divide o podría generar dos aristas la percepción social y la ejecución del proceso:

En primer lugar, tenemos un objeto configurado por una serie de rasgos propios que lo distinguen de los demás. La posición en la estructura del Departamento de Comunicación y liderado por el DirCom y la condición esencial del objeto percibido en la era de la Comunicación.

Para Daniel Boorstin, “la imagen y la realidad es un comparativo entre lo que es y lo que está ahí. “Sostiene que la imagen es algo creado, construido para lograr algún fin”. Son las manifestaciones de las empresas a través de los mensajes construidos”.

Citamos a Daniel J. Boorstin, quien caracteriza a la imagen como:

a) Sintética: “Ya que está planeada y creada especialmente para servir al propósito de un objeto formar una impresión determinada en los sujetos acerca de un objeto”.

b) Creíble: “Pues la credibilidad de la imagen es el factor fundamental para lograr el éxito de la misma”.

c) Pasiva: “Ya que la no se ajusta al objeto, sino que es el objeto que el que busca adecuarse a la imagen preestablecida”.

d) Vívida y concreta: “Debido a que recurre frecuentemente y cumple mejor su objeto si es atractiva para los sentidos”.

e) Simplificada: “Solo incluye algunos aspectos de la persona u objetos a quien representan. Y generalmente se resaltan los buenos y se desechan los malos”.

f) Ambigua: “Ya que fluctúan entre la imaginación y los sentidos, entre las expectativas y la realidad, puesto que debe acomodarse a los deseos y gustos de sus usuarios”.

2.10.3. Tipo de Imagen del Banco General Rumiñahui

El tipo de “imagen del BGR”; hoy por hoy, es “Sintética”, ya que está planeada y creada especialmente para servir al propósito de formar una impresión determinada en los sujetos acerca de un objeto. Es decir nació por militares y su core de negocio ha sido enfocado a las FFAA.

En estudios realizados por el Banco se generó una imagen ideal en los públicos de interés actuales.



Figura 15. Reconocimiento de Imagen del Banco General Rumiñahui, públicos de interés.
Tomado estudio interno BGR, 2013.

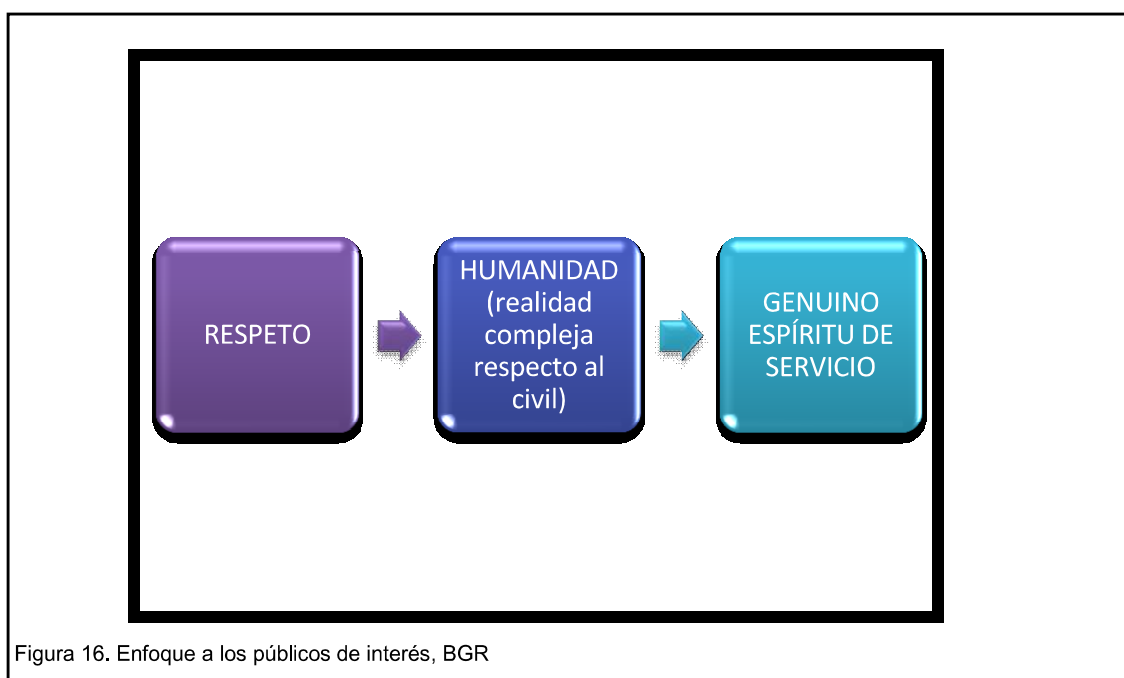
2.11. Percepción

2.11.1. ¿Cómo perciben los públicos al Banco General Rumiñahui?

Los clientes no quieren ser una estadística más de los bancos, quieren recibir un trato atento, personal y bien enfocado esto complementado con nuestros principios de servicio de ser cortés, sonreír y tener actitud positiva. Desde esta perspectiva e intencionalidad el Banco ha generado una serie de acciones las mismas que han construido una percepción favorable.

- Servicio personalizado, el cliente no es un número más.
- Atender y asesorar al cliente en sus necesidades, generándole propuestas de valor.
- Valorar el tiempo del cliente.

Enfoque actual del BGR a sus públicos de interés actuales:



“La comunicación financiera va dirigida a todos ellos, a todos los públicos con los que hay que contar para que la empresa disponga en cada momento de los recursos financieros necesarios para crecimiento y alternativamente para su

supervivencia, en las mejores condiciones de mercado posible y procurar la mayor vinculación en cuanto a confianza, credibilidad y percepción”. (López Lita., 2011).

2.11.2. Tipos de percepción

La persuasión: “Procura convencer al receptor de que no existe más que una elección razonable, a través de valores emotivos y que generar sentimiento. El mensaje está destinado a afectar el conocimiento, las actitudes y el comportamiento de la sociedad en general”.

La identificación: “Distingue al elemento del contexto a través de valores neutros que sirven para el reconocimiento”.

La información: “Refiere a la comunicación objetiva de los eventos. Valores funcionales, utilitarios y racionales”.

“Refiriéndonos al proceso creativo del diseño, para llegar a la solución, tomaremos como referente al programa que plantea Bruno Munari, por parecer una guía en la cual para llegar a la solución”, se detalla puntualmente las acciones a seguir:

- Problema.
- Definición del problema.
- Elementos del problema.
- Recopilación de datos.
- Análisis de datos.
- Creatividad.
- Materiales, Tecnología.
- Experimentación.
- Modelos.
- Verificación.

- Dibujos Constructivos.
- Solución.

En la etapa de creatividad es cuando, en un momento de "iluminación, innovación y construcción" llegamos a la idea rectora, surgida del análisis de datos ya que en el problema se encuentra la solución. La idea, de este modo, será un cambio de punto de vista del problema de un modo original, será una obviedad inesperada aplicando el criterio del sentido común y pensamiento lógico.

La comprobación de que el mensaje ha sido efectivo en el receptor, es también parte del proceso de diseño.

En el diseño no habría que tener ningún miedo de las soluciones sencillas en extremo, si ellas convienen a la cosa, ni tampoco ser "blandos" a la hora de tomar decisiones por un concepto.

“En cuanto a la construcción, el acto de diseñar no está librado al azar, ni a gusto del diseñador, sino que se rige por un sistema ordenado de acciones, en el cual dado el problema daremos una solución posible, cambiando la perspectiva de mirarlo. Esa solución tendrá una forma (significante) y una función (significado). De ello podemos deducir que el diseño es el arte de la re significación permanente”. (Costa J., 2010).

Según el “Dr. Joan Costa, es el conjunto coordinado de signos visuales por medios de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad, organización o un grupo determinado”.

Los signos están establecidos por una formación mental:

1.-Lingüística: “El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo”.

2.-Icónica: “Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca cristaliza un símbolo (un signo convencional portador de significado), que cada vez responde más a las exigencias técnicas de los medios”.

3.-Cromática: “Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático”. (Costa J. 2010).

La comunicación gráfica es el “proceso de transmitir mensaje por medio de imágenes visuales que están en una superficie plana, se usan dos tipos de imágenes: ilustraciones y símbolos visuales” (Alba, 1990, p.83). Sin embargo (Bruno Munari., 1976), es más que eso porque las imágenes visuales no solo se encuentran en superficies planas ni se limita a expresarse en dos tipos de imágenes, para él la comunicación gráfica o visual abarca todo lo que podemos ver, la diferencia de las imágenes es cuando son intencionales o casuales, por lo que “la comunicación gráfica tiene que ser conformada por mensajes visuales, que forman parte de la gran familia de todos los mensajes que actúan sobre nuestros sentidos” (p.82). Otra definición que concuerda con este autor es la de Acaso (2010), que dice que es “un sistema de transmisión de señales cuyo código es el lenguaje visual en la comunicación gráfica el lenguaje visual como el código específico de la comunicación visual” (p.24). Carmen del Alba (1990) piensa que el lenguaje, no es sólo código de la comunicación visual, sino que toda la comunicación humana, y que para entender el funcionamiento del lenguaje se tienen que observar todos los recursos visuales como composición, forma y textura”.

“Jonathan Baldwin (2007), concuerda con esta autora, por lo que dice que la comunicación visual la podemos encontrar en todos lados y añade que ya es parte de nuestra cultura”.

Pero “Juan Martínez (2004), a su vez piensa que lo que realmente importa de la comunicación visual es su aplicación en el diseño para manejar una lógica visual que se forma como mensaje de lo que vemos, y de sus posibles significados porque “la mirada no es una propiedad gratuita de los seres; en muchos casos es su más fuerte atadura al mundo que les rodea; el canal más preciso que les permite analizar el mundo que habita” (p. 12).

“Actualmente la comunicación gráfica es un elemento fundamental de la existencia económica, política y cultural. Por eso es necesario entender cómo se desenvuelve, por lo que autores como María Acaso (2010), ponen como elemento principal la comunicación visual, luego la escrita y finalmente la oral. La visual se diferencia de las otras en que la información que maneja está en la vista, el código es totalmente diferente a la escrita aunque se perciba igual por el lenguaje que es visual, llegan a tener similitud”.

“El comunicador gráfico debe combinar la comunicación con la creatividad, para que su mensaje se estructure de manera estética, pero sin caer necesariamente en la creación del arte, pues el objetivo es comunicar “el contenido puede dominar la forma, pero la forma nunca debe dominar al contenido” y “la impresión es el medio por el cual se producen las imágenes visuales para la comunicación masiva.” (Acaso, 2010, p. 24).

El mercado actual es altamente competitivo y con constantes cambios en sus productos que provocan una (“saturación informativa”) tal, que generan indiscriminación entre genéricos y confusión, lo que en definitiva se traduce como “ruido”.

Los consumidores deben innovar constantemente sus parámetros de elección y hábitos de compra. Las empresas deben innovar en sus métodos de comercialización. La empresa y la marca deben adquirir un valor agregado, ya que seguramente, los productos elegidos serán los correspondientes a las empresas más conocidas, familiares y, por lo tanto, más confiables.

“La teoría estructural de la demanda sostiene que el consumidor percibe a los productos como estructuras, configuraciones de diversos elementos que les son propios”: (Calidad, Precio, Publicidad, Envase, Puntos de venta). Etc.

Estas ventajas que actúan como parámetros de elección, se denominan "ventajas diferenciales" o "competitivas" desde el punto de vista empresarial, entonces podríamos definir como "ventaja competitiva", y se agrupan en:

- Ventajas diferenciales racionales.
- Ventajas diferenciales emocionales.
- Ventajas diferenciales institucionales.

“La empresa es la clave significativa de la elección del consumidor. Éstas advierten y reconocen por sí solas, la necesidad de publicitar sus productos, pero no sucede lo mismo con la publicidad institucional”. (Scheinsohn D., 2011).

2.11.3. Percepción del Banco General Rumiñahui frente al resto de entidades financieras

La comunicación es parte fundamental en el sistema financiero ya que operan con productos del activo y del pasivo ofertando en mercados muy dinámicos donde el usuario o cliente elige la mejor propuesta. La comunicación, como potencializador imprescindible, ha cobrado un protagonismo importante en la percepción del mercado financiero.

“Existe la misma distancia teórica entre la medición de audiencia y el público que entre la encuesta y la opinión pública. Reflexionar sobre una teoría de la comunicación requiere evidentemente asumir que la audiencia pública nunca será una categoría natural. Es una realidad construida, es una representación y posterior percepción”. (D`Almada. N. 2012, p.131).

“El BGR cumple con la vinculación del mercado cautivo “FFAA”, los orgullosos de los resultados y el balance en general. Rafael López Lita, quien ya con el título intenta darnos a entender la necesidad de los colaboradores, con los clientes, la audiencia, los entes reguladores “Calificación AA”, con la Asociación, medios especializados y principalmente con los inversionistas de los productos financieros socialmente responsables, indicando que para mejorar la calidad de vida resulta primordial “maximizar la eficiencia de los productos financieros en términos económicos y sociales, potenciando los procesos de creación de riqueza, que en definitiva, son el factor de dinamización de la economía” (Rafael López p. 119).

“El catedrático apuesta así por la transparencia comunicativa y, en general, por la responsabilidad social de los operadores, concepto al que se le intuye “un alcance mucho más profundo que la mera responsabilidad social corporativa” y que él equipara a la dignidad, un concepto que puede llegar a convertirse en un atributo enaltecedor del valor de una marca determinada”. (Rafael López, p. 120).

“En cuanto a resultados el patrimonio creció en un 18% durante el año por la capitalización del 62% de las utilidades netas del año 2011 y los resultados del año 2012. Se mantiene en resultados acumulados el 38% restante, en espera de que la Superintendencia de Bancos apruebe la distribución a los accionistas. De acuerdo a la Ley se realizó el incremento de reservas legales del período”.

Las utilidades del año 2012, luego de la deducción de participación a trabajadores e impuesto a la renta, alcanzaron \$ 5,5 millones de dólares, equivalentes a un ROE del 17,4 %, porcentaje inferior al año 2011 que se ubicó

en 21,1%, pero superior al promedio del total de Bancos que fue del 13,0%. Entonces diríamos que el BGR, es eficiente, eficaz y responsable en términos financieros y frente a la percepción de sus públicos de interés.

“Una marca no es una realidad simple, ni es localizable en el interior de la organización a la que representa. Es un entramado complejo de objetos, imágenes, conceptos, valores y percepciones, que se construye interactivamente entre sus distintos protagonistas. Son los perfiles de los protagonistas o actores involucrados en una marca: los directores o “rectores”, los intermediarios o especialistas que trabajan para ellos, y los públicos internos y externos de las organizaciones, que son destinatarios, “usuarios” y constructores de la imagen real de la marca”. (Costa J., 2013, p.39).

El BGR ha realizado un estudio en el 2010 en el cual tiene como picos los atributos de cálido, amable, participativo, de trato fácil, emocionalmente estable, concienzudo, moralista, respetuoso socialmente.



Figura 17. Reconocimiento de Imagen del Banco General Rumiñahui, públicos de interés. Estudios Ontológicos.

Tomado estudio interno BGR, 2010.

2.12. Reputación

2.12.1. Reputación en entidades financieras-Bancos

La transparencia genera credibilidad, y por ende confianza, con esta premisa resulta importante que las organizaciones no solo las actividades sino resultados; datos sobre los efectos de la gestión empresarial, así como logro de los objetivos trazados. En esa línea, la comunicación financiera contribuye a la construcción de una reputación sostenible y creciente de la empresa.

“La reputación está vinculada a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que la integran. Esta conducta se monta sobre una plataforma de principios y valores, es decir, de la ética que se practica realmente en las empresas”. (Ritter M. ,2004).

“El Banco Internacional y Produbanco son las instituciones financieras que mejor reputación poseen a nivel nacional en el Ranking Merco Ecuador de Marcas Financieras, en el 2012. Le siguen el Banco del Pacífico y Pichincha. El Estudio evaluó a 75 entidades financieras y contó con el aval de Merco España y la empresa Advance Consultora en Ecuador”.

“Según la encuesta, Banco Internacional y Produbanco sumaron 1.000 puntos en reputación (calidad, ética, relevancia) a nivel nacional. Les siguen el Banco del Pacífico con 995 puntos, el Pichincha con 983, Machala 979, Guayaquil 976, Bolivariano 975, Procredit 848, General Rumiñahui 845, Austro 744, de Fomento con 721”.

“En Quito y Guayaquil, con respecto al resultado nacional, la tendencia varía, ya que el Banco Internacional (767) baja al quinto lugar, mientras que Produbanco (987 puntos), sube al segundo puesto, dejando la primera ubicación para el Banco del Pacífico (1.000 puntos)”.

Asimismo, en ambas ciudades el “Banco Pichincha ocupa el tercer lugar con 983 puntos, el Guayaquil el cuarto lugar con 968, Bolivariano el sexto lugar con 762, le sigue el Machala con 712, General Rumiñahui con 638, Procredit con 598, Austro con 597 y el Banco Coop. Nacional con 590”, entre otros”.

“Luis Pástor, gerente de Advance Consultora, manifestó que los resultados son independientes, pues para garantizar la transparencia de los mismos no son financiados por las organizaciones que aparecen en el ranking”.

“Explicó que el presente estudio emplea la misma metodología y variables aplicadas en España desde el año 2003, mediante estudios cualitativos realizados por expertos de Merco, para lo cual se realizaron 1688 encuestas, de las cuales 1.200 fueron aleatorias y 488 dirigidas de forma zonal por cada entidad considerada. “Cada entrevistado ha valorado tanto las entidades financieras de las que es cliente como aquellas entidades que, aun no siendo cliente, considera que sí tiene opinión fundada. El entrevistado ha elegido libremente las entidades a valorar”, expresó”. (Pástor L., 2012).

“Agregó que entre las principales preguntas que formaron parte de la encuesta destacan: consideración de relación calidad/precio, percepción de solvencia, percepción de comportamiento ético, percepción de reciprocidad y de implicación en los problemas de la comunidad”.

Tomado:

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/clientes-calificaron-a-los-bancos-de-ecuador.html>

2.12.2. Reputación corporativa del Banco General Rumiñahui

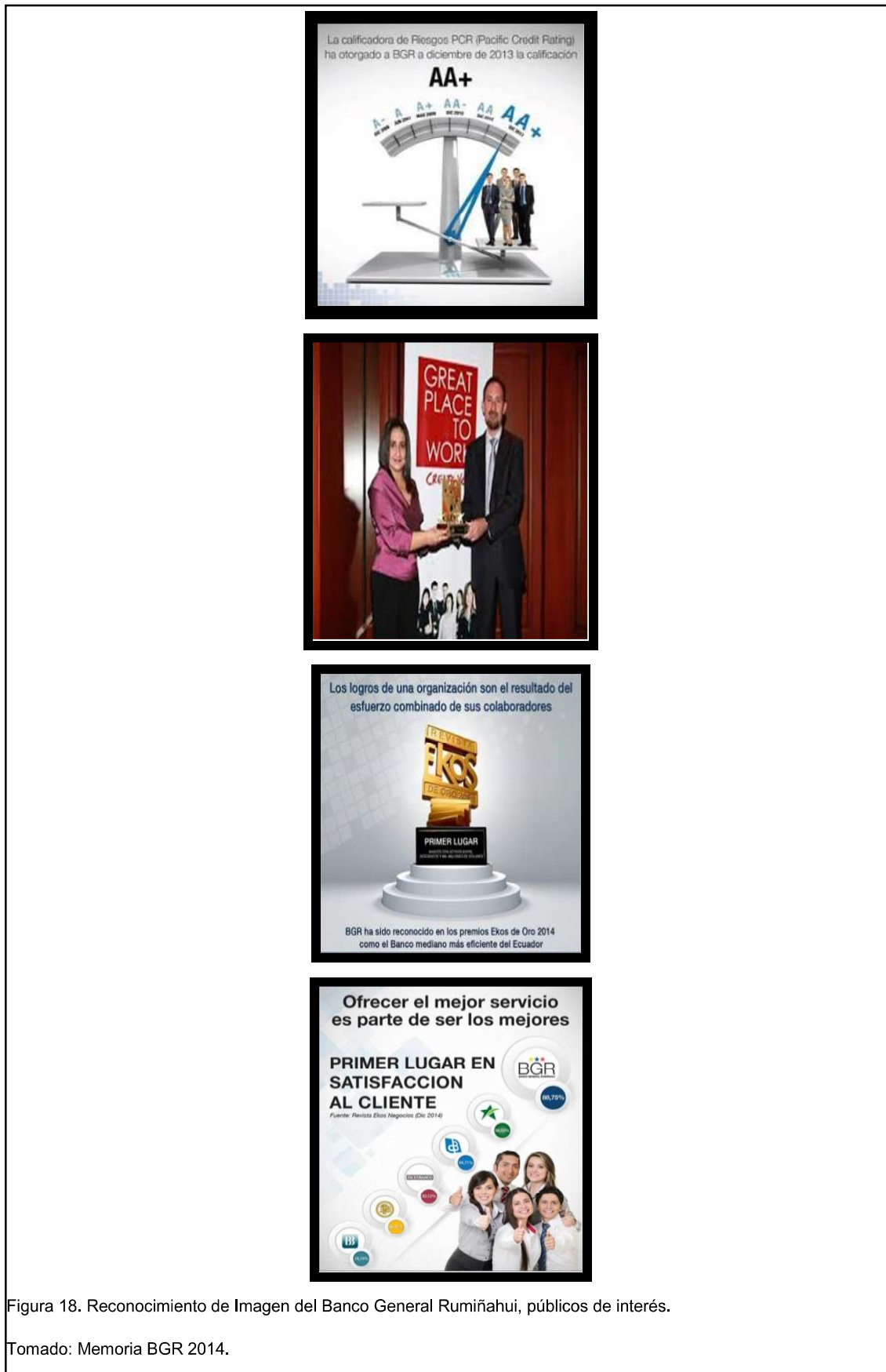


Figura 18. Reconocimiento de Imagen del Banco General Rumiñahui, públicos de interés.

Tomado: Memoria BGR 2014.

¿Qué objetivos persigue la comunicación financiera en cuanto a la reputación?

- Presentación al mercado de los diversos productos financieros emitidos por empresas y entidades, incluso el Estado, contribuyendo al diseño de los mismos.
- Colocación en dichos mercados de tales productos, de acuerdo con las condiciones de emisión.
- Mantenimiento, durante toda la vida de los productos, de su imagen positiva.

“El objetivo principal va más allá y es el de crear vínculos positivos con los distintos públicos estratégicos o de interés que tenga la organización-institución-empresa, que los involucre, que sientan que sus intereses son importantes (socios) al momento de tomar una decisión, es decir en una palabra creo que el objetivo principal es generar” **“credibilidad, transparencia y sobre todo confianza”**. (Benloch M. ,2013).

Pero la estrategia de comunicación financiera tiene un alcance más amplio de impacto ya que es y genera valor a:

- Un factor determinante del Mercado.
- El valor de los intangibles.
- Actitudes ante la Comunicación en operaciones financieras.
- Análisis de situación como requisito previo.
- Planificación, seguimiento y control de las acciones.
- El mensaje financiero como núcleo.
- Los públicos objetivos en las operaciones financieras.
- Crisis y Comunicación Financiera.
- La información directa de las empresas.

- Grado de atención a los distintos tipos de información.
- Carencias de información y contacto con la empresa.
- Departamento Relaciones con Inversores / Medios de Comunicación.
- Volumen y calidad de la información con la crisis.
- Influencia de la crisis en las Relaciones con Inversores y Analistas.
- Esfuerzo informativo en tiempos de crisis.
- La práctica de la transparencia.
- El papel de los soportes propios del emisor.
- Memoria anual y reporte integrado.
- Las memorias financieras.

“Este es un asunto que trasciende más allá del fin único de la institución que se podría pensar es generar rentabilidad y sostenibilidad ya que bajo el criterio que estoy refiriendo el objetivo de la organización sería el de generar valor a todos sus grupos de interés y reputación corporativa”. (López L., 2011).

2.13. Los públicos de interés del Banco General Rumiñahui

2.13.1. Comunicación interna y externa de la Imagen del Banco General Rumiñahui

La comunicación es un proceso continuo porque se reciben y se envían mensajes en forma permanente. Porque el público interno (dependientes de los comercios) está dando impresiones sobre su empresa ante todas las personas con quienes se relaciona, todos los días, a cada minuto. Y es donde se pone de manifiesto el sentido de la empresa.

“Una buena política de comunicaciones internas debe ser comprometida como una comunicación en dos vías. Por un lado, la comunicación impartida por la empresa y que transmita de acuerdo con sus planes estratégicos y acciones de comunicación, esto implica una codificación, es decir, definir qué se comunicará, cómo se lo expresará y con qué intención, con el objetivo de generar empatía”. (Brandolini A., 2009).

Antes era posible elegir entre productos o servicio basándose en el precio o en la calidad. “Hoy en día, la mayoría de las actividades, eso ya no es posible. Esa diferencia es casi inapreciable. A un producto o empresa ser tan bueno como los demás sólo le sirven para seguir en carrera, para no quedar relegado”.

Antes se imponía el valor de uso, ahora el principal valor del producto es la marca. Por lo tanto, son los “factores emocionales los que influyen a la hora de elegir un producto o servicio”. Ese vínculo emocional se da a través de la marca. Las marcas ya son parte de la Cultura. Cuando compramos un producto no solo compramos sólo el producto. Sino el conjunto de discursos que son parte de la mercancía. “La marca se convierte en una experiencia integral que nos hace sentir ser parte de un grupo determinado. La marca, además de identificar al producto, identifica al consumidor”. (Costa Joan, 2011).

2.13.2. Canales de comunicación del Banco General Rumiñahui

“El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo”. (Muriel M., 2011).

En las organizaciones es de gran importancia seleccionar el medio más conveniente para enviar la información con el objetivo de que quienes la reciban puedan tener un mayor entendimiento de lo que se desea transmitir. Esto depende en gran medida del tipo de información, de los trabajadores que la reciban, del grado de implicación con lo que se transmite, entre otros aspectos.

En el Banco General Rumiñahui como táctica comunicacional funciona el boca a boca, los clientes y consumidores de servicios están dispuestos a comentar con amigos, familiares, vecinos y compañeros de trabajo todo aquello que es sorprendente en servicio y recordación de marca.

Los canales de comunicación para públicos externos más relevantes son:

- Página WEB BGR.
- BGR Fono.
- BGR Net.
- BGR celular.
- Agencias BGR.
- Pantallas en hall.
- Agencia Móvil.
- Call center.
- ATM`s.
- Mailing.
- Catálogos y gráficas impresas.

Los canales de comunicación para públicos internos más relevantes son:

- Intranet.
- Lync.
- Teléfono.
- Buzón de mensajería interna.
- Carteleras internas.

2.13.3. Segmento militar

“Según Philip Kotler y Gary Amstrong un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing”.

Las Fuerzas Armadas del Ecuador tienen tres ramas: el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. “Conforme con la Constitución, su Comandante en Jefe es el Presidente de la República y en su vértice jerárquico se encuentran la máxima autoridad civil el Ministro de Defensa y el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Y cuentan con un número de 273.600 efectivos activos y 438.000 en reservas”.

Según la Constitución de Ecuador:

“Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos. Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial. La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado”.

“Las servidoras y servidores de las Fuerzas Armadas se formarán bajo los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico”.

		Rango		
		<u>Aérea</u>	<u>Armada</u>	<u>Terrestre</u>
Oficiales	Generales	<u>General del Aire</u>	<u>Almirante</u>	<u>General de Ejército</u>
		<u>Teniente General</u>	<u>Vicealmirante</u>	<u>General de División</u>
		<u>Brigadier General</u>	<u>Contralmirante</u>	<u>General de Brigada</u>
		<u>Coronel</u>	<u>Capitán de Navío</u>	<u>Coronel</u>
	Superiores	<u>Teniente coronel</u>	<u>Capitán de Fragata</u>	<u>Teniente coronel</u>
		<u>Mayor</u>	<u>Capitán de Corbeta</u>	<u>Mayor</u>
		<u>Capitán</u>	<u>Teniente de Navío</u>	<u>Capitán</u>
	Subalternos	<u>Teniente</u>	<u>Teniente de Fragata</u>	<u>Teniente</u>
		<u>Subteniente</u>	<u>Alférez de Fragata</u>	<u>Subteniente</u>
	Personal de Tropa	Personal de Tropa	<u>Suboficial Mayor</u>	<u>Suboficial Mayor</u>
<u>Suboficial Primero</u>			<u>Suboficial Primero</u>	<u>Suboficial Primero</u>
<u>Suboficial Segundo</u>			<u>Suboficial Segundo</u>	<u>Suboficial Segundo</u>
<u>Sargento Primero</u>			<u>Sargento Primero</u>	<u>Sargento Primero</u>
<u>Sargento Segundo</u>			<u>Sargento Segundo</u>	<u>Sargento Segundo</u>
<u>Cabo Primero</u>			<u>Cabo Primero</u>	<u>Cabo Primero</u>
<u>Cabo Segundo</u>			<u>Cabo Segundo</u>	<u>Cabo Segundo</u>
<u>Soldado</u>			<u>Marinero</u>	<u>Soldado</u>

Figura 19. Mapa de Segmentos BGR 2012

Tomado: http://es.wikipedia.org/wiki/Fuerzas_Armadas_del_Ecuador

El banco General Rumiñahui actualmente cuenta:

Tabla 1: Concentración de clientes BGR

	Clientes	Acreditación	Ahorros	Corriente	Plazo	Visa Activa	Crédito BGR	Crédito IFI
Aérea	6.953	6.930	6.873	313	71	3.092	4.569	6.290
Marina	9.261	9.108	9.165	616	82	4.624	7.446	9.043
Terrestre	26.692	23.864	24.945	551	188	11.116	18.645	25.531
Pasivo	43.565	25.759	28.575	2.134	961	6.902	12.484	31.339
Empresa Militar	19.315	15.145	16.319	886	384	3.479	8.123	16.641
Total	105.786	80.806	85.877	4.500	1.686	29.213	51.267	88.844
	Clientes	Acreditación	Ahorros	Corriente	Plazo	Visa Activa	Crédito BGR	Crédito IFI
Aérea	6,57%	99,67%	98,85%	4,50%	1,02%	44,47%	65,71%	90,46%
Marina	8,75%	98,35%	98,96%	6,65%	0,89%	49,93%	80,40%	97,65%
Terrestre	25,23%	89,41%	93,45%	2,06%	0,70%	41,65%	69,85%	95,65%
Pasivo	41,18%	59,13%	65,59%	4,90%	2,21%	15,84%	28,66%	71,94%
Empresa Militar	18,26%	78,41%	84,49%	4,59%	1,99%	18,01%	42,06%	86,16%
Total	100,00%	76,39%	81,18%	4,25%	1,59%	27,62%	48,46%	83,98%

Fuente: Análisis de Bussines Inteligent, 2014.

2.13.4. Segmento civil

“Los autores Stanton, Etzel y Walker, definen un segmento de mercado como "un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra" o estilo de uso de productos”.

Potencial: El 40 % no está bancarizado en el país:

“En Ecuador, el nuevo sistema de pago electrónico, aprobado a fines de julio como parte de una nueva ley de regulación del sistema financiero, es visto por algunos analistas como un riesgo porque abre la puerta a la emisión de dinero en una economía que tiene al dólar como moneda circulante desde el año 2000. Sin embargo, el Gobierno dice que el objetivo del proyecto es ampliar el acceso de la mayor parte de la ciudadanía a operaciones del sistema financiero”.

“De acuerdo con datos oficiales, el 40 % de la población económicamente activa no tiene una cuenta bancaria (NEXO financiero), pero casi la totalidad de los ecuatorianos disponen de un teléfono celular. "El dinero electrónico estará

respaldado ciento por ciento con activos líquidos en el banco central. Hoy tiene activos líquidos, en el futuro tendrá respaldo de activos líquidos", agregó el ministro de Política Económica, Patricio Rivera".

"Ecuador ha tenido déficits de cuenta corriente durante los últimos cuatro años, según cifras publicadas en abril por el Fondo Monetario Internacional, que proyectó para este año un saldo negativo equivalente a un 2,4 % del Producto Interno Bruto". (Reuters T., 2001).

"El subsistema de instituciones financieras privadas tuvo el aumento más significativo con 340.051 cuentas o algún tipo de relación financiera, logrando así un total de 7,5 millones que, a su vez, se traduce en el 79,1% de participación en el mercado; seguido de la banca pública con un aumento de 163.742 cuentas, llegando a 1,6 millones en total y con una participación del 16,7%".

"Los datos analizados, se aprecia que por región la Costa tiene un total de 4,5 millones de cuentas, misma cifra que posee la región Sierra, seguidas por la región Amazónica con 353.562 cuentas y la región Insular con 21.973".

Para el Banco General Rumiñahui representa apenas un 10% de sus clientes cautivos concentrados en sus productos principales como son Tarjeta de Crédito VISA y Crédito de Consumo BRG crédito.

3. Capítulo III INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivos de la investigación

3.1.1. Objetivo General

Diagnosticar e identificar la percepción que actualmente tienen los públicos internos y externos del Banco General Rumiñahui respecto a su Imagen, Identidad y Cultura Organizacional.

3.1.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los diferentes aspectos relacionados a la identidad y percepción de la imagen en el mercado del Banco General Rumiñahui para fortalecer la misma.
2. Analizar los principales canales de comunicación y difusión que emplea el Banco General Rumiñahui y saber llegar a los distintos públicos de interés.
3. Determinar mediante la investigación los pilares y parámetros estratégicos para la creación del Plan de Comunicación dirigido a públicos internos y externos del banco General Rumiñahui y poder generar valor.

3.2. Enfoque de investigación

“El enfoque tiene varias corrientes de pensamiento como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo, y los diversos marcos interpretativos; como la etnografía y el constructivismo que han originado diferentes rutas en el conocimiento”. (Grinnel, 1997).

La presente investigación establece su enfoque principal en corrientes de investigación cuantitativas y cualitativas.

Enfoque cuantitativo: Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Proceso cuantitativo a seguir:

- Idea.
- Planteamiento del problema.
- Revisión de la literatura y del marco teórico.
- Visualización del alcance de estudio.
- Elaboración de la hipótesis y definición de variables.
- Elaboración del reporte de resultados.
- Análisis de datos.
- Recolección de datos.
- Definición y selección de la muestra.
- Desarrollo del diseño de la investigación.

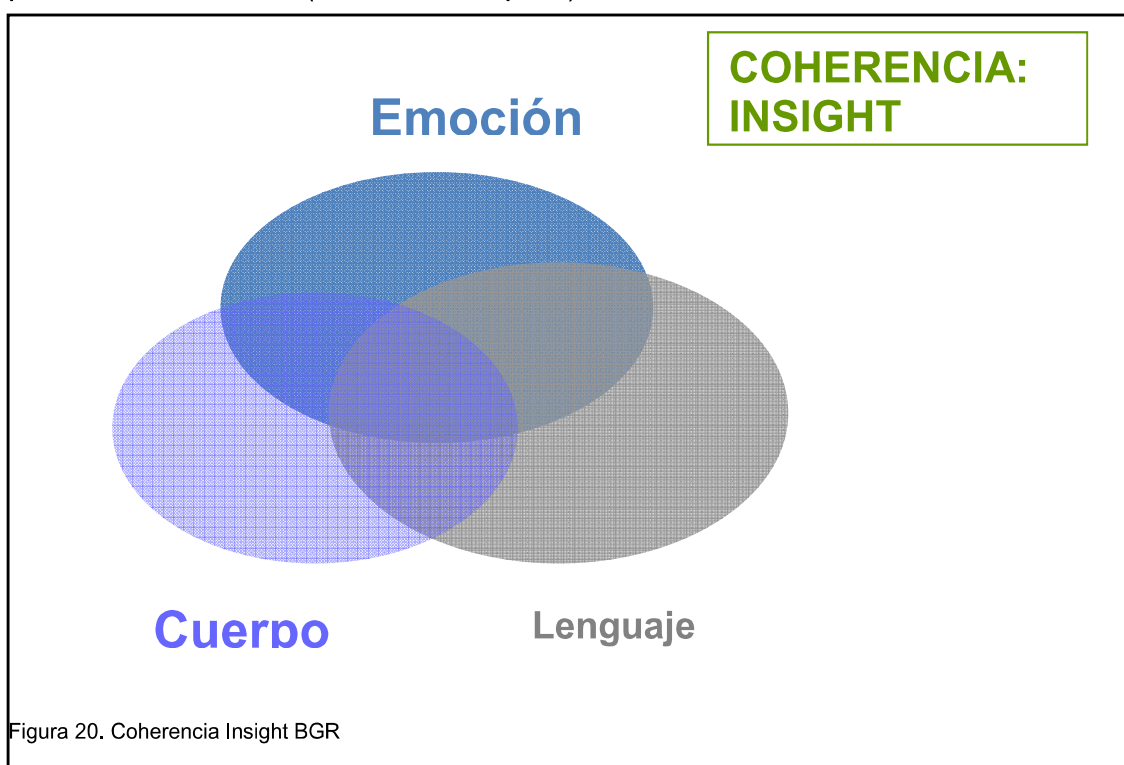
Enfoque cualitativo: Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Proceso cualitativo a seguir:

- Idea.
- Planteamiento del problema.
- Inmersión inicial en el campo.
- Concepción del diseño de estudio.
- Definición de la muestra inicial.
- Recolección de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de resultados.
- Elaboración del reporte de resultados.

Enfoque mixto: De la combinación de ambos enfoques, surge el método mixto, mismo que incluye las características de cada uno de ellos. Como lo plantea Hernández, Fernández, Baptista (2010, p.4), “ambos enfoques, utilizados en conjunto, enriquecen la investigación. No se excluyen ni se sustituyen.” Estos, dos enfoques, permiten de mejor manera la comprensión e interpretación del estado actual y visionar un alcance óptimo que permitirá al BGR obtener un PEC estratégico con valor.

“Este enfoque permitirá que la metodología de gestión sea abordada desde la construcción de atributos, medido con la metodología del Dr. Joan Costa, publicada en su libro “El DirCom Hoy”, conocida como la Constelación de atributos. El perfil del DirCom propone la medición y cambio de la Imagen apuntando a una estrategia global generando la construcción del mapa de públicos de interés”. (Costa, 2010, p.11).



3.3. Alcance de la investigación

“Como explica Hernández, Fernández & Baptista (2010, p.78), cuando se habla del alcance de una investigación no se debe pensar en una tipología, ya que

más que una clasificación, lo único que indica dicho alcance es el resultado que se espera obtener del estudio”.

El alcance de la investigación puede alcanzar a las cuatro posibilidades de influencia como son:

- Exploratorio.
- Descriptivo.
- Correlacional.
- Explicativo.

I. Exploratorio: “Se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado”.

I. Descriptiva: “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que no se analice. Describe tendencias de grupo o poblaciones”.

I. Correccional: “Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”.

I. Explicativa: “Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian”.

Pero para caso de investigación del Banco General Rumiñahui se ha elegido la “(exploratorio – descriptivo)”, porque se “busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos comunidades, procesos, sometidos a un análisis, así como también; responder a la autonomía en el trabajo con motivación intrínseca en el rendimiento de acciones en las empresas”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010 p. 80, 81).

3.4. Determinación de variables

En el proceso de investigación del caso del Banco General Rumiñahui se destacan tres variables estratégicas el “Clima Laboral, la Calidad en el Servicio y la Solidez Financiera”; también llamados “pilares estratégicos” los mismos que convergen en las variables del proyecto “Identidad, Cultura e Imagen”.

“Dentro de las investigaciones aplicadas a proyectos de comunicación, la Auditoria de Imagen Global es el paradigma más importante de la investigación como gestión estratégica en el marco de las funciones del DirCom”. (Costa, 2005 p. 38). Este diagnóstico sistemático debe contemplar la alineación estratégica de la organización y qué es importante realmente para ella.

Para el Banco General Rumiñahui se destacan las siguientes variables estratégicas:

- Filosofía Corporativa (Misión, Visión y Valores).
- Pilares Estratégicos (Clima Laboral, la Calidad en el Servicio y la Solidez Financiera).
- Atributos Institucionales (Agilidad, Flexibilidad, Transparencia).

“Pero también es importante escuchar y conocer a los públicos de interés para determinar variables de acción estratégica como la es la comunicación”. (Costa, 2005, p. 37).

3.5. Determinación de la población y muestra

La población de Quito con relación financiera es de 2 '239. 191 habitantes económicamente registrados por el banco Central del Ecuador, entidad regulatoria que en conjunto con la Superintendencia de bancos presentan cifras a nivel público.

La investigación tiene como foco generar algún nivel de percepción en la ciudadanía económicamente activa, la población es de 2 '239. 191

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{2.239.191}{0.0025 (2.239.191 - 1) + 1}$$

$$n = 400$$

N= población

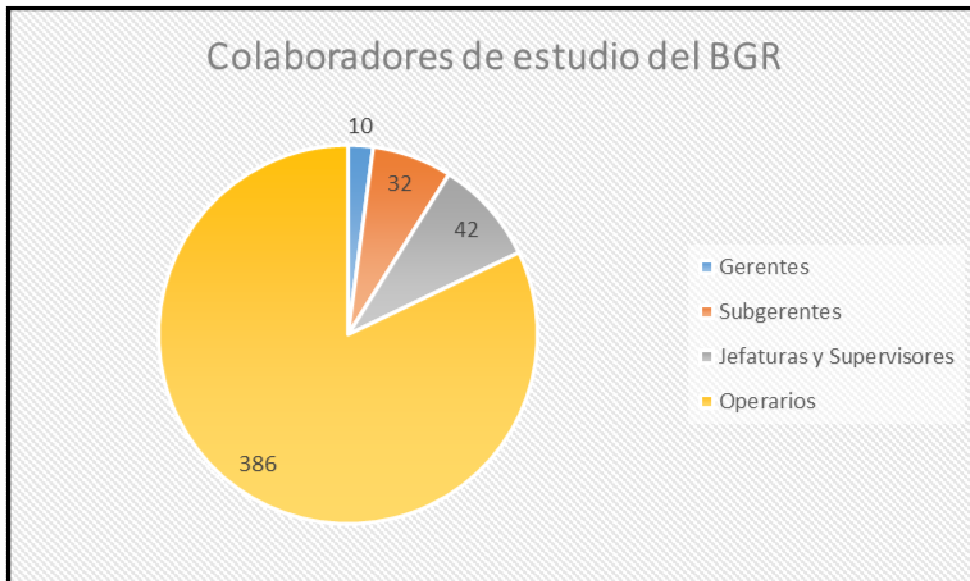
n= muestra

E= error al cuadrado 5%

El Banco cuenta con 470 colaboradores:

Tabla 2: Concentración de clientes internos BGR.

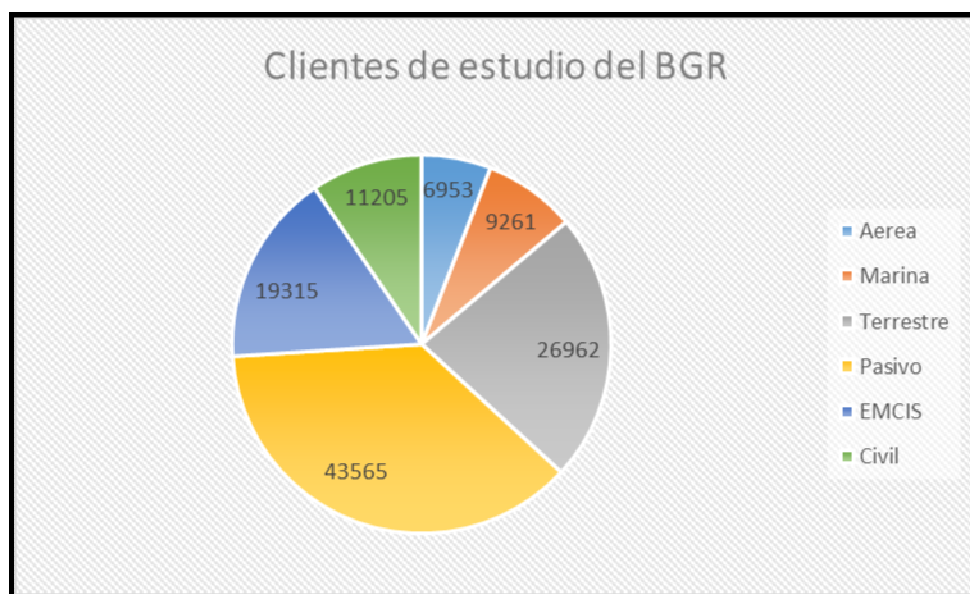
Colaboradores BGR	470	100%
Gerentes	10	2%
Subgerentes	32	7%
Jefaturas y Supervisores	42	9%
Operarios	386	82%



El Banco cuenta con la siguiente concentración en clientes:

Tabla 3: Concentración de clientes cautivos BGR.

Clientes BGR	Cantidad	Porcentaje
Aerea	6953	6%
Marina	9261	8%
Terrestre	26962	23%
Pasivo	43565	37%
EMCIS	19315	16%
Civil	11205	10%



3.6. Técnicas de recolección de datos

Datos Cualitativos o inductivos.

Documentación: Se analizarán documentos públicos y privados sobre normativas, cifras, leyes, políticas y procedimientos en el Ecuador, que aporten con información para el desarrollo de la gestión de la comunicación interna y externa del Banco General Rumiñahui.

Para el caso de estudio se tomaran:

- Memorias BGR
- Manuales de políticas y procedimientos
- Publicaciones internas como externas
- Estudios internos y externos
- Presentaciones del file storage

Grupos Focales: Se estructurarán grupos focales dirigidos a los públicos internos del Banco, para poder determinar los niveles de involucramiento y relación, que puede representar en ellos la cultura, la identidad y la imagen corporativa de la entidad.

Para el presente estudio se realizara un grupo focal con 19 colaboradores representados en la siguiente forma: 1 Gerente, 3 Subgerentes, 6 Jefaturas y 9 operarios.

Entrevistas: Se realizarán entrevistas a profundidad a las principales Directivos del Banco, para determinar variables a tomar en cuenta con respecto a la cultura, identidad e imagen de la organización, además, se deberá entrevistar a expertos en comunicación, cultura, identidad e imagen corporativa.

Para el caso de investigación se realizarán 6 entrevistas de la siguiente forma: 3 entrevistas internas (a) Gerente Nacional de Negocios & Mercadeo, b) Subgerente de marketing y c) Jefe RRHH) y 3 externas (a) Especialista en Comunicación, b) Especialista en Marcas y c) Especialista en Banca.

Datos cuantitativos o deductivos.

Encuestas: Se realizarán encuestas cerradas a una muestra significativa de los públicos externos (público civil), para conocer su opinión y nivel de conocimiento acerca de la cultura, identidad e imagen del Banco General Rumiñahui.

Para el caso de estudio del BGR se realizarán 400 encuestas distribuidas de la siguiente forma: 200 a clientes cautivos (a) 100 militares, b) 50 EMCIS y c) 50 civiles) y 200 a clientes potenciales (con target definido hombres y mujeres, bancarizados y no bancarizados de segmento medio entre 25 y 59 años; públicos externos.

3.7. Tabulación y análisis de resultados

Valoración atributos al público interno del BGR:

Tabla 4: Ponderación de atributos BGR.

	VALORACIÓN DE ATRIBUTOS	Resultados	Peso
Filosofía Corporativa	Visión	19	100%
	Misión	19	100%
Valores	Integridad y transparencia	16	84%
	Trabajo en equipo	15	58%
	Confianza	17	89%
	Búsqueda de la excelencia	14	74%
Pilares Estratégicos	Clima Laboral	19	100%
	Solidez Financiera	19	100%
	Cumplimos lo ofrecido	11	58%
	Valoramos el tiempo del cliente	14	74%
	Asesoramos y entregamos soluciones	13	68%
	Somos corteses y sonreímos	12	63%
	Tenemos actitud positiva	11	58%
Principios de Servicio	Promesa de Servicio: Generamos soluciones financieras de calidad con respeto, agilidad y trato amable	10	53%
	Propósito de Servicio: Nos apasionamos por el bienestar y la prosperidad de nuestros clientes	11	58%

Valoración atributos a los públicos externos del BGR:

Tabla 5: Valoración de atributos BGR.

ATRIBUTOS	PESO
Seguro	33%
Confiable	31%
Con alta calificación bancaria	16%
Prestigioso	11%
Transparente	9%

Tabla 6: Valoración de atributos público externo BGR.

Públicos Externos	
Seguro	5
Confiable	5
Con alta calificación bancaria	4
Prestigioso	3
Transparente	3

Tabla 7: Valoración de atributos público interno BGR.

Públicos Internos	
Seguro	5
Confiable	5
Con alta calificación bancaria	3
Prestigioso	3
Transparente	4

Valoración Slogan a públicos internos y externos del BGR:

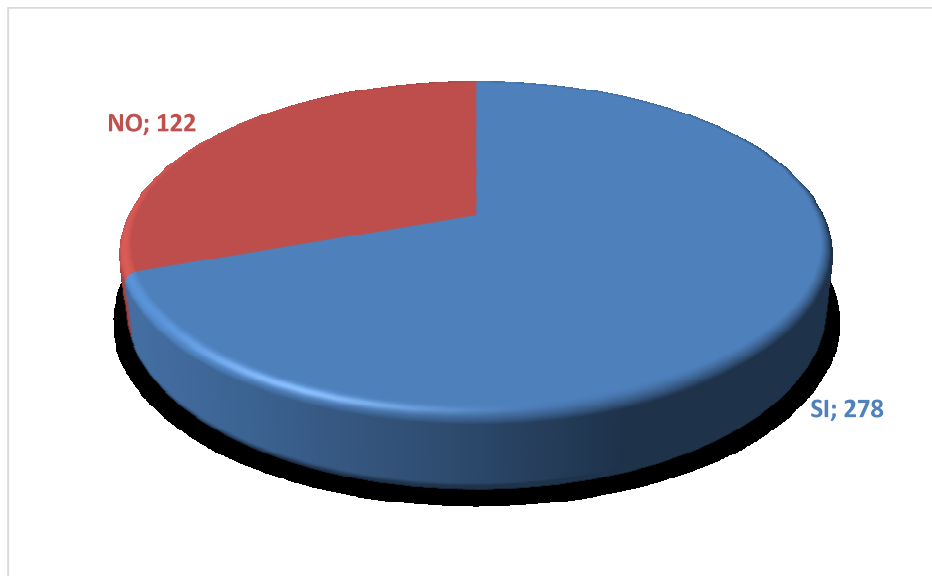
Tabla 8: Valoración de atributos público externo e interno BGR.

Opciones	Votos
Junto a ti	6
Tus sueños son parte de los nuestros	6
Comprometidos contigo	3
Caminando junto a ti	3
Financiando tus ideas	2
Un Banco Mejor	1
Creemos en ti	1
Estrategia a su servicio	1
Experiencia a tu servicio	1
Creciendo juntos	0
Da fuerza a tus ideas	0

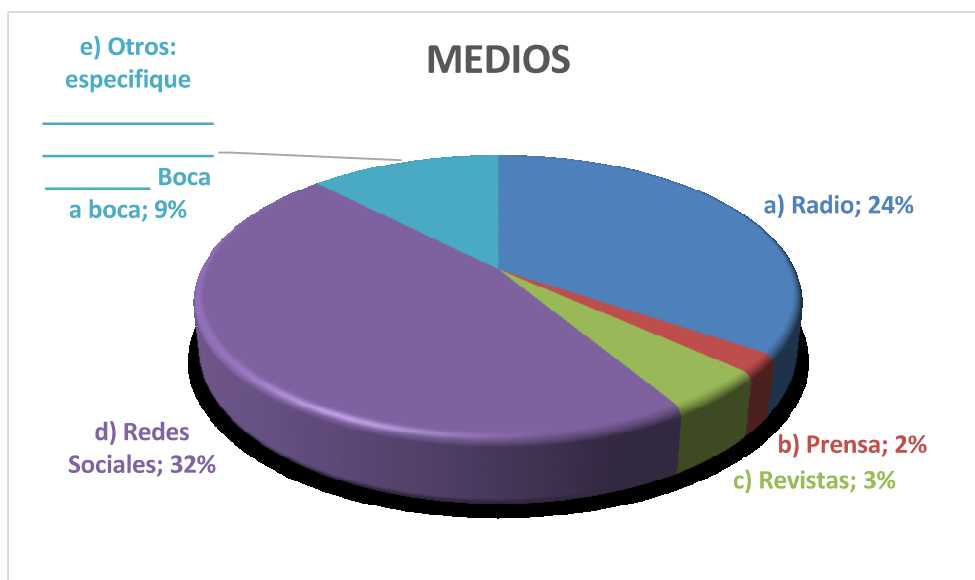
Valoración encuestas a públicos externos del BGR:

1.- ¿Conoce que es el Banco General Rumiñahui?

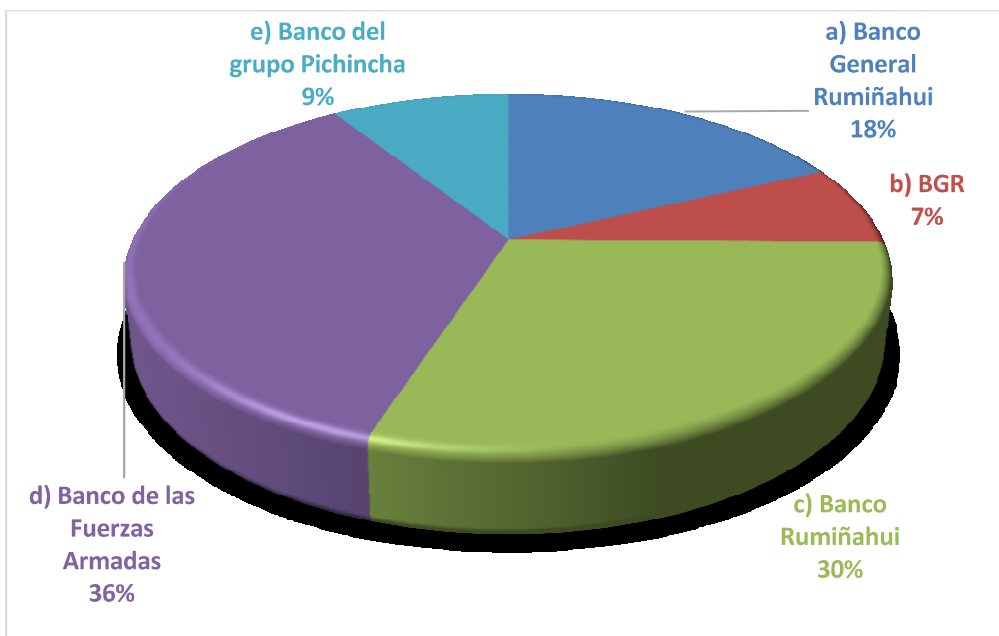
Si	No
278	122
69,5%	30,5%



2.- ¿A través de qué medios conoce al Banco General Rumiñahui?



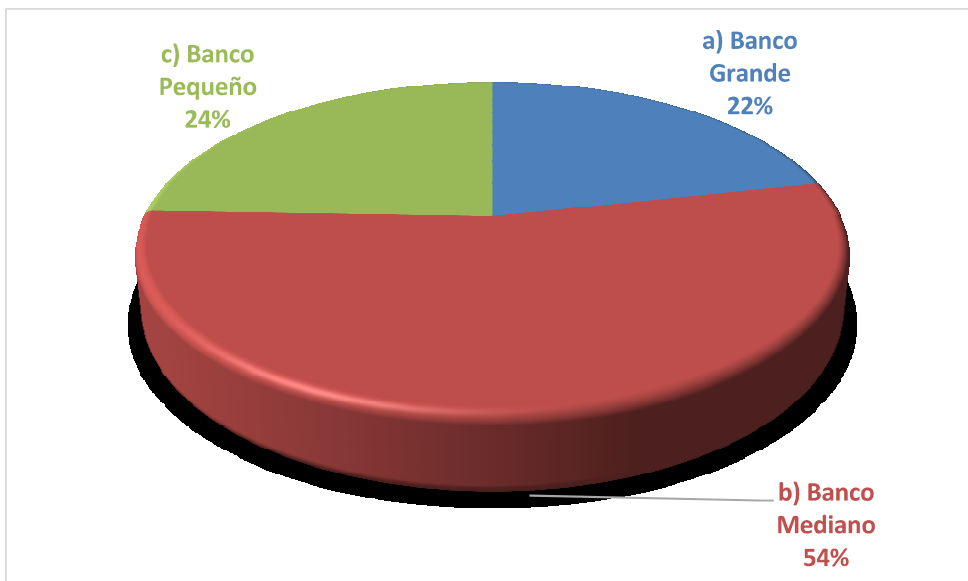
3.- ¿Marque cuál es el nombre con el que conoce al Banco?



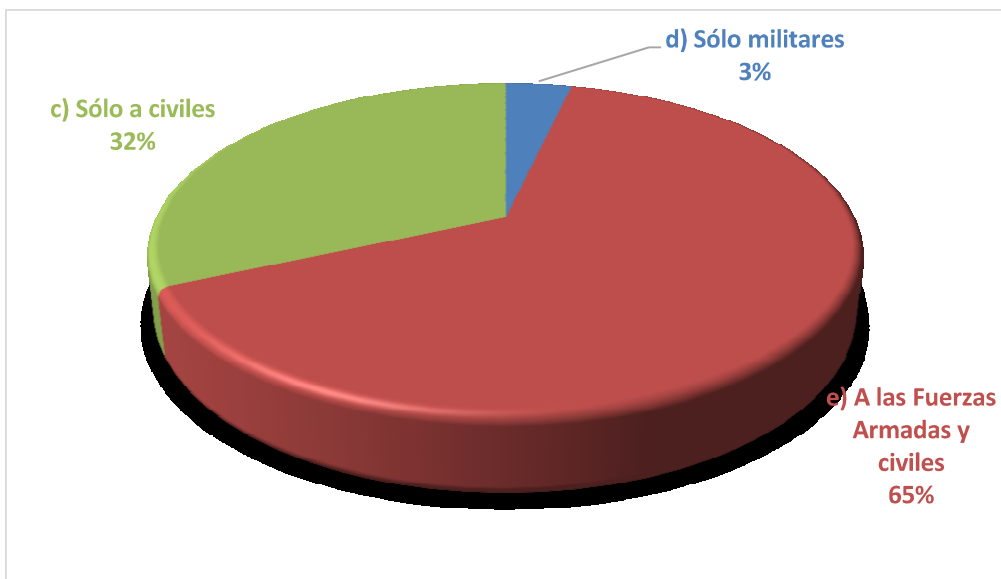
4.- Encierre en un círculo, cuál de los siguientes logotipos corresponde al Banco.

	81	20%
	74	19%
	44	11%
	79	20%

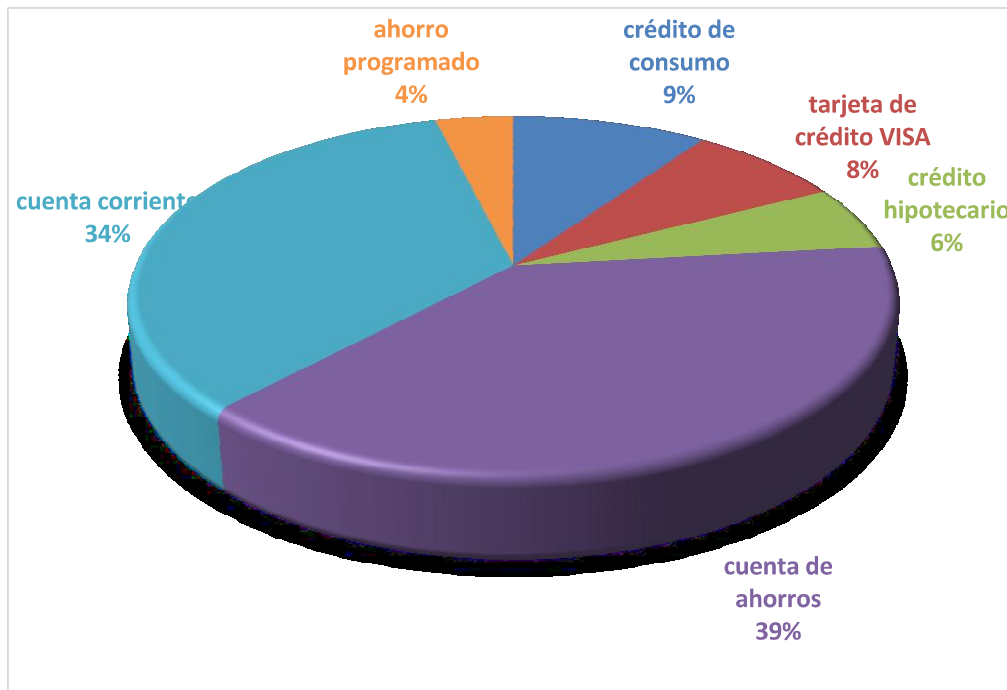
5.- ¿Qué percepción tiene del Banco General Rumiñahui?



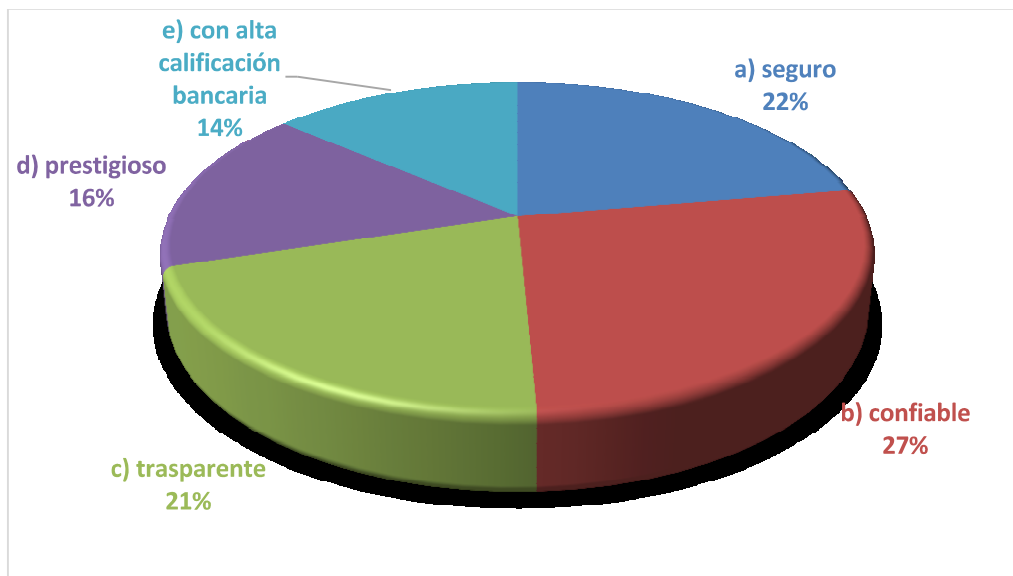
6.- ¿A quiénes dirige sus servicios?



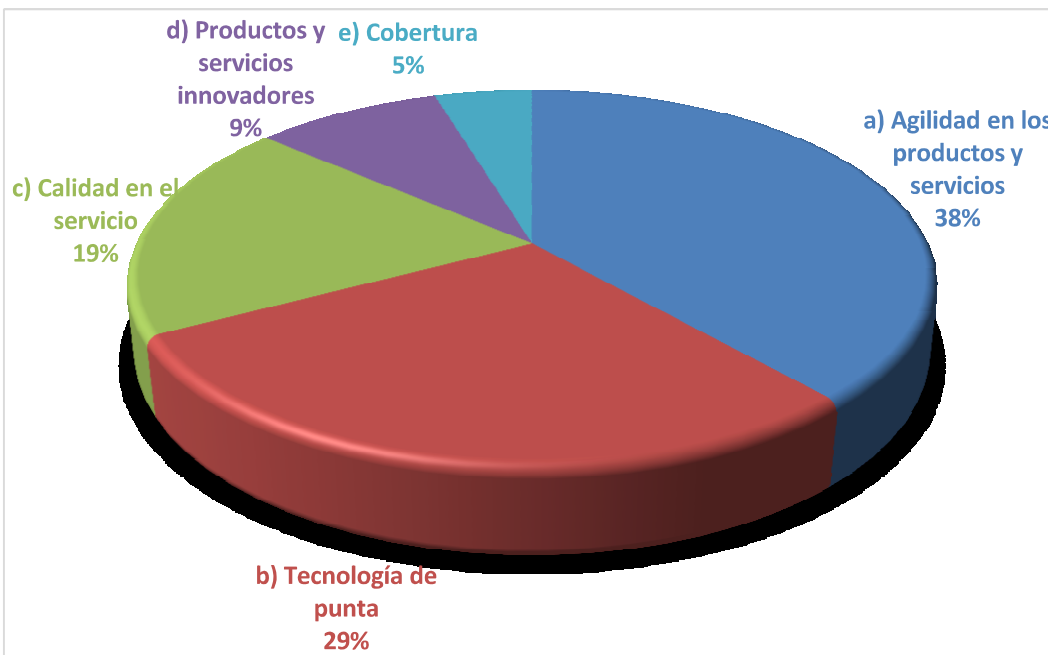
7.- ¿Conoce los productos y servicios del Banco? En el caso de conocerlos o tener alguno por favor señale.



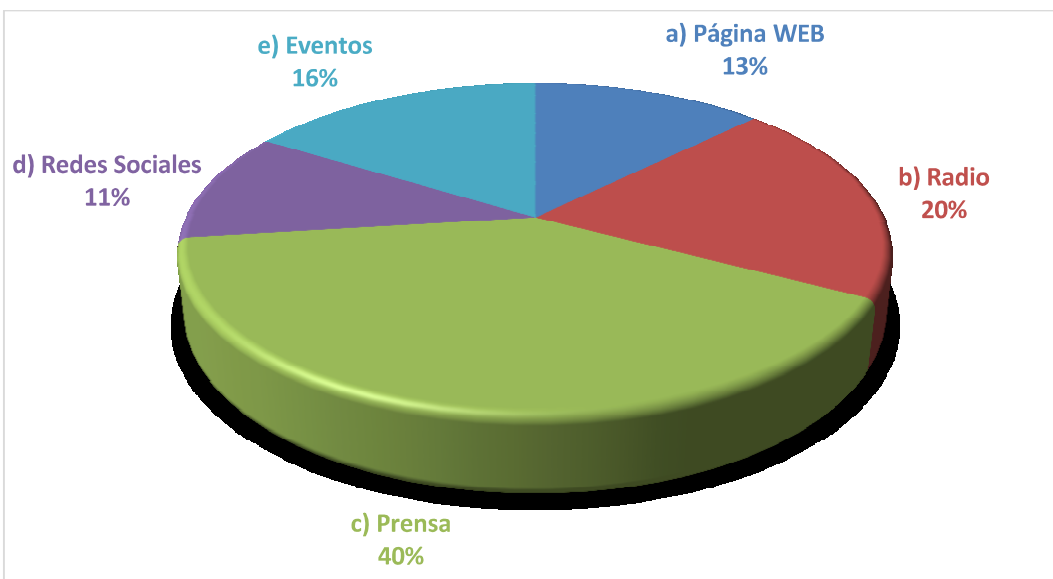
8.- ¿De los siguientes atributos cual es el más importante para usted?



9.- ¿Qué es lo más importante que le pueda brindar su Banco?



10.- ¿A través de qué medios le gustaría que el Banco le comunique sus productos y servicios?



Focus grupal

El Banco General Rumiñahui, conocido actualmente como el BGR, es un Banco de nicho mirando al futuro como el mejor Banco mediano del país,

sacando adelante a su principal segmento que es el segmento de las Fuerzas Armadas y debería proyectarse con productos para un nuevo segmento civil.

Da a conocer sus principales atributos que son la transparencia y la honestidad de sus colaboradores y de sus productos y servicios. Los mismos que se dan a conocer por medio de comunicación en un trabajo conjunto con el departamento de marketing y relaciones públicas, estos manejan la información de sus clientes externos.

El departamento de recursos humanos conjunto con el de marketing, maneja la comunicación de sus colaboradores o clientes internos y externos, dando a conocer los beneficios que mantiene el colaborador del BGR.

El BGR, debe concentrarse en comunicaciones y publicidad para el segmento civil, ya que por lo menos el 60% de ciudadanos civiles piensan que es un Banco Militar, y piensan que no ofrece los servicios que ofrece cualquier Banco del estado.

Deberán estudiar el mercado para que su marketing sea bien recibido; y sus productos y servicios sean aceptados en el medio de la banca.

El sentido de pertenecía y el clima laboral es una fortaleza así como el aprendizaje continuo en la Organización pero la debilidad es la falta de tecnología y una banca más innovadora.

Entrevistas

NOMBRE	José Francisco Paredes
CARGO	Gerente Nacional de Negocios de Marketing
FECHA	Lunes 26 de Enero del 2015
LUGAR	Oficina Matriz BGR
RESUMEN	<p>La comunicación no es un eje estratégico del Banco, pero aún nos falta para que la comunicación tanto interna como externa crezca en el Banco, y se dé a conocer la marca del BGR.</p> <p>Debemos trabajar en mejorar las técnicas de comunicación como es el correo electrónico, este se debe manejar de mejor manera ya que la información es sensible.</p> <p>La comunicación externa, es encargada de anunciar el área de mercadeo a los clientes, se tiene un plan estratégico, por medios de publicidad, medios gráficos entre otros.</p> <p>Para mi forma de ver, la información debe ser más directa, más agresiva para los clientes por medias las agencias y atributos del Banco, conozca, entienda, transmita lo que es el Banco</p> <p>La visión del Banco es ser el mejor Banco mediano del país, con una cobertura ágil, preferencial para sus clientes.</p> <p>Debemos trasmitir a los clientes la figura renovada del Banco por medio de herramientas de comunicación tecnológica para la información interna y externa, redes sociales que en la actualidad tiene mucha demanda en la población, esto es una comunicación en línea. El negocio debe ser transparente para que la comunicación sea óptima.</p>

NOMBRE	German Gallano
CARGO	Subgerente de Marketing
FECHA	Lunes 26 de Enero del 2015
LUGAR	Oficina Matriz BGR
RESUMEN	<p>Definitivamente la comunicación es una de los pilares fundamentales donde cualquier organización debe acentuar sus actividades, porque de alguna manera es donde la empresa se puede dar a conocer a su público interno o público externo.</p> <p>El Banco ha venido sufriendo ciertos cambios organizacionales durante estos últimos años, se está innovando y definitivamente es muy importante, que estos cambios tenga un proceso de comunicación con los civiles ya que estos cambios son para ellos. Por esa razón hace 4 años el Banco General Rumiñahui quiso dejar de ser Banco general Rumiñahui y transformarse a una entidad un poquito más moderna para la persecución clientes y es así que nos transformamos en lo que es, hoy por hoy el BGR. Ese cambio de marca que pueda parecer no tan complicada lleva una conmutación por otras bastante profundas apalancadas en muchísimas estrategias de comunicación que en algunos casos son soportados por inversiones económicas.</p> <p>El banco moderno y cambiado del BGR siempre guarda la esencia de los valores más importantes que ha sido considerado en la trayectoria de ser más moderna, un poquito más tecnológica, ofreciendo más servicios y claro esto hay que hacerlo conocer. Bueno en realidad al banco es un poquito diferente a las empresas convencionales nosotros tenemos claramente identificados los segmentos, tipo de clientes tenemos y cuál es nuestro mercado principal que son las Fuerzas Armadas del Ecuador y tenemos otro mercado muy importante que es el mercado civil, estos dos tipos de clientes tienen realidades totalmente diferentes; el militar tiene una posición específica muy disciplinada, la información que a ellos les debe llegar es muy</p>

directa y que por otro lado tenemos al cliente civil que de alguna manera por su formación o por su realidad tiene la capacidad de un poquito de ir soñando e interpretando las cosas dependiendo de las necesidades de que cada uno tiene. El mantener estos dos segmentos de clientes definitivamente hace un poco más complicada la comunicación por que en el Banco, ya que se debe manejar dos esquemas diferentes; al militar donde el mensaje debe llegar directamente claro, definido, sin lugar a interpretaciones explicándole finalmente cual es el beneficio de hacer tal cual cosa o de obtener tal cual producto y otro es el mercado civil donde nosotros necesitamos ser estratégicos porque si el mensaje le llega tan directo el civil obviamente se da cuenta que la comunicación es dura, por tal motivo debemos adaptar la comunicación a los diferentes segmentos de clientes que tiene el Banco, la parte conceptual definitivamente son tonos distintos.

Con los militares, estudiamos y sabemos cuál es su realidad, sus requerimientos, con los civiles los identificamos y sabemos cuáles son los atributos o requerimientos de estos tipos de clientes.

Para hacer un acercamiento un poco más acertado con los colaboradores se trata de mantener una comunicación directa y bastante formal tenemos el e-mail y un espacio en la web conocido como Intranet, este es un espacio de consulta para los colaboradores donde se puede bajar información de consulta.

Lo más importante que tiene el BGR hoy por hoy con sus colaboradores, es la política "puertas abiertas", esto significa que todos podemos tener una comunicación con nuestros subalternos o líneas de supervisión esa es una fortaleza interna del BGR ya que todos estamos comunicados.

Debe haber un equilibrio entre el área de Recursos Humanos y Marketing ya que son comunicaciones diferentes; puede haber parámetros que puedan estar atados, pero Recursos Humanos tiene una comunicación más limitada, con temas específicos como

cumpleaños de colaboradores, nacimiento, etc., mientras que el área de Mercadeo tiene una comunicación diferente debe manejar su comunicación con alineamientos enfocados y según las necesidades del Banco en información externa.

El Banco tiene un pequeño departamento de Relaciones Publicas que maneja la comunicación interna como externa, y poco a poco se debe ir ampliando a este desarrollo muy importante dentro del Banco

La forma de comunicación a los clientes externos tiene altos grados de inversión económica en el segmento militar nos acercamos por medio de la información en los roles de pagos, en sus actividades diarias, para los civiles somos un poco selectivos a una clase media a grupos de empresas medianas y pequeñas, hemos usado medios de comunicación para informar el cambio de marca por medios de radios y selectivos que aporten a estos segmentos.

Los planes estratégicos se parte desde un análisis institucional donde se define los planes principales del Banco desde ese plan se desprenden estrategias institucionales y con objetivos para que las áreas se distribuyan y empiecen a trabajar en conjunto. Se identifica las estrategias institucionales, con esto hacemos unas propuestas para el plan de marketing con aspecto comercial, temas de comunicación, y temas de relaciones públicas.

No es importante ser intangible la imagen renovada, más moderna, nos ayuda a potenciar más clientes civiles. A los militares son clientes renovados, sin descuidarlos. Pero hay un trabajo pendiente que hacer por los clientes civiles a ellos se los debe explicar de qué es el BGR, se debe vender la marca para que el día de mañana el área comercial tenga una puerta abierta y se pueda concretar negocios.

Los atributos del banco son los valores institucionales: transparencia, honestidad. Los productos deben tener una

	sinergia con los productos activos para que tenga una rentabilidad a los clientes, tenemos productos de mayor y de menor salida, nuestro producto estrella es el militar.
--	---

NOMBRE	Gregory Rendon
CARGO	Jefe de Productos y Comunicación externa
FECHA	Lunes 26 de Enero del 2015
LUGAR	Oficina Matriz BGR
RESUMEN	<p>El eje fundamental y principal dentro de nuestra tarea como marketing es comunicar los beneficios de nuestros productos y servicios que se ofrece en el banco. Nuestros clientes militares están ubicados en los recintos militares regados por todos el país incluso en el exterior es importante llegar con cada uno de los canales que nosotros hemos definido con esta comunicación por eso considero que es un eje central, nosotros al ser un banco de nicho tenemos una estrategia de comunicación focalizada, es decir nosotros solamente atacamos a nuestro segmento de mercado principalmente, el año anterior estamos abriendo campo a los clientes civiles y obviamente necesitamos manejar otro tipo de comunicación más abierta. Es una gran debilidad que nosotros tenemos pues al ser un banco de nicho está relacionado con la fuerzas armadas, el cliente civil no tiene mucho acceso o no lo conoce mucha al banco, quien lo conoce es exclusivamente los militares y tenemos una resistencia o una muralla que la tenemos que manejarla y pienso que este es una debilidad en tenemos de comunicación.</p> <p>Tenemos que abrir la comunicación en televisión, más exposición en medio en vallas y medios impresos como son el comercio, donde nos permitan a este público objetivo llegar a nivel de comunicación, así tener una estrategia ya más acorde al segmento al que queremos atacar, es decir los civiles obviamente nosotros tenemos productos y servicios</p>

	<p>diferenciados para el cliente militar.</p> <p>El año pasado finalizamos en diciembre como el banco más rentable del país, esto debemos comunicar, es una fortaleza, un tributo que apalanca mucho la confianza de los clientes. El cliente se siente respaldado por un banco solvente, somos el banco de las fuerzas armadas y esto nos da también mucha garantía tenemos una trayectoria, somos solventes, somos éticos, somos serios en nuestro día a día.</p> <p>Los tres atributos del banco; “Solvente, éticos, confiable”, son básicos. La gente nos identifica bastante como parte de una institución financiera parte de las Fuerzas Armadas, obviamente la gente reconoce que las Fuerzas Armadas no van a quebrar, es por eso que ellos sienten que su dinero está seguro y en un banco liderado con directores de las tres Fuerzas Armadas. Pero si debemos manejar atributos propios de nuestra institución como el tema de la rentabilidad, la solvencia, el mantenernos tantos años en el mercado, el servicio al cliente que es fundamental, nuestros clientes se sienten muy bien atendidos cuando vienen a una oficina del Banco. Nosotros en el año 2009 realizamos una inversión muy fuerte en el Banco que es el centro tecnológico, los canales electrónicos, les permiten a nuestros clientes militares y civiles a realizar transacciones desde su casa, recintos militares que se encuentran sin tener la necesidad de ir al Banco. También estamos innovando la banca celular donde nuestros clientes pueden realizar consultas bancarias, transferencia y transacciones básicas desde su teléfono, estamos también manejando redes sociales, el banco también se está tecnificando con más seguridad, con chip, nuevos canales de atención, cajeros automáticos, ventanillas de extensión, etc.</p> <p>Es por eso que se debe ser mucho más agresivo al</p>
--	--

	<p>segmento civil, ya que es más exigente al ser un cliente bancarizado hace mucho tiempo, es más el cliente civil no tiene una sola cuenta tiene dos, tres donde nos compara y donde nosotros podemos tener un campo de mejora mucho más grande de lo que tiene con nuestros clientes militares, si lo enfocamos solamente al cliente civil pues hay campos que lo podemos manejarlo muchísimo más amplio.</p>
NOMBRE	Carlos Galeas de la Vega
CARGO	Consultor y experto en comunicación / Docente
FECHA	Lunes 02 de Febrero del 2015
LUGAR	ULDA
RESUMEN	<p>En una sociedad que evoluciona constantemente, es importante el uso correcto de las TICS ya que cambia el paradigma de comunicación de la institución con la sociedad en general. Conozco al Banco General Rumiñahui como el Banco del Ejército Ecuatoriano, ellos tienen servicios y ventajas con el banco lo que no tienen con otros. Es un banco pequeño, las sucursales se encuentran dentro de los recintos militares, para brindar servicios a sus clientes estrellas.</p> <p>No escuchado mucha propaganda del Banco, creo que necesitan más publicidad, indicando que es un Banco abierto para todos los ecuatorianos, no solo los uniformados. El un sistema financiero es imprescindible es la comunicación estratégica y el uso adecuado de los canales de comunicación desde la perspectiva de servicio y negocio. El fortalecimiento de marca brinda seguridad hacia los públicos de interés. La estrategia de empoderamiento Institucional interno no se basa en la información que se suministre, los boletines, pedestales, papelería institucional o intranet no cambian la percepción de los integrantes de la organización, se han vuelto ambientales y muy poco</p>

	<p>efectivos. Por tanto, te recomiendo que en base a la posibilidad de formar "un programa de cultura corporativa" realizar acciones encaminadas a que realmente la gente del banco participe en la formación de la cultura y ambiente organizacional del mismo, empoderando a que aporten con proyectos y soluciones coherentes y aplicables al mejoramiento de la comunicación interna. Te pongo un ejemplo, la empresa XYZ que se basa en ofrecer servicios financieros, propuso a cada una de sus áreas el desarrollo de clips en video (producción low cost) para mejorar el ambiente institucional y la intracomunicación mediante la explicación de tips y metodologías que perfeccionen las actividades laborales dentro de la organización, esto luego se publicará en una plataforma virtual de vinculación donde la gente se verá reflejada y apropiadamente motivada, con total reconocimiento y emplazando a ser calificados dentro de un período, como el mejor clip con su respectiva recompensa a esto se lo conoce como CANALES DE VALOR.</p>
--	--

3.8. Conclusiones y diagnóstico de la propuesta

1. El Banco General Rumiñahui cuenta con fortalezas que deben ser explotadas como la solidez financiera de su grupo (Fuerzas armadas y Banco del Pichincha). Cuenta con un equipo altamente comprometido y orgullo y con sentido de pertenencia de su trabajo que se lo demuestra en el clima laboral.
2. El BGR es un banco mediano con énfasis en el segmento militar cautivo, es estático lo que no le permite crecer en su participación de mercado. Se presenta una forzada ampliación a otros públicos de interés como es el segmento o publico civil.
3. A nivel organizacional cuenta con tres pilares estratégicos robustos como son clima laboral, músculo o indicadores financieros y calidad de servicio al cliente, pero no cuenta con el pilar de la comunicación estratégica integral y una estructura ni perfil en cuanto a la Dirección de Comunicaciones.
4. Su marca es reconocida con sus clientes actuales y muy poco con los clientes potenciales, debe fortalecer su marca y la percepción hacia sus públicos de interés para convertirse en una alternativa financiera desde la construcción de una cultura corporativa, identidad y proyectarse con una imagen robusta.
5. Cuenta con alternativas comunicacionales muy conservadoras, tradicionales y limitadas a su segmento pero debería potencializar e innovar en nuevas herramientas tecnológicas y desarrollo de productos hacia sus públicos de interés como blog, redes sociales, productos de vinculación.
6. No cuenta con un departamento o Dirección de Comunicación lo que no le permite integrar la comunicación de forma estratégica, ordenada y

estructurada hacia sus públicos de interés. Se recomienda la creación del mismo y del cargo del DirCom.

7. En cuanto a sus segmentos debe mantener y fidelizar (público militar) e innovar y generar estrategias para ingresar al público militar y/o de interés. Generando alianzas, desarrollo de productos aspiracionales, potencializando sus canales y vinculándose con el mercado en general.

4. Capítulo IV ESTRUCTURA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

4.1. Desarrollo de un Plan comunicacional del Banco General Rumiñahui, con el fin de fortalecer la cultura, identidad e imagen corporativa, hacia los públicos de interés.

4.1.1. Objetivo General de la Propuesta

Elaborar un plan estratégico comunicacional hacia los públicos de interés, para fortalecer en al menos un 50 %, la Imagen, la Identidad y la Cultura del Banco General Rumiñahui en el plazo de un año.

4.1.2. Objetivos específicos de la Propuesta

1. Potenciar la comunicación externa entre la institución, el mercado financiero y la ciudadanía mediante la interacción y la actualización de las herramientas y contenidos comunicacionales en tiempo de un año.
2. Incentivar la participación sostenida de los colaboradores y accionistas para la consecución de los objetivos institucionales del Banco en el transcurso de un año.
3. Fortalecer los medios y canales de comunicación para generar estratégicamente valor a los públicos de interés con énfasis en el segmento civil desarrollando un producto de vinculación en el periodo de un año.

4.1.3. FODA BGR

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocido por el público externo y mixto como el Banco de las Fuerzas Armadas con capital BP y del ISSFA. • Es un Banco de nicho o público cautivo. • Por la ubicación estratégica de nuestras agencias y por Agencia Móvil ofrecemos un servicio diferenciador para los militares. • Es reconocido por músculo financiero, su calificación AA+ y excelente clima laboral. • Conocimiento de mercado objetivo que permite estar mejor preparados para atender las necesidades y crecer en el Segmento Militar con productos diferenciados. • Cuenta con procesos de crédito fabricalizados. • Estructura financiera con altos niveles de solvencia y liquidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de productos nuevos y exclusivos para clientes civiles con características aspiracionales, únicas frente a la competencia. • Fortalecimiento y creación de nuevos canales de comunicación atención al cliente para abastecer la cobertura de atención a clientes cautivos y potenciales. • Crecimiento y posicionamiento a largo plazo de la marca BGR. • Transmitir atributos de seguridad, respaldo, transparencia, eficacia y eficiencia. • Considerar la PEC para elevar los intangibles de Imagen, Posicionamiento y Marca hacia los públicos civiles. • Mejorar las comunicaciones a través de las TICs • Empoderamiento organizacional de una cultura más compacta hacia los públicos de interés.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La CE no es considerada como una variable estratégica. • El portafolio de productos es presenta concentración en un 90% en FFAA. • La marca BGR no es reconocida en los públicos interés (civiles). • El BGR no cuenta con un producto para civiles puro o de vinculación. • Los clientes militares que se encuentran en recintos lejanos tienen dificultad en hacer sus transacciones. • Nuestros clientes militares muchas veces no conocen todos los canales, productos y servicios del BGR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes civiles por la pérdida de conocimiento del BGR prefieren tener sus productos/servicios en otras instituciones. • Percepción de que el BGR es sólo de FFAA y para los militares. • Pérdida de oportunidad de negocio y sostenibilidad del core. • El gobierno genera resistencia a la banca privada. • Ley del monopolio podría afectar en la estructura accionista.

4.1.4. FODA comunicacional del BGR

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El BGR cuenta con un canal de comunicación (Agencia Móvil) directo hacia las FFAA. • Cuenta con músculo financiero para invertir en TICs y canales de comunicación. • Cultura Organizacional flexible al cambio y organigrama horizontal convirtiendo en una red mallada. • Cuenta con una plataforma dinámica para los públicos internos como es el intranet. • Cuenta con canales de comunicación para los públicos externos como es mensajería SMS, mailing, ATMs, WEB, call center y robusto presupuesto publicitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades insatisfechas del segmento. • Canales alternos y más accesibles para la entrega de servicios y productos a sus públicos de interés (militar y civil). • Soluciones a necesidades financieras en otros segmentos (Pymes, co-branding de vinculación - Activo/Pasivo, alianzas, botón de pagos). • Demanda creciente del sector objetivo. • Mejorar la comunicación a través del conocimiento del mercado objetivo y potencial. • Fortalecimiento comunicacional a públicos internos, externos y stakeholders.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El BGR no cuenta con un DirCom y una estructura de comunicación estructurada y establecida. • Las comunicaciones del BGR se realizan de manera aislada por DHO y Marketing. • Las comunicaciones y canales de comunicación no van acorde a la vanguardia del mercado. • No existe herramientas tecnológicas como blog, video institucional, aplicaciones para equipos inteligentes. • La imagen institucional esta fuera del manual de identidad. • Las comunicaciones cuentan solo con una imagen visual de las FFAA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de comunicación • Marcas fuertes en el mercado tienen facilidad de atraer clientes, a través de campañas de comunicación agresivas. • Competencia no financiera cada vez con mayor protagonismo que entra a participar del mercado financiero. • Cooperativas reguladas y no reguladas afectan el mercado con tasas pasivas muy elevadas que atraen a los clientes. • Constante crecimiento tecnológico de las herramientas comunicacionales en la competencia.

4.1.5. Organigrama con la creación del DIRCOM

El **Orgánico estructural** propuesto para el 2015-2016 presenta la **Dirección de Comunicaciones** liderada por un **DirCom** y cumple la función de asesor a la alta gerencia de forma estratégica, polivalente y sistemática.

Las funciones macros de la Dirección de comunicación serían:

- Define la estrategia de comunicación.
- Crea los modos de acción.
- Define la política de Comunicación.
- Potencializa el Modelo de la Imagen.
- Corresponsable de la Cultura organizacional en coordinación DHO.
- Corresponsable de la Imagen de marca y comunicaciones comerciales con Marketing.

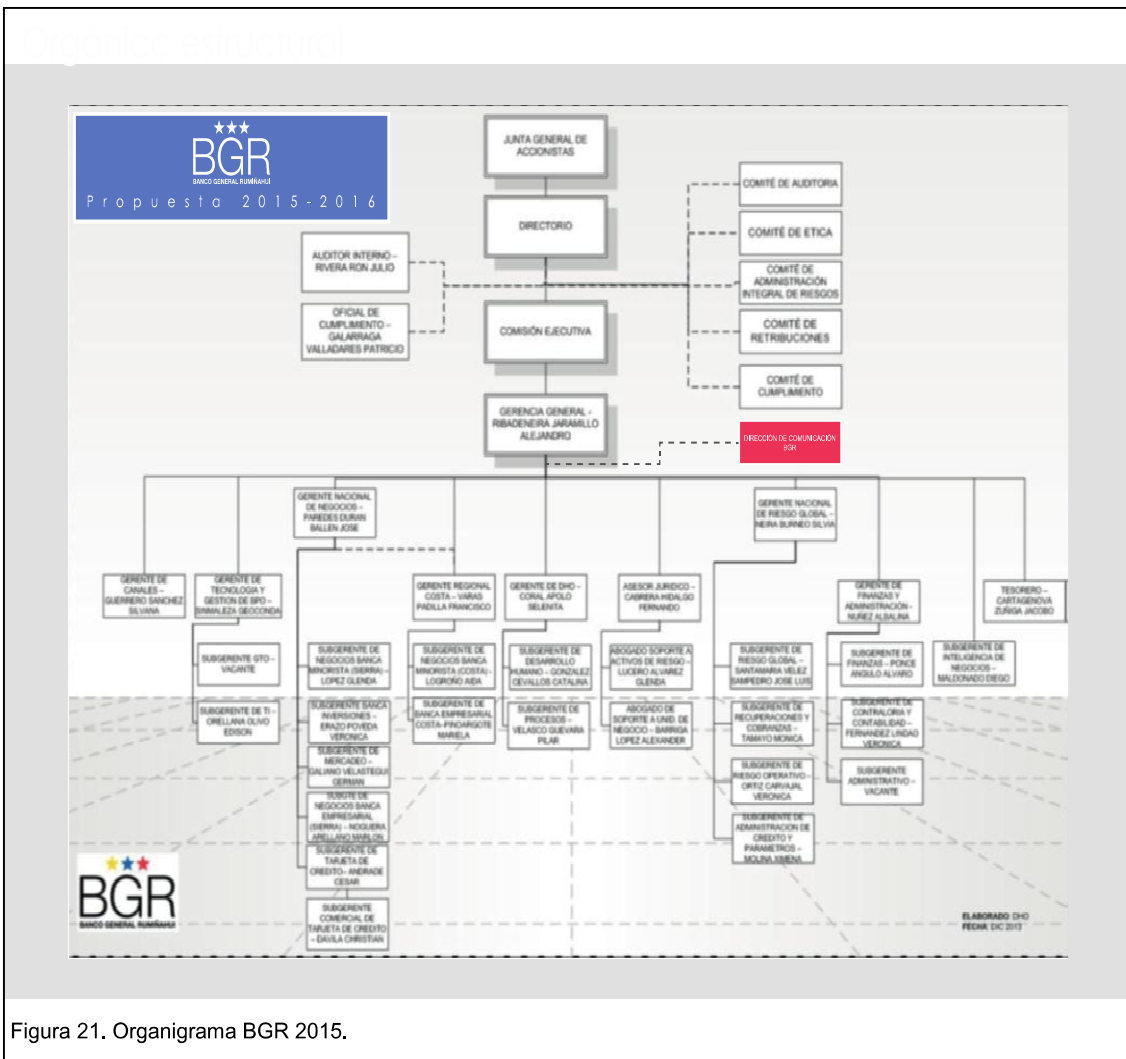


Figura 21. Organigrama BGR 2015.

4.1.6. Perspectivas Estratégicas BGR

“El EVA es el resultado obtenido una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. Valor Económico Agregado o Valor Económico Añadido (**E.V.A.**): Es un tipo específico de cálculo de ingreso residual realizado en la Planificación Estratégica del BGR 2015”. (Alfred Marshall).

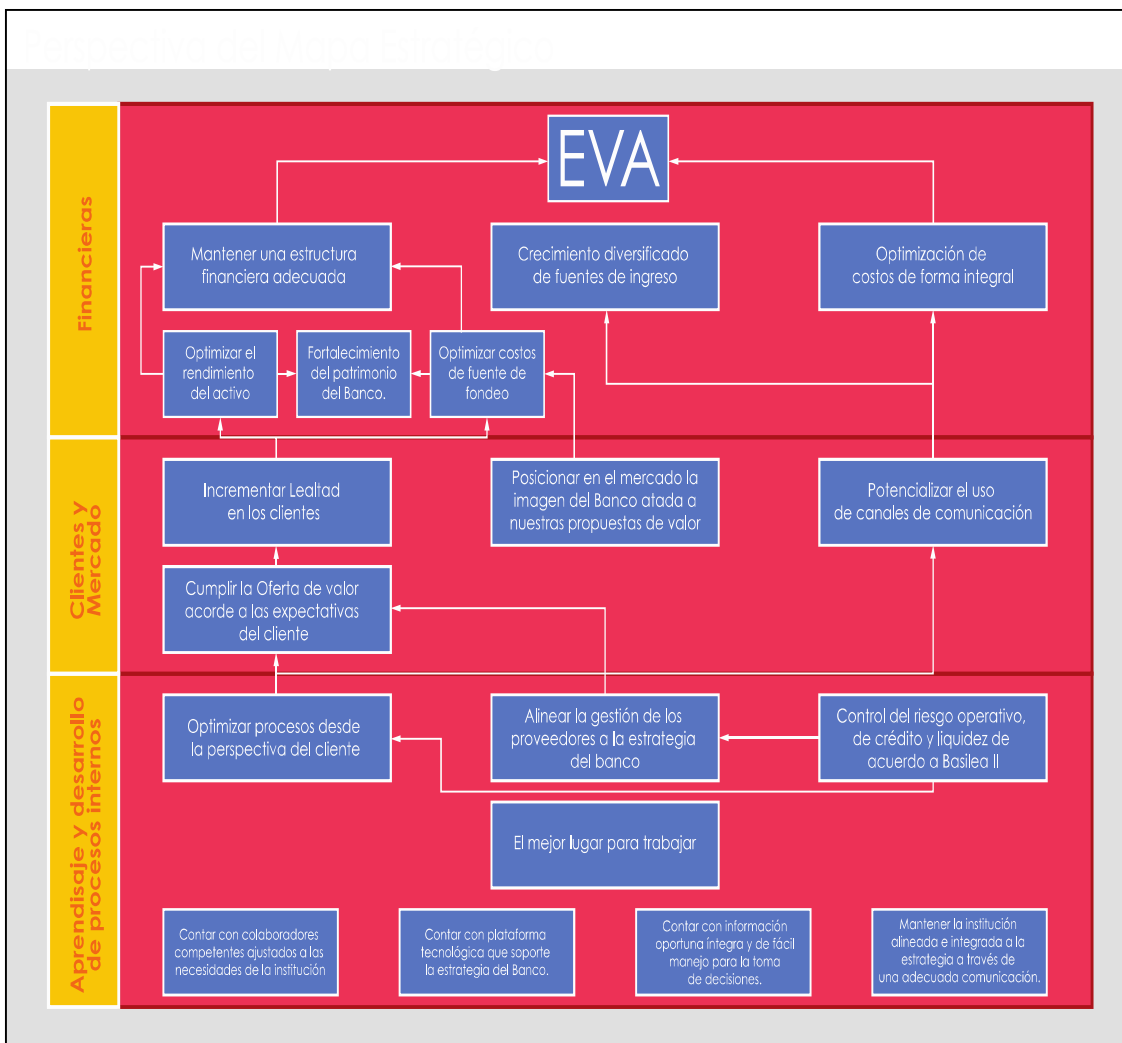
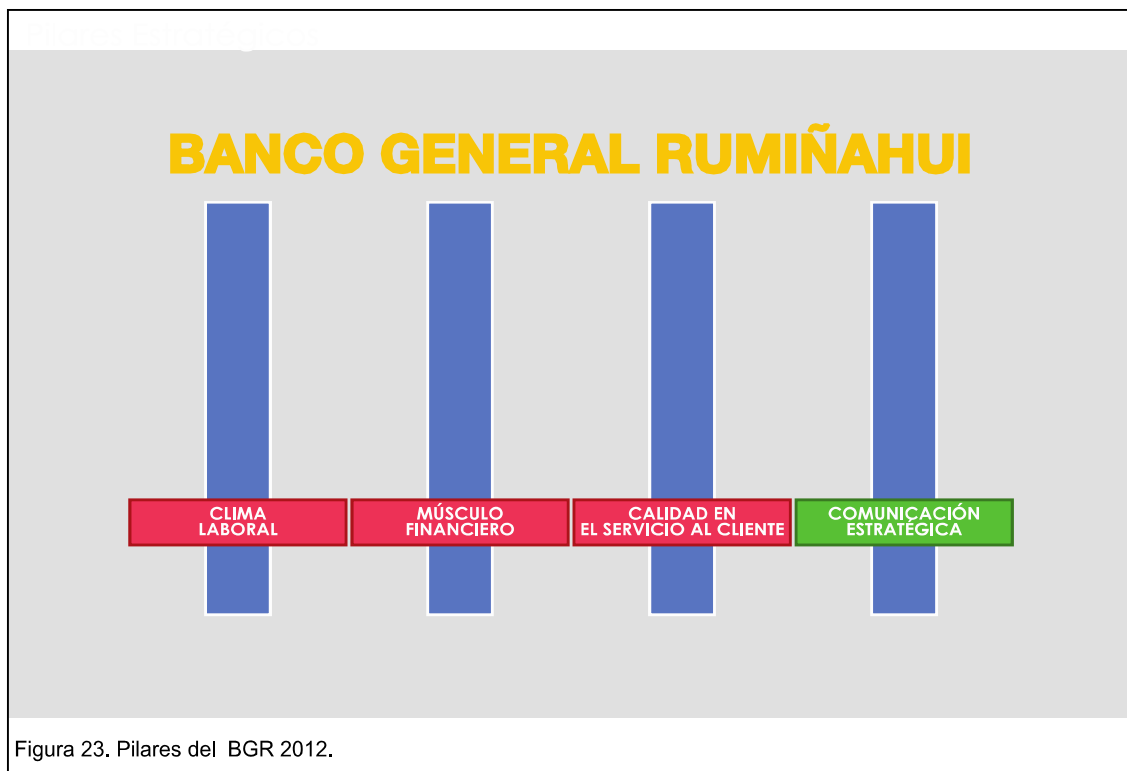


Figura 22. Perspectiva de Mapa estratégico , Valor Económico Agregado BGR 2012.

Tomado: Documento Comercial BGR.

4.1.7. Pilares estratégicos del BGR con variable Comunicación Estratégica

El BGR cuenta con tres pilares estratégicos a la actualidad 1) Clima laboral, Músculo Financiero y Calidad de Servicio y se propone incluir un cuarto pilar “Comunicación Estratégica”.



4.1.8. Estrategias BGR 2015

Las estrategias corporativas de BGR se realizan en la Planificación Estratégica y se usa la matriz de General Electric en la cual evalúa y visiona el negocio.

Matriz McKinsey – General Electric

MATRIZ INTERNA - EXTERNA (GENERAL ELECTRIC)

		PUNTAJE TOTAL DE LA MATRIZ EFI		
		ALTA 3.0 a 4.0	MEDIA 2.0 a 2.99	BAJA 1.0 A 1.99
PUNTAJE TOTAL DE LA MATRIZ EFE	ALTA 3.0 a 4.0	I MANTENER EL DERAZGO (INVERTIR)	II CRECER CON LA INDUSTRIA (CRECIMIENTO SELECTIVO)	III COSECHAR (SELECTIVIDAD)
	MEDIA 2.0 a 2.99	IV REINVERTIR (CRECIMIENTO SELECTIVO)	V BUSCAR NICHO (SELECTIVIDAD)	VI RETIRO SELECTIVO (COSECHAR/DESINVERTIR)
	BAJA 1.0 A 1.99	VII SUBE O SALE (SELECTIVIDAD)	VIII RETIRO SELECTIVO (COSECHAR/DESINVERTIR)	IX ABANDONAR (COSECHAR/DESINVERTIR)

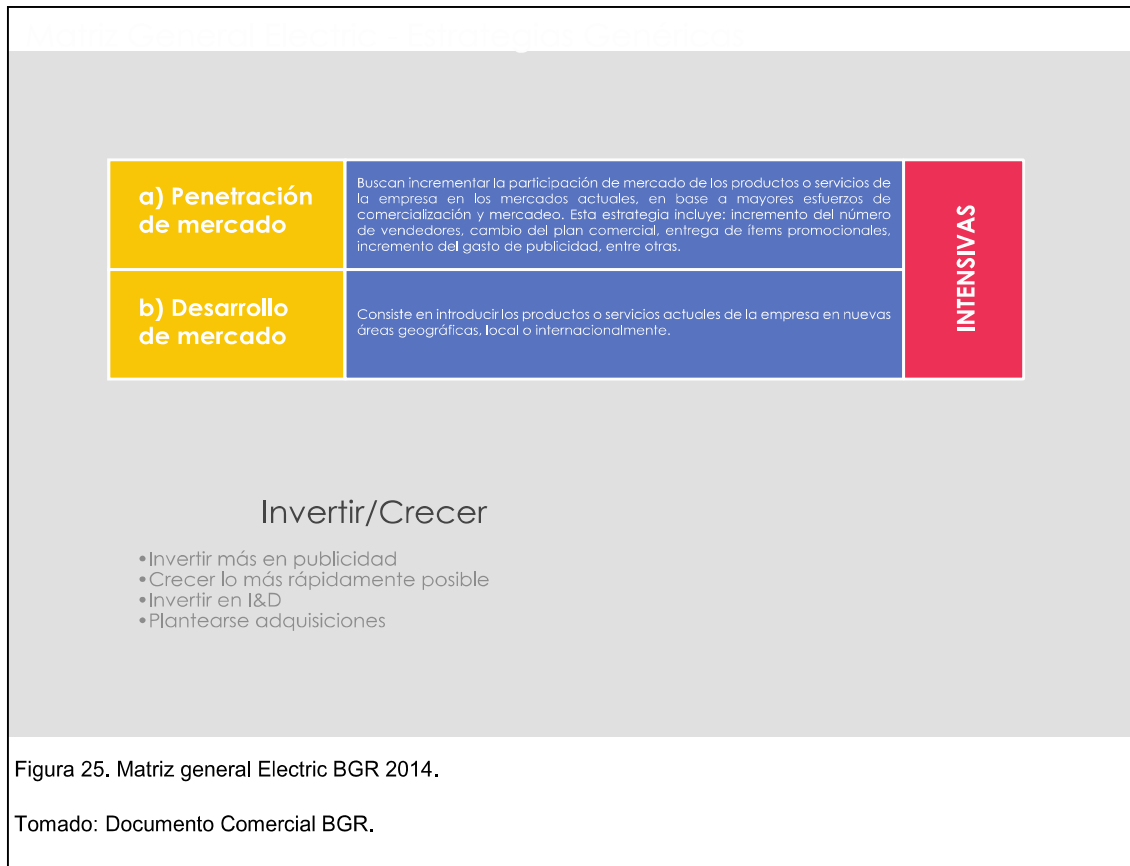
Indicadores BGR

Potenciar canales de distribución con énfasis en canales electrónicos	3.90	José Paredes
Potenciar la gestión del Talento Humano	3.88	Selene Coral
Optimizar el modelo de venta cruzada	3.75	José Paredes
Contar con un sistema de información estructurado para la toma de decisiones	3.33	Alejandro Ribadeneira
Desarrollar productos y servicios para nuestro mercado objetivo	3.16	José Paredes
Fortalecer modelo de gestión enfocado al cliente	3.12	José Paredes
Posicionar y fortalecer la marca BGR en el mercado	3.08	José Paredes
Incrementar la lealtad de nuestros clientes	3.03	Selene Coral
Desarrollar el mercado civil de personas y el mercado empresarial	2.93	José Paredes
Fortalecer la gestión de fondeo tomando en cuenta la estructura del activo	2.79	Jacobo Cartagena / Albalina Nuñez / José Paredes
Alcanzar eficiencia en procesos operativos y tecnológicos	2.42	Geoconda Sinmaleza / Selene Coral

Figura 24. Matriz McKinsey BGR 2014.

Tomado: Documento Comercial BGR.

4.1.9. Enfoque estratégico comunicacional del BGR



Esferas de comunicacionales del BGR con diseño comunicacional de Joan Costa:

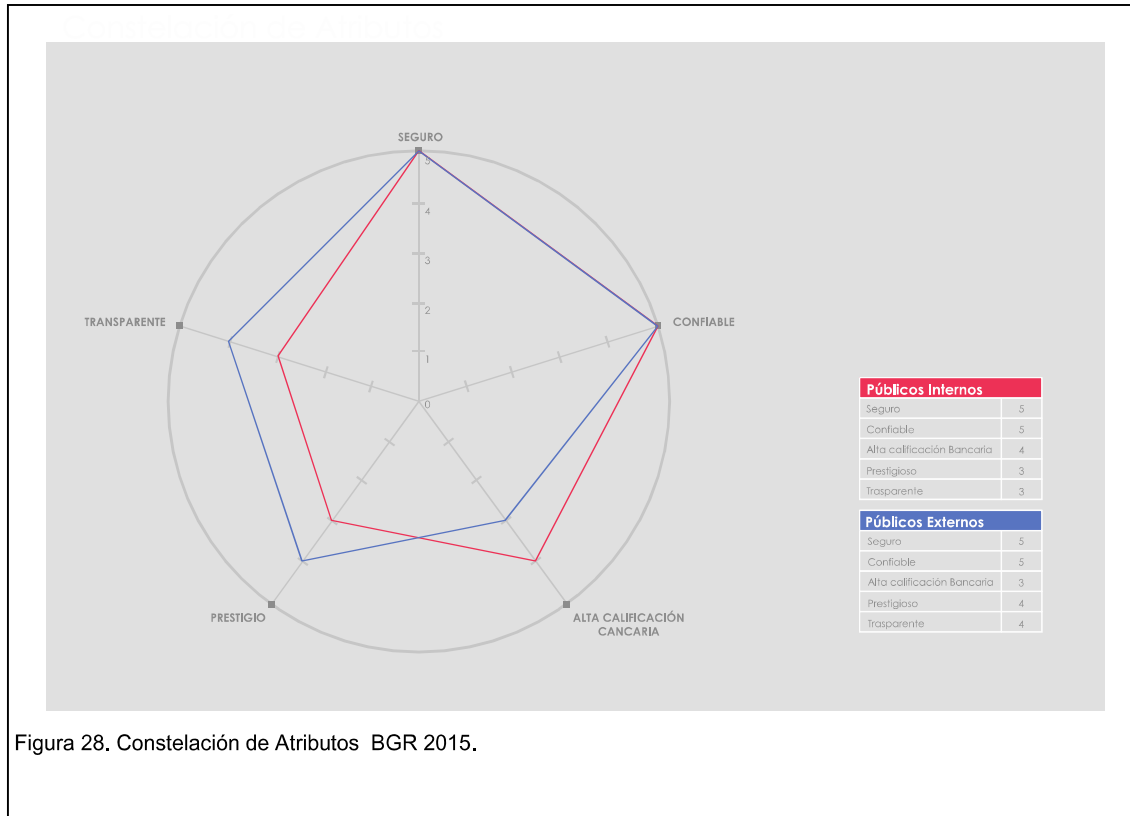


4.1.10. Cadena de Valor con enfoque comunicacional del BGR

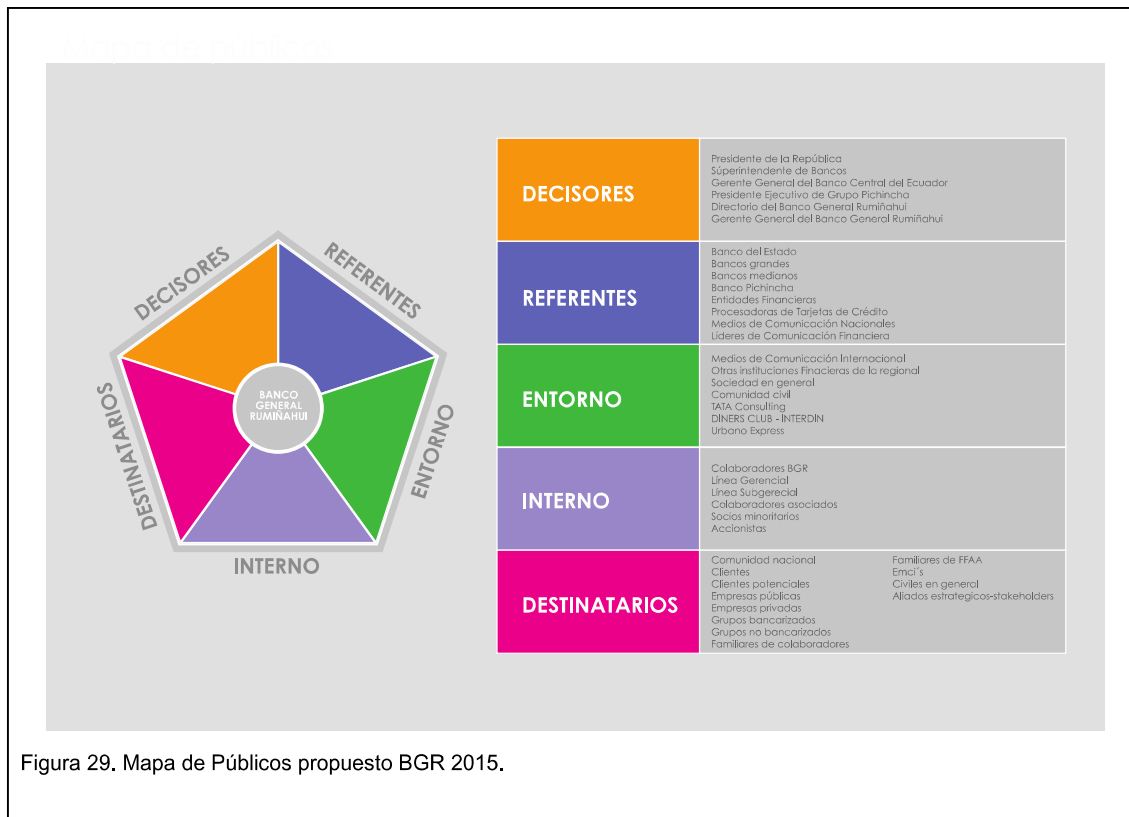


4.1.11. Constelación de Atributos del BGR

Constelación de atributos del BGR con metodología de Joan Costa:



4.1.12. Nuevo Mapa de públicos del BGR



4.1.13. Construcción del mensaje

Mensaje para eje comunicacional

Confiable + Seguridad financiera + Sentido de pertenencia



Figura 30. Reconocimientos para eje comunicacional 2014/15.

Tomado: Documento Comercial BGR

4.1.14. Slogan propuesto del BGR

Slogan Propuesto

Todo un grupo financiero Junto a ti

4.2. Estrategias y acciones.

4.2.1. Plan estratégico comunicacional (PEC-Matriz)



Figura 31. Enfoque BGR 2015.

MATRIZ PEC

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	PÚBLICO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO			
						2015						2016						valor unitario	valor total		
						b	a	r	u	g	o	e	c	i	n	o	a				
Formular un Plan Estratégico Comunicacional (PEC) para potenciar la Cultura, Identidad e Imagen Corporativa, del Banco General Rumirahui en sus públicos de interés con el objetivo de generar valor.	FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA (CI)	Decisores, Interno, Destinatarios	Elaborar un Plan comunicacional interno con énfasis en los públicos de interés del BGR. (Comunicación Organizacional)	Incorporar con el programa de Cultura Corporativa "HAPPINESS" con el objetivo de generar una cultura basada entre el equilibrio laboral y vida personal siendo feliz, la recordación del programa se comunicara via mail, pop ups en correo interno, talleres de vinculación participativos, imágenes de los iconos en la oficinas y recordación al reverso de las credenciales de identificación, este programa estará colgado en la intranet del banco informando todo su alcance para que cada colaborador entienda el compromiso por etapas.	Dirección de Comunicación en coordinación con DHO y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20000,00	\$1.978.000,00	
		Referentes, Entorno, Interno, Destinatarios		Estandarizar la papelería y material corporativo gráfico con el objetivo de generar una imagen visual estructura y uniforme hacia los colaboradores, accionistas y clientes. Los documentos son carpetas institucionales, manual de productos, papelería impresa, cartas, folletos, fichas técnicas, material promocional, material digital regidos al manual de imagen. Esta acción es continua.	Dirección de Comunicación en coordinación con DHO y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		250000,00
		Interno		Elaborar boletines informativos físicos y digitales los cuales serán comunicados por el intranet y distribuidos por el canal interno de mensajería, el boletín contiene comunicaciones de relevancia y actividades trimestrales de DHO y Negocios como eventos del día de San Valentín, padre y madre, del niño, aniversario del Banco, Navidad y todos los hechos de relacionamiento interno. Son cuatro publicaciones al año.	Dirección de Comunicación en coordinación con DHO y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		40000,00
		Decisores, Referentes Entorno, Interno, Destinatarios		Adquisición de nuevos uniformes es un tema que le deberá manejar la Dirección de Comunicación en conjunto los departamentos de Marketing y DHO relacionado a la imagen de banco, teniendo siempre en cuenta que la cromática que se puede manejar es la que se enmarca dentro de la gama de colores institucionales del banco. Esta acción es una vez al año.	Dirección de Comunicación en coordinación con DHO y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		300000,00
		Referentes, Entorno, Interno, Destinatarios		Compra de pedestales informativos fijos y electrónicos con el objetivo de generar una imagen moderna, vanguardista y futurista. Estarán ubicados en los halls de las agencias y oficinas del banco. Los clips informativos de la nueva cultura organizacional, la fillosofía corporativa, productos, servicios, edu-comunicación y todo lo relevante y estratégico definido por la alta gerencia, el negocio y la dirección de comunicaciones. Esta acción es continua.	Dirección de Comunicación en coordinación con DHO y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		22000,00
		Referentes, Entorno, Interno, Destinatarios		Nueva imagen física de oficinas y puntos de atención al cliente con sillas, papeleras, bombonas, computador, portátiles, y mini pantallas digitales de comunicación al cliente, en la cual se comunicará fortalezas del banco, logros, reconocimientos, metas y objetivos cumplidos. Adicional se generará la recordación en bastidores en lugares estratégicos y de tráfico interno como externo. Esta actividad es continua.	Dirección de Comunicación en coordinación con DHO y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		450000,00
	Decisores, Interno, Destinatarios	Reuniones de colaboración lideradas por el vocero (Gerencia General) generando Storytelling del banco el cual fomentará la cultura organizacional, su misión, visión, sus objetivos y los reconocimientos destacados para elevar la camaradería, compromiso, sentido de pertenencia, sentido de orgullo del banco. Adicional se reforzará con visitas a las oficinas y desayunos con los cumpleaños del mes con diálogos referentes al bienestar familiar y personal. Esta actividad es mensual.	Dirección de Comunicación en coordinación con DHO y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	60000,00			
	POTENCIALIZAR LA COMUNICACIÓN EXTERNA (CE)	Decisores, Interno, Destinatarios	Diseñar y ejecutar alternativas comunicacionales externas promoviendo los canales, productos y actividades y direccionados a los públicos de interés del BGR. (Comunicación Institucional)	Conformar y ejecutar brigadas de edu-comunicación en las unidades militares, recintos, universidades y público civil de interés alineados a la estrategia del negocio. Con el objetivo de mantener fidelizado al cliente militar y fomentar inclusión al público civil. Esta actividad será definida por el negocio en coordinación con el DCom trimestralmente.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	23000,00		
		Decisores, Interno, Destinatarios		Conformar y ejecutar talleres de emprendimiento y desarrollo en forma de asesoría financiera hacia el segmento positivo jubilados de las FFAA e invitar a la participación a Pymes y empresas medianas definidas con objetivo de comenzar una tradición financiera. Esta actividad será semestral.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8000,00		
		Decisores, Referentes Entorno, Interno, Destinatarios		Generar un BLOG participativo y colaborativo de información Financiera de la realidad económica del Ecuador y de artículos financieros de interés, así como edu-comunicación financiera en los públicos internos como externos. Esta actividad es continua.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		300,00
		Decisores, Referentes Entorno, Interno, Destinatarios		Incorporarse en la participación activa y estratégica de las redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, y el video institucional en YouTube, al ingresar se comunicará información transparente del banco como logros, reconocimientos, campañas, oferta de productos, oferta de valor, talleres de emprendimiento, edu-comunicación, Y todos los temas relevantes definidos del DCom. Esta actividad es continua.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		25000,00
		Decisores, Referentes Entorno, Interno, Destinatarios		Diseñar links en la WEB corporativa con direccionamiento a las redes sociales del banco tanto para vinculación de clientes y potencializadores. Así como el nuevo video en YouTube. Esta actividad es continua.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		36000,00
		Decisores, Referentes Entorno, Interno, Destinatarios		Construir charlas financieras del adecuado manejo financiero a estudiantes de universidades potenciando las relaciones del banco como UDLA, UIDE, UTE, ESPE, HEMISFERIOS. La Gerencia General y la Gerencia de negocios tienen expertos docente y junto al DCom se podrá fomentar charlas de capacitación y hasta cierto punto responsabilidad social. Esta actividad es semestral.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		70000,00
		Decisores, Referentes Entorno, Interno, Destinatarios		Comunicar via call center, página WEB, redes sociales, video institucional YouTube, mailing, cartas personalizadas todos los actuales y nuevos canales del banco para información y potencialización de todos mismo. (Atm's, 700-600-600, BGR foto, BGR celular, BGR Net.). Esta actividad es continua.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		200,00
		Decisores, Referentes Entorno, Interno, Destinatarios		Diseñar y accionar una aplicación (APP BGR), esta aplicación permitirá estar a la vanguardia del mercado y la competencia en la cual se podrá informar, ejecutar banca transaccional y vinculación con el core (productos y servicios) del BGR. Esta actividad es puntual al desarrollo e implementación.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		600,00
		Decisores, Referentes Entorno, Interno, Destinatarios		Diseñar e incluir un botón de pagos en la página WEB del Banco para realizar pagos referentes al SRI, Municipios, ANT, Servicios Básicos. Esto permitirá al banco ser competitivo y brindar más servicios a sus públicos de interés. Esta actividad es puntual al desarrollo e implementación.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		28000,00
		Referentes, Entorno, Interno, Destinatarios		Publicidad fija y direccionada a través de valles publicitarias donde exista más tráfico de los públicos de interés, y branding institucional en los autos del banco. Esta actividad es continua.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		30000,00
		Decisores, Referentes Entorno, Interno, Destinatarios		Free Press, presencia en LIDERES, EKOS, revista Abordo trimestralmente. Para mantenimiento de las FFAA la participación de medios de comunicación en la Comandancia como la periódico "La Familia Militar". Se complementará con visitas de RRPP a las asociaciones de ISSFA fomentando el apoyo financiero y sentimental como la visita de un chef en casa con las esposas de los militares. Esta actividad es continua.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		32000,00
		FOMENTAR LAS RELACIONES ESTRATÉGICAS (CM)		Referentes, Entorno, Interno, Destinatarios	Vinculación estratégica con los públicos de interés del BGR. (Comunicación Mercado B2C)	Diseñar un sitio WEB informativo de alianzas estratégicas actuales. Esta actividad es continua.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Decisores, Interno, Destinatarios		Desayunos y almuerzos corporativos de integración con charlas informativas del Banco General Rumirahui presentado la oferta de valor. Esta actividad es semestral.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		5000,00
	FOMENTAR LAS RELACIONES ESTRATÉGICAS (CM)	Decisores, Interno, Destinatarios	Vinculación estratégica con los públicos de interés del BGR. (Comunicación Mercado B2C)	Auspicio y vinculación en jornadas deportivas y sociales tanto para las Fuerzas Armadas como empresas privadas. Se propone crear clubs de vinculación y manejo de estrés, baloncesto, defensa personal, y una gymkana. Esta actividad es continua y anual.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	50000,00		
		Decisores, Interno, Destinatarios		Campamentos de coaching y liderazgo efectivo, se invitará a los proveedores del banco para mejorar la relación empresarial y de servicio. Esta actividad es anual.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5000,00		
		Decisores, Interno, Destinatarios		Storytelling hacia empresas privadas, públicas y públicos de interés como jubilados. En esta actividad se decidirá hacia actividades de distracción como asados, conferencias de turismo nacional e internacional acompañados de empresas turísticas y gastronómicas generando un CRM activo. La recordación es por mail y publicación en boletines y redes sociales. Esta actividad es trimestral.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		20000,00
		Decisores, Referentes Entorno, Interno, Destinatarios		Co-branding BGR VISA-SUPERMEX este producto permitirá generar una vinculación con el segmento público civil apalancado de una marca más fuerte y reconocida con enfoque de consumo masivo para fortalecer el negocio. Esta actividad es continua.	Dirección de Comunicación en coordinación con el Negocio y Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		85000,00
												SUB TOTAL	\$ 1.444.700,00	\$ 1.444.700,00							
												IVA (12%)	\$ 173.364,00	\$ 173.364,00							
												IMPUESTOS (10%)	\$ 144.470,00	\$ 144.470,00							
												TOTAL	\$ 1.762.534,00	\$ 1.762.534,00							

Programa de Cultura Corporativa BGR-HAPPINESS

Es un programa de **Cultura Corporativa** basada en la felicidad “Uno de los momentos que define a la felicidad en el trabajo, es el sentido de propósito y significado en lo que hago.” Sentirnos alegres en el trabajo nos hace más capaces de crear buenas relaciones con nuestros colegas y de lidiar con eventos inesperados. También es más divertido.” “El estrés en el trabajo es uno de los factores que más influyen en la baja productividad y rendimiento en las labores diarias.” La propuesta es contar con la asesoría y ejecución del programa “**Happiness**” en un periodo establecido hasta alcanzar el cambio cultural. El proyecto se implementará con la asesoría de The Edge en coordinación con DirCom, DHO y mercado en fases según el programa.



Figura 32. Proyecto Happiness BGR 2015.

Identificación Institucional

Las tarjetas de identidad otorgadas a todos los funcionarios del Banco tendrán un formato de 5,5 cm por 8,5, en formato vertical, su diseño respetará los lineamientos gráficos establecidos y será supervisado por el departamento de mercadeo, producidos en soporte plástico y portados, sin excepción, por todo el personal en el pecho con un soporte protector y una cinta que maneje la cromática institucional. La información que podrá incluirse es: Nombre, cédula de identidad, departamento y año de vigencia. Este documento deberá renovarse año a año y en la parte posterior de la credencial se debe detallar el alcance legal y fecha de caducidad de la credencial. La propuesta de recordación es en la parte posterior manejar la Filosofía del banco y el proyecto de Happiness.



Papelería y material Corporativo

Los documentos y material de circulación interna serán para colaboradores del Banco, para ello se deben definir lineamientos a seguir, sin dejar de observar las normas establecidas en la sección de manejo de identidad de esta propuesta. Para facilitar el correcto manejo de estos documentos la intranet del Banco contará con formatos pre establecidos descargables a partir de los cuales se debe crear los documentos requeridos para públicos internos como externos.



Figura 34. Comunicación Interna institucional BGR 2015.



Figura 34. Comunicación Interna institucional BGR 2015.

Documentos digitales y presentaciones

Para las presentaciones se debe utilizar las plantillas disponibles y seguir sus lineamientos. La portada detallará el título de la presentación, el departamento que realiza la presentación y la fecha, para el contenido se usará la diapositiva que tiene una imagen con fondo claro para generar contraste con el contenido textual y las gráficas que incluya la presentación



Figura 35. Comunicación Interna institucional BGR 2015.

Boletín Informativo BGR

El **Boletín Informativo** es un documento oficial del Banco deberá ser redactado siempre y sin excepción en una hoja membretada, en cuanto a la redacción, cuando sean párrafos que pertenecen a un mismo tema específico se establecerá como distancia óptima un tabulador o “enter”, si el documento es muy extenso y es necesario paginarlo, lo correcto es hacerlo en el ángulo inferior derecho de la hoja sin invadir las zonas que hagan parte del diseño de la hoja membretada.

En lo referente a los márgenes, estos deberían ser lateral izquierdo: 3 cm. lateral derecho: 2 cm. margen superior: 3,5 cm. margen inferior: 3,5 cm. Estos márgenes podrán ser variados en función del diseño de la hoja membretada y de un buen criterio estético de quien genere el documento, pero deberán mantenerse invariable en todas las hojas del documento. El objetivo es mantener informado a los públicos internos / colaboradores y a los clientes sobre todos los aspectos importantes del Banco como resultados, balances, temas gubernamentales, desarrollo de productos, alianzas, campañas, entre otros. En la página central se presentará la evolución del Negocio por cada banca.



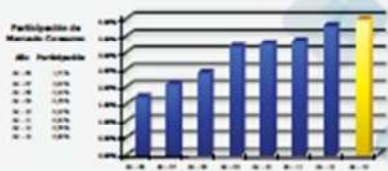
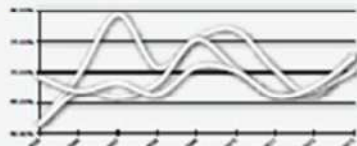
Boletín Informativo
2015
 ESTADOS FINANCIEROS



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisl enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

Series operation / Margen Financiero Bruto

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
IBR	22.22%	21.85%	23.22%	22.12%	21.22%	22.52%	22.22%	22.12%	22.22%
Reserva	22.22%	22.22%	22.22%	22.22%	22.22%	22.22%	22.22%	22.22%	22.22%



Nam liber tempor cum soluta nobis eleifend option congue nihil imperdiet doming id quod mazim placerat facer possim assum. Typi non habent claritatem insistant; est usus loquitis in ils qui facit eorum claritatem.

Figura 36. Comunicación Interna institucional BGR 2015.

Uniformes Institucional

La definición del **diseño de uniformes** es un tema que lo deberá manejar la Dirección de Comunicación en conjunto los departamentos de Mercadeo y DHO, teniendo siempre en cuenta que la cromática que se puede manejar es la que se enmarca dentro de la gama de colores institucionales del Banco.

Se buscará siempre transmitir una **imagen sobria**, con un alto contraste entre tonalidades claras y un tono de azul sobrio.

El uniforme deberá portarse acorde a la propuesta de diseño previamente evaluada y aceptada por el departamento de Mercadeo y no se deberá mezclar con otro tipo de prendas de vestir ajenas al conjunto que hace parte del uniforme. El uso de los uniformes debe estar apegado a la política de uso de uniformes elaborada por DHO.



Figura 37. Comunicación Interna y externa institucional BGR 2015.

Pedestales informativos

En todas las agencias (22) en la zona de **Hall de Cajas** deberá existir una estructura construida en aluminio compuesto, acero cepillado y cristal laminado, esta estructura contendrá una pantalla de 42" conectadas al sistema informativo digital del Banco y se utilizará para proyectar información referente a productos del Banco, información técnica u operativa de interés para los clientes y público en general.

Las comunicaciones serán de interés social, productos del banco, campañas, acciones de vinculación como el auspicio de carreras, el video institucional de you tube, linkedl, invitación a ser fans de las redes sociales, entre otros.



Figura 38. Comunicación Interna / externa institucional BGR 2015.



Figura 38. Comunicación Interna / externa institucional BGR 2015.

División de cristal con marco de aluminio.

Escritorio con disposición en “L” cubierto con melamínico en tonalidad “Haya” o “Pino”.

Señalética informativa del número de punto de atención.

Elementos ubicados sobre el escritorio, display digital, porta trípticos y bombonera.

Dos sillas para atención por cada escritorio.

- Papeleras.
- Bomboneras.
- Mini pantallas.
- Computador.
- Porta trípticos.

Porta afiches.

Los porta afiches son estructuras de doble vidrio con rieles de aluminio en las zonas superior e inferior. La dimensión estándar de estos afiches es de 70cm x 40cm, deberán ubicarse en zonas de alto tráfico para lograr el efecto de difusión del mensaje adecuado a sus públicos de interés así como el slogan.

Placas acrílicas con logotipo

Son planchas de acrílico de 6mm cortadas con las esquinas redondeadas, ancladas a la pared con cilindros de acero y con el logotipo del Banco cortado en vinyl en la cromática a full color. Estas placas se instalarán en aquellas agencias donde existan paredes de primer impacto con el espacio suficiente para una buena visualización, la finalidad es generar presencia de marca y su instalación está a criterio del departamento de Mercadeo.

Bastidores.

Dentro de cada agencia pueden existir paredes óptimas para la ubicación de bastidores, para cumplir con esta características deben ser espacios libres de al menos 250cm². Estos bastidores tendrán dos formatos de producción, el primero se utilizará para tamaños máximos de 240cm x 120cm y será elaborado en Sintra de 4mm de espesor con impresión laminada, para el caso de espacios de mayor tamaño se fabricarán bastidores de acero debidamente sujetos a la pared recordando la reputación del BGR.

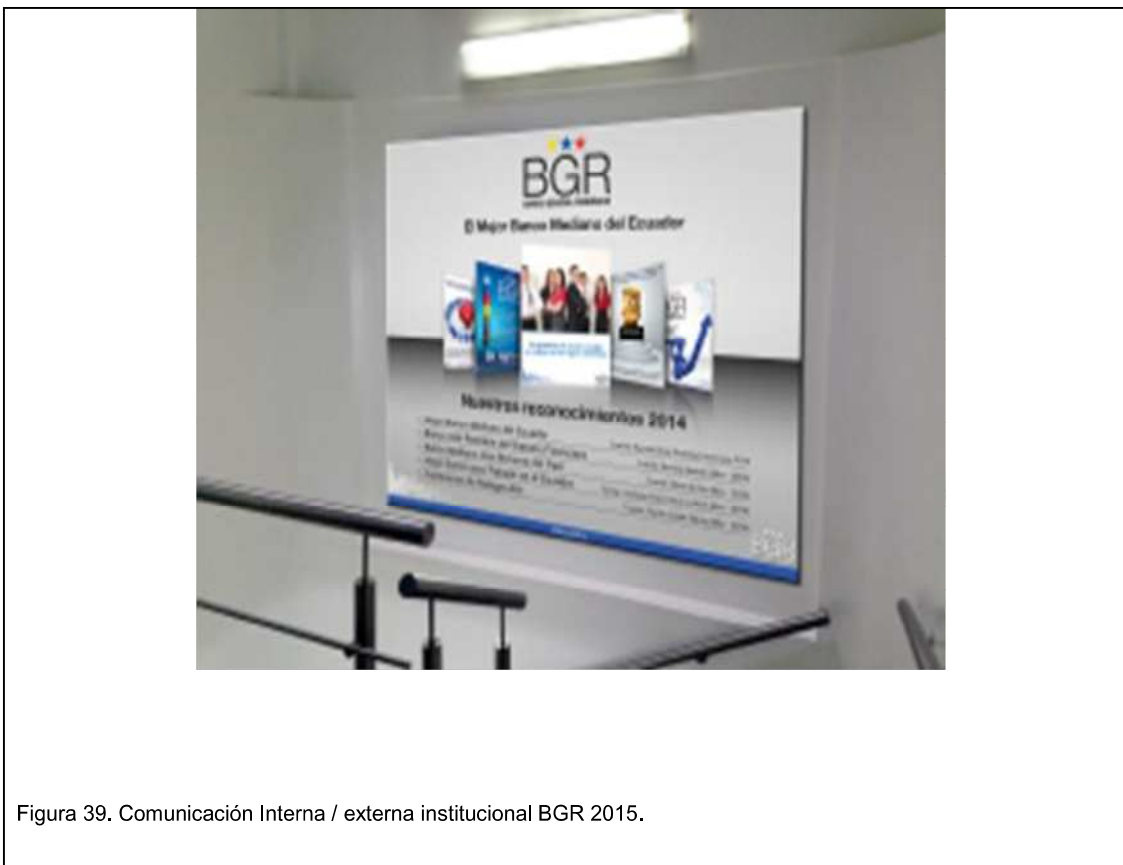


Figura 39. Comunicación Interna / externa institucional BGR 2015.

Brigadas de Educación Financiera BGR

La vinculación del BGR con sus públicos de interés será fomentado por la propuesta de brigadas de educación financiera **“edu-comunicación financiera”**, el sponsor es la Dirección de Comunicación y sus beneficiados son los públicos externos y stakeholders. La comunicación tendrá una imagen visual establecida al manual de imagen y la representación de Happiness.



Figura 40. Comunicación Interna / externa institucional BGR 2015.

Blog BGR

El BGR contará con un blog participativo de educación financiera y asesoría, el eje será finanzas familiares brindando tips y conceptos de administración financiera, el blog será administrado por la Dirección de Comunicaciones.



Figura 41. Comunicación Interna / externa institucional BGR 2015.

Video Corporativo BGR en You Tube

El video tiene como objetivo es influir sobre las decisiones de los clientes, proveedores o posibles inversionistas potenciales que puedan contribuir en el desarrollo del Banco. En el vídeo corporativo se presentan la imagen global, los objetivos y la actividad principal que la compañía desarrolla, así como su tecnología, su historia, y sus proyectos futuros, además de mostrar quienes integran la empresa. En la propuesta se toma como una herramienta para la inducción o capacitación del personal de nuevo ingreso, y para las acciones de relaciones públicas.



Redes sociales BGR

La propuesta es invitar y vincular a los colaboradores, públicos de interés la sociedad en general a la participación en redes sociales y se medirá según sus fans y seguidores. Se publicará los logros y objetivos del BGR así como también se fomentará la transparencia financiera. Existirá un link desde la página WEB del banco.



Figura 43. Comunicación externa institucional por Redes Sociales BGR 2015.

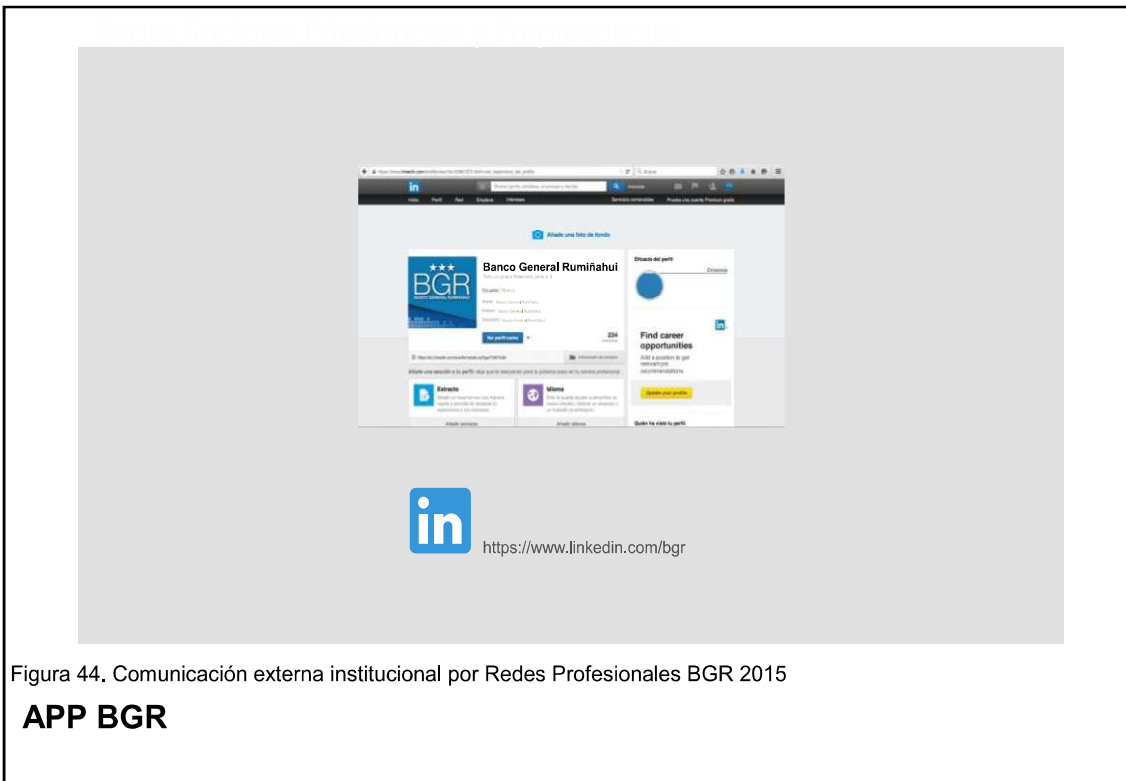


Figura 44. Comunicación externa institucional por Redes Profesionales BGR 2015

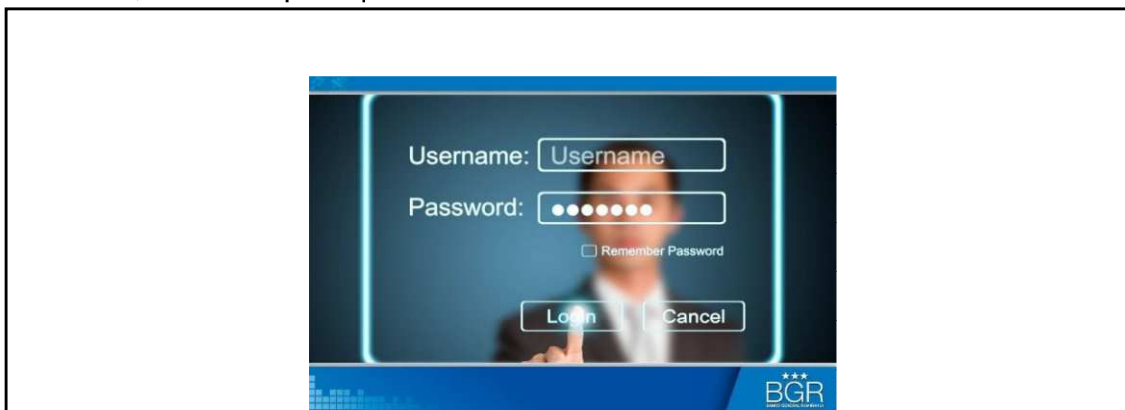
Esta **aplicación** permitirá estar a la vanguardia del mercado y la competencia en la cual se podrá ejecutar banca transaccional y vinculación con el core (productos y servicios) del BGR.



Figura 45. Comunicación externa por aplicaciones APP BGR 2015

Botón de Pagos en la WEB BGR

El botón de pagos permitirá generar transacciones operativas desde los ordenadores personales y empresariales. La propuesta es generar pagos de servicios básicos, pagos de obligaciones del SRI, municipalidades, revisión vehicular, entre los principales.



Potencialización de Canales Electrónicos BGR

Comunicar a todos los públicos de interés los canales nuevos y existentes a través de la estrategia de canales de valor para fomentar su uso, participación y vinculación.

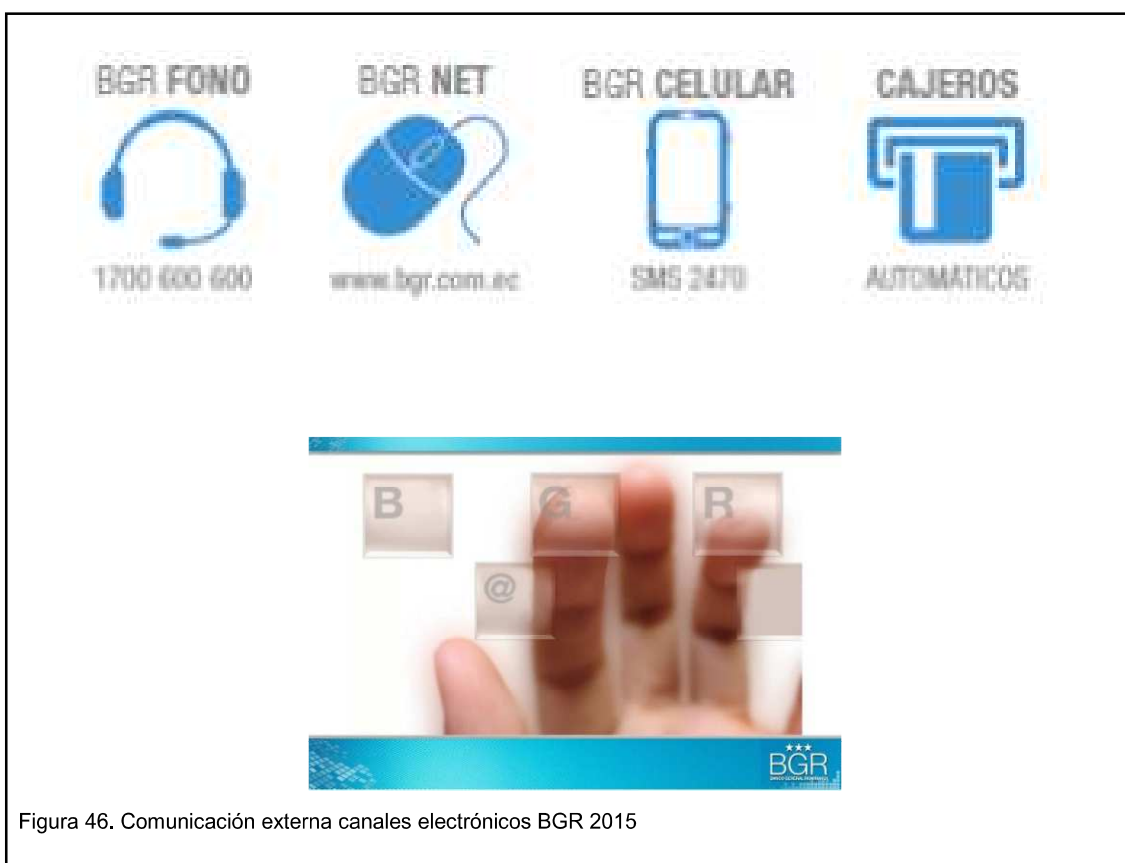


Figura 46. Comunicación externa canales electrónicos BGR 2015

BGR NET
www.bgr.com.ec

BGR FONDO
1700 600 600 / 023 971 990

CAJEROS
automáticos

BGR CELULAR
SMS 2470

Canales Electrónicos

Estamos donde tú estás.

BGR
BANCA ELECTRONICA



No ingrese en links recibidos en correos electrónicos que le soliciten sus claves o nombres de usuarios.

BGR
BANCA ELECTRONICA

BGR NET
www.bgr.com.ec

BGR
BANCA ELECTRONICA



BGR NET
BANCA ELECTRÓNICA
www.bgr.com.ec

¿Qué puede hacer en BGR NET?

- Pagos de Tarjetas de Crédito BGR VISA y Tarjetas de otros Bancos.
- Transferencias Internas e Interbancarias.
- Consultas de Saldos y Movimientos.
- Actualización de Datos.
- Afiliación a BGR CELULAR y BGR NOTIFICACIONES.
- Solicitud y Bloqueos de Tarjeta Transfernet.

BGR
BANCA ELECTRONICA

■ Cuando retires efectivo, cuenta tu dinero en la ventanilla.
 ■ Si vas a retirar grandes sumas de dinero pide resguardo a la Policía Nacional, el servicio es gratuito.
 ■ Se recomienda no delegar a terceros o mensajeros el retiro o depósito de grandes sumas de dinero.
 ■ Limita el uso de medios de comunicación (celulares) en el interior de las oficinas bancarias.
 ■ Si existen personas con actitud sospechosa dentro del banco, informa al personal de seguridad.
 ■ Evita el manejo innecesario de altas sumas de dinero en efectivo.

BGR NET
 www.bgr.com.ec

BGR FONDO
 1700 600 600 / 023 971 990

CAJEROS
 automáticos

BGR CELULAR
 SMS 2470

Canales Electrónicos | Estamos donde tú estás.

BGR CELULAR
 SMS 2470

Figura 46. Comunicación externa canales electrónicos BGR 2015

Comunicaciones con imagen civil por mailing y redes sociales







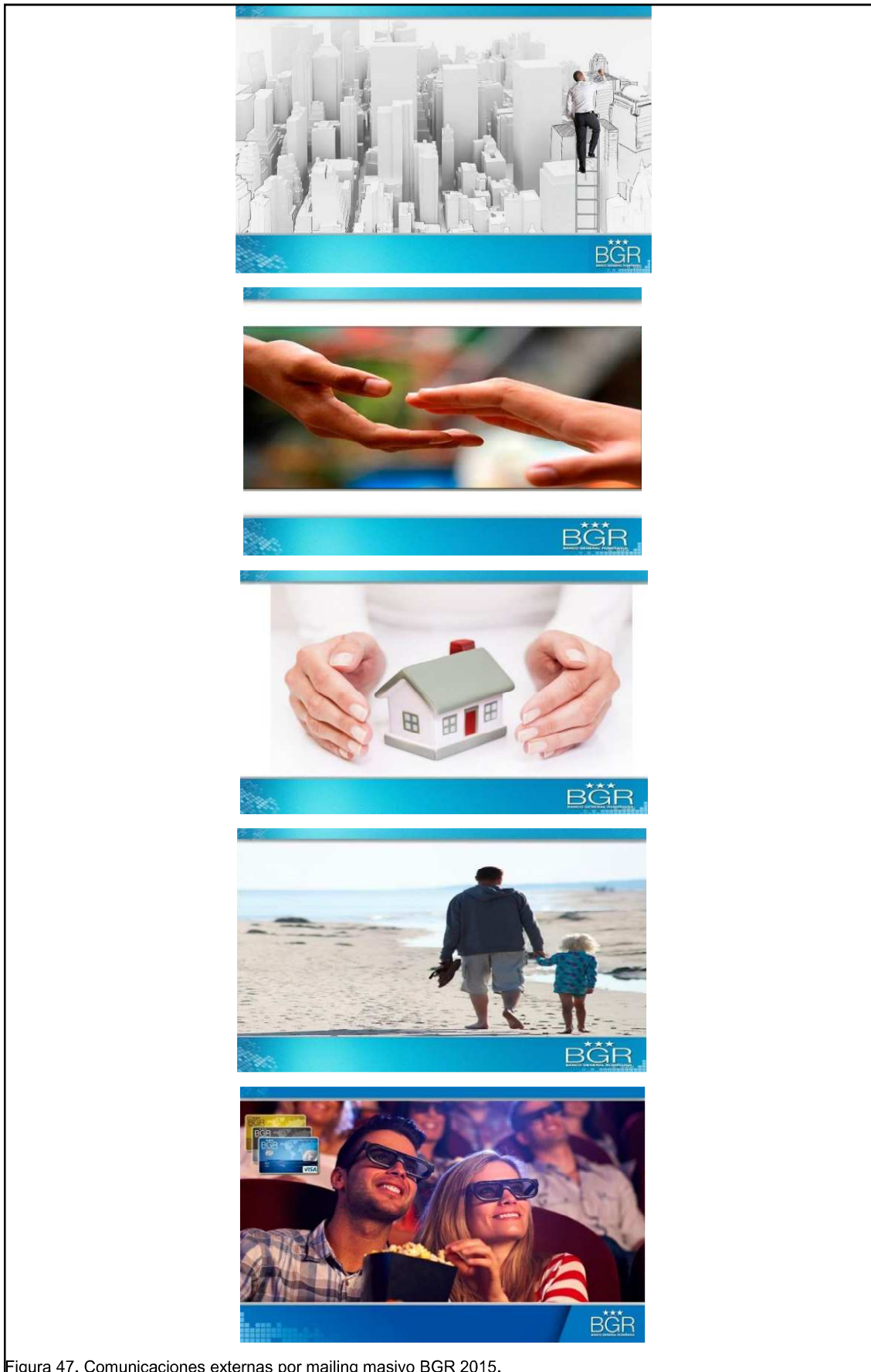


Figura 47. Comunicaciones externas por mailing masivo BGR 2015.

Co-branding BGR VISA – SUPERMAXI

La propuesta es el desarrollo de producto de vinculación con los públicos civiles y mantenimiento con los militares el cual brinde fortaleza de marca y uso masivo.



Figura 48. Comunicación externa producto de anclaje masivo BGR 2015.

Imagen fija y móvil



Figura 49. Comunicación externa BGR 2015.

Free Press



Figura 50. Comunicación externa Free Pres BGR 2015.

REFERENCIAS

- Batey, M. (2013). EL SIGNIFICADO DE LA MARCA. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. México D.F., México: Pearson Educación.
- Bosovsky, G. Fontvila, I. Rabadán, A. Culleré, A. (2013). Los 5 pilares del Branding. Barcelona, España: Joan Costa.
- Brandolini, A. González Frígoli, M. Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.
- Carreras, E. Alloza, A. Carreras, A. (2013). Reputación Corporativa. Bogotá, Colombia: LID.
- Chiavenato, I. (2002). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Bogota, Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. México DF, México: McGrawHill.
- Costa, J. (2010). El DirCom hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2011). El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2013). Los 5 pilares del Branding. Anatomía de la Marca. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- D´Almeida, N. (2012). La opinión pública. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=6409372&tipo=2
<http://talentosreunidos.com/2013/12/16/comunicacion-financiera/>
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201303.pdf>
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>
<http://www.ekosnegocios.com/empleadores/empresas.aspx?idE=3>
<http://www.ekosnegocios.com/empleadores/empresas.aspx?idE=3>
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?ide=11029>
http://www.ekosnegocios.com/negocios/emp_empresa.aspx?idempresa=11029

#

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/ganadores.aspx?idPremio=1&anho=20>

14

<http://www.elcomercio.com/actualidad/banco-guayaquil-imagen-banca.html>

<http://www.elfinanciero.com/>

<http://www.proyectohappiness.ec/>

http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index

http://www.supermaxi.com/portal/es/web/supermaxi/cuponera_bgr

<http://www.wp1.bgr.com.ec/portal/web/guest/memoria-bgr>

<http://www.wp1.bgr.com.ec/portal/web/guest/nuestra-identidad>

<http://www.wp2.bgr.com.ec/portal/web/guest/agencias>

Jany, J. (2000). Investigación integral de mercados. Bogotá, Colombia. McGrawHill.

Jijena Sánchez, R. (2011). Imagen profesional y corporativa. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.

Kotler, P. Amstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. Naucalpan de Juárez, México: PEARSON.

Manucci, M. (2008). Impacto corporativo. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.

Montgomery, C. (2007). Estrategia Corporativa. Madrid, España: McGrawHill.

Navarro García, F. (2013). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica. Madrid, España: ESIC.

Recuperado el 07 de enero de 2014 de

Recuperado el 08 de enero de 2014 de

Recuperado el 10 de enero de 2015 de

Recuperado el 22 de noviembre de 2013 de

Recuperado el 24 de noviembre de 2013 de

Recuperado el 26 de noviembre de 2013 de

Ritter, M. (2013). El valor del Capital Reputacional. Buenos Aires, Argentina: Ritter & Partners.

Rojas, O. (2012). Relaciones públicas. La eficacia de la influencia. Madrid, España: ESIC.

Sánchez, J. Pintado, T. (2012). Nuevas tendencias en comunicación. Madrid, España: ESIC.

- Scheinsohn, D. (2011). COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Scheinsohn, D. (2011). EL PODER Y LA ACCIÓN A TRAVÉS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Solari, F. (2007). LAZOS COMUNICANTES. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Tessi, M. (2012). COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PRÁCTICA. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Vacas, F. (2010). La comunicación vertical. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Villafañe, J. (2012). La comunicación empresarial y gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Madrid, España: PEARSON.

ANEXOS

http://www.ekosnegocios.com/negocios/detalleGanador.aspx?idPremiacion=818 GANADOR: Ekos de Oro 20...

GUÍA DE NEGOCIOS BUSCAR

SIEC SISTEMA DE INFORMACIÓN ECONOMICA Y CLUSTERS

EKOS EL PORTAL DE NEGOCIOS del Ecuador

INICIO NOTICIAS EMPRESAS RSC GESTIÓN PÚBLICA MANAGEMENT PUBLICACIONES ESTADÍSTICAS INVESTIGACIÓN EVENTOS GUÍA DE NEGOCIOS NOSOTROS

Ekos de Oro 2014

BANCO GENERAL RUMIÑAHUI
1er lugar BANCOS BANCOS MEDIANOS Y PEQUEÑOS

Twitter: 0 Me gusta: 0 +1 0

Ganadores

2014	2013
GANADORES POR CATEGORIAS	GANADORES POR CATEGORIAS
Ver Ganadores	Ver Ganadores
2012	2011
GANADORES POR CATEGORIAS	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL
Ver Ganadores	Ver Ganadores
2010	2009
DK MANAGEMENT SERVICES	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES (CONECEL)

http://www.ekosnegocios.com/negocios/detalleGanador.aspx?idPremiacion=818 GANADOR: Ekos de Oro 20...

Ekos de Oro 2014

BANCO GENERAL RUMIÑAHUI
1er lugar BANCOS BANCOS MEDIANOS Y PEQUEÑOS

Twitter: 0 Me gusta: 0 +1 0

Ganadores

2014	2013
GANADORES POR CATEGORIAS	GANADORES POR CATEGORIAS
Ver Ganadores	Ver Ganadores
2012	2011
GANADORES POR CATEGORIAS	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL
Ver Ganadores	Ver Ganadores
2010	2009
DK MANAGEMENT SERVICES	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES (CONECEL)
Ver Ganadores	Ver Ganadores
2008	2007
YANBAL ECUADOR S. A.	GENERAL MOTORS
Ver Ganadores	Ver Ganadores
2006	2005
NESTLÉ ECUADOR	COMPAÑÍA DE CERVEZAS NACIONALES
Ver Ganadores	Ver Ganadores

http://www.ekosnegocios.com/negocios/detalleGanador.aspx?idPremiacion=818


http://www.ekosnegocios.com/negocios/ganadores.aspx?idPremio=1&anho=2014

SILVICULTURA	Mención	NOVOPAN DEL ECUADOR S.A.	
SUPERMERCADOS	Mención	CORPORACION FAVORITA C.A.	
TELECOMUNICACIONES	Mención	DIRECTV ECUADOR C. LTDA.	
TELEFONÍA CELULAR	Mención	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL	
VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS	Mención	TELEVISION Y VENTAS TELEVENT S.A.	
VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	Mención	ARCA ECUADOR, S.A.	
BANCOS			
BANCOS GRANDES	1er lugar	BANCO INTERNACIONAL	
	2do lugar	BANCO BOLIVARIANO	
	3er lugar	BANCO DEL PACÍFICO	
BANCOS MEDIANOS Y PEQUEÑOS	1er lugar	BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	
	2do lugar	CITIBANK	
	3er lugar	BANCO DE LOJA	
Servicio de libre compra			
AEROLÍNEAS	Mención	LAN	
ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS	Mención	CREDITOS ECONÓMICOS	
Servicios bajo contrato			
BANCOS GRANDES	Mención	BANCO DEL PACÍFICO	
BANCOS MEDIANOS	Mención	BANCO PROMERICA	
Servicio de libre compra			
CINES	Mención	SUPERCINES	

http://www.ekosnegocios.com/negocios/ganadores.aspx?idPremio=1&anho=2014

http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?id=11029

INICIO NOTICIAS EMPRESAS RSC GESTIÓN PÚBLICA MANAGEMENT PUBLICACIONES ESTADÍSTICAS INVESTIGACIÓN EVENTOS GUÍA DE NEGOCIOS NOSOTROS

GUÍA DE NEGOCIOS  Conozca los datos relevantes sobre las mejores empresas del Ecuador

Sectores Rankings Guía tributaria Puntos de venta


Sector: SECTOR FINANCIERO / Bancos ◀ Previo | Siguiente ▶

BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.

Otras empresas del sector

• BANCO BOLIVARIANO C.A.	• COOPCCP
• BANCO DEL AUSTRO S.A.	• MULTICOBRO S.A.
• BANCO DEL PACÍFICO S.A.	• RECAPT & MULTICOBRO S.A.

Ver también



Conozca más

INDICADORES FINANCIEROS 2013

Posición (ventas): 282

Ventas	\$85.106.712
Utilidad	\$7.102.087
Impuestos	\$1.106.321

GRUPO ECONÓMICO

BANCO FICHINCHA

RECONOCIMIENTOS

- 3er lugar - Great Place to Work - 2013
- 3er lugar - Great Place to Work - 2012
- 3er lugar - Ekos de Oro - 2011
- 4º lugar - Great Place to Work - 2011
- 7º lugar - Great Place to Work - 2010
- 4to lugar - Ekos de Oro - 2010
- 17º lugar - Great Place to Work - 2009

GRANDES EMPRENDADORES 2011

http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?id=11029



http://www.ekosnegocios.com/negocios/emp_empresa.aspx?idempresa=11029#



http://www.ekosnegocios.com/empleadores/empresas.aspx?idE=3

**Ofrecer el mejor servicio
es parte de ser los mejores**

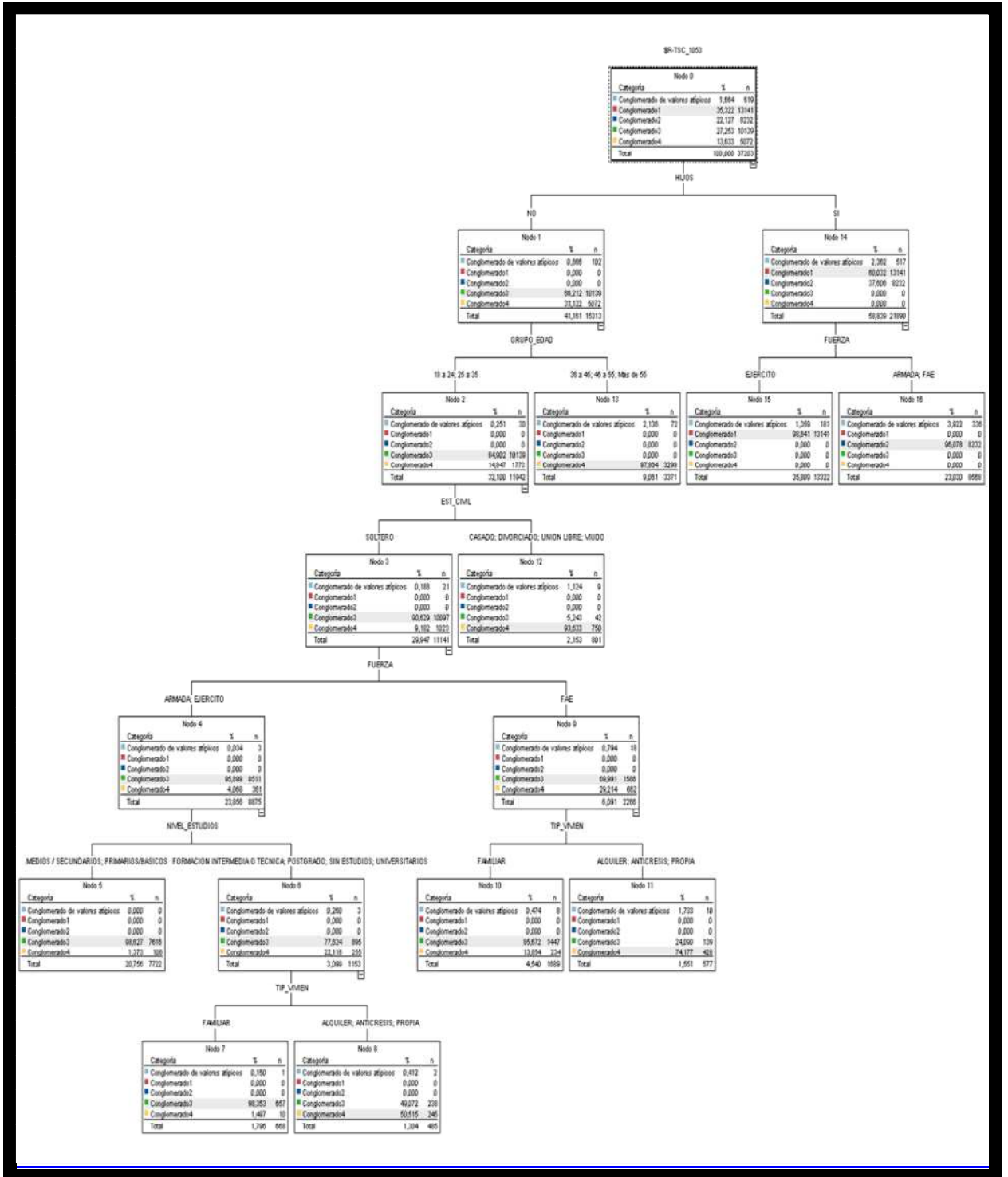
**PRIMER LUGAR EN
SATISFACCION
AL CLIENTE**

Fuente: Revista Ekos Negocios (Dic 2014)

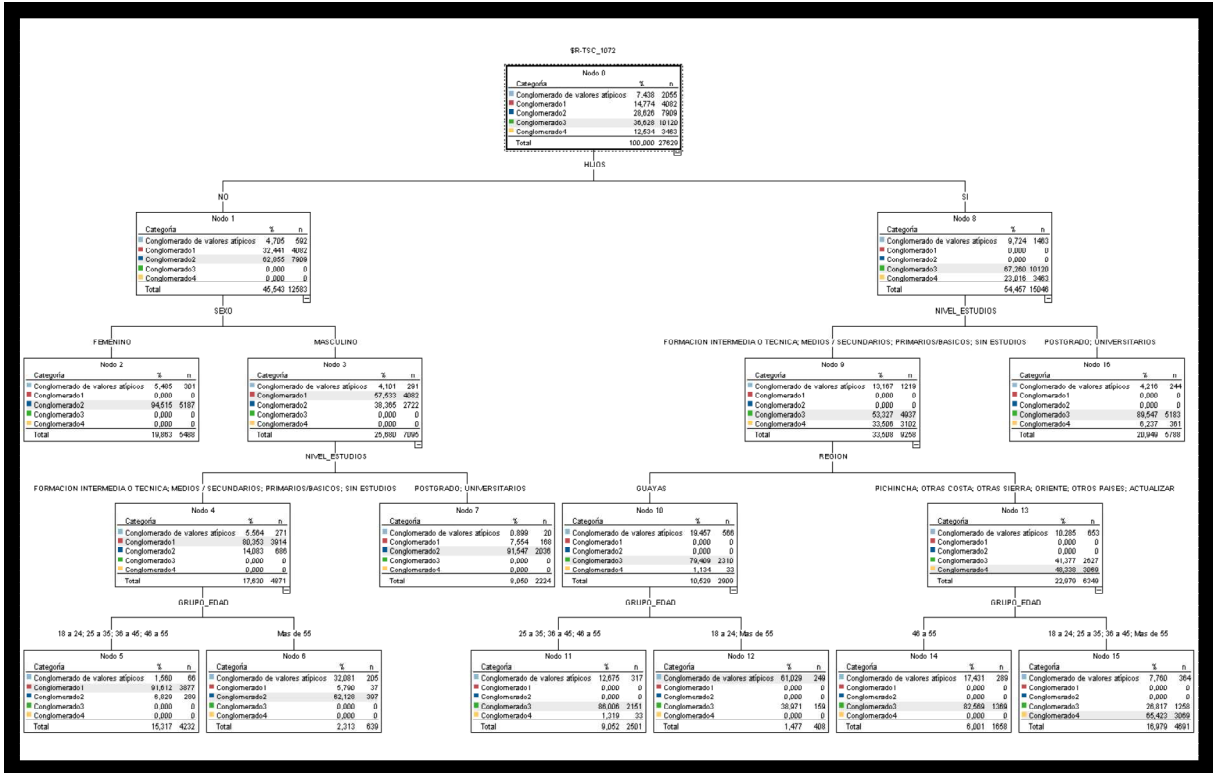


Reconocimiento Ekos 2014

Perfil militar



Perfil civil



Encuestas tipo:

Análisis comunicacional del Banco General Rumiñahui-Público externo

Esta encuesta es para medir el conocimiento acerca del Banco General Rumiñahui.

El cuestionario es anónimo, por lo que solicito total sinceridad en sus respuestas, estas serán tratadas a nivel estadístico para mejorar los procesos comunicacionales del Banco General Rumiñahui y sus productos.

Su opinión es importante. No le tomará más de 5 min.

Muchas Gracias.

1.- ¿Conoce que es el Banco General Rumiñahui?

SI _____ NO _____

Aclaración: En el caso de que su respuesta sea NO, ha concluido su encuesta.

2.- ¿A través de qué medios conoce al Banco General Rumiñahui?

- a) Radio
- b) Prensa
- c) Revistas
- d) Redes Sociales
- e) Otros: especifique _____

3.- ¿Marque cuál es el nombre con el que conoce al Banco?

- a) Banco General Rumiñahui
- b) BGR
- c) Banco Rumiñahui
- d) Banco de las Fuerzas Armadas
- e) Banco del grupo Pichincha

4.- Encierre en un círculo, cuál de los siguientes logotipos corresponde al Banco.



5.- ¿Qué percepción tiene del Banco General Rumiñahui?

- a) Banco Grande b) Banco Mediano c) Banco Pequeño

6.- ¿A quiénes dirige sus servicios?

- d) Sólo militares e) A las Fuerzas Armadas y civiles c) Sólo a civiles

7.- ¿Conoce los productos y servicios del Banco? En el caso de conocerlos o tener alguno por favor señale.

SI _____ NO _____

- a) crédito de consumo

- b) tarjeta de crédito VISA
- c) crédito hipotecario
- d) cuenta de ahorros
- e) cuenta corriente
- f) ahorro programado

8.- ¿De los siguientes atributos cual es el más importante para usted?

- a) seguro
- b) confiable
- c) transparente
- d) prestigioso
- e) con alta calificación bancaria

9.- ¿Qué es lo más importante que le pueda brindar su Banco?

- a) Agilidad en los productos y servicios
- b) Tecnología de punta
- c) Calidad en el servicio
- d) Productos y servicios innovadores
- e) Cobertura

10.- ¿A través de qué medios le gustaría que el Banco le comunique sus productos y servicios?

- a) Página WEB
- b) Radio
- c) Prensa
- d) Redes Sociales
- e) Eventos

Análisis comunicacional del Banco General Rumiñahui-Público interno focus group

Esta encuesta es para medir el conocimiento acerca del Banco General Rumiñahui.

El cuestionario es anónimo, por lo que solicito total sinceridad en sus respuestas, estas serán tratadas a nivel estadístico para mejorar los procesos comunicacionales del Banco General Rumiñahui y sus productos.

Su opinión es importante. No le tomará más de 5 min.

Muchas Gracias.

1.- ¿Señale cuál es la Misión del Banco?

- a) Aportamos bienestar a nuestros colaboradores, soluciones financieras de calidad a nuestros clientes y valor a nuestros accionistas y al país.
- b) Aportamos productos y servicios de calidad, con énfasis a los clientes militares y al país.
- c) Aportamos bienestar al país y soluciones financieras a nuestros clientes y a la sociedad en general.

2.- ¿Señale cuál es la Visión del Banco?

- a) Ser el mejor Banco mediano del país.
- b) Mantenerse como el mejor Banco mediano del país.
- c) Para el 2020 ser un banco grande.

3.- ¿Cuáles son los medios más difundidos por Banco General Rumiñahui?

- a) Radio

- b) Prensa
- c) Revistas
- d) Redes Sociales
- e) Otros: especifique _____

4.- ¿Marque cuál es el nombre con el que conoce al Banco?

- a) Banco General Rumiñahui
- b) BGR
- c) Banco Rumiñahui
- d) Banco de las Fuerzas Armadas
- e) Banco del grupo Pichincha

5.- Encierre en un círculo, cuál de los siguientes logotipos es logo actual.



6.- ¿Cuál es la calificación actual del Banco?

a) AAA

b) AA

c) A

7.- ¿A quiénes dirige sus productos y servicios?

- d) Sólo militares e) A las Fuerzas Armadas y civiles c) Sólo a civiles

8.- ¿Conoce cuál/les de los productos y servicios del Banco son los de mayor aceptación en el mercado? En el caso de conocerlos o tener alguno por favor señale.

SI _____ NO _____

- a) crédito de consumo
- b) tarjeta de crédito VISA
- c) crédito hipotecario
- d) cuenta de ahorros
- e) cuenta corriente
- f) ahorro programado

9.- ¿De los siguientes atributos con cuál se identifica con el Banco?

- a) seguro
- b) confiable
- c) transparente
- d) prestigioso
- e) con alta calificación bancaria

10.- ¿Señale quién es el responsable de generar las comunicaciones internas del Banco?

- a) Marketing
- b) DHO
- c) Procesos
- d) RRHH
- e) Cada área

11.- ¿Señale quién es el responsable de generar las comunicaciones externas del Banco?

- a) Marketing

- b) DHO
- c) Procesos
- d) DHO y Marketing
- e) Tecnología y Operaciones

12.- ¿A través de qué medios le gustaría que el Banco comunique o le mantenga informado de sus promociones, productos y servicios?

- a) Página WEB
- b) Intranet
- c) Mailing
- d) Talleres / reuniones
- e) Eventos

Análisis comunicacional del Banco General Rumiñahui-Público externo para el producto co-branding

Entrevistas tipo:

Datos del Entrevistado (interno/colaborador)

Nombre:

Cargo:

Tiempo en el Banco:

Fecha:

Lugar:

- 1.- ¿Considera que la comunicación es uno de los ejes estratégicos del Banco?
- 2.- ¿Cuáles serían las principales debilidades comunicacionales en el Banco?
- 3.- ¿Cómo se maneja la comunicación interna con los colaboradores?
- 4.- ¿Cómo se maneja la comunicación externa con los clientes y potenciales clientes?
- 5.- ¿El departamento a su cargo diseña planes estratégicos comunicacionales?
- 6.- ¿Cuáles considera usted que serían los principales atributos del Banco?
- 7.- ¿Cuáles son los productos más rentables del Banco?
- 8.- ¿Cuáles son los productos de mayor salida y concentración del Banco?
- 9.- ¿Cuáles son los productos de menor acogida del Banco?
- 10.- ¿Qué herramientas innovaría en el banco para que la comunicación sea una fortaleza Organizacional?

Datos del Entrevistado (externo)

Nombre:

Cargo:

Fecha:

Lugar:

1.- ¿Qué relevancia tiene para usted la comunicación en las organizaciones / instituciones?

2.- ¿Considera usted que las comunicaciones en las entidades Bancarias deben ser manejadas por un Director de Comunicaciones?

3.- A su criterio ¿Qué importancia tiene la gestión comunicacional externa que realizan los Bancos en el Ecuador?

4.- La llegada de las nuevas tecnologías (TICS) en el ámbito de la comunicación bancaria y transaccional es una realidad y necesaria del día a día como usuarios, ¿qué importancia le daría a esta realidad?

5.- ¿Cuáles considera usted que serían las herramientas necesarias para estar dentro del mercado y ámbito de la comunicación desde la perspectiva de la Banca?

Comunicaciones actuales





18.5x20

NUEVA Oportuna VISA **UTILIZALA**

COMIENZA DURANTE LA VENTA

El uso de tu tarjeta Oportuna Visa durante la venta te permite acceder a un descuento del 50% en el precio de compra de los productos que se encuentren en oferta. Este beneficio se aplica a los productos que se encuentren en oferta y que estén etiquetados con el código de promoción 11200001-11200002.

El uso de tu tarjeta Oportuna Visa durante la venta te permite acceder a un descuento del 50% en el precio de compra de los productos que se encuentren en oferta. Este beneficio se aplica a los productos que se encuentren en oferta y que estén etiquetados con el código de promoción 11200001-11200002.

BGR

TARJETAS DE CREDITO BGR VISA

Recibe el más amplio de beneficios al obtener una BGR VISA con los diferentes beneficios que ofrece:

Antes de la venta

- Acceso a los beneficios de la tarjeta de crédito.
- Acceso a los beneficios de la tarjeta de crédito.
- Acceso a los beneficios de la tarjeta de crédito.

Durante la venta

• Acceso a los beneficios de la tarjeta de crédito durante la venta.

Después de la venta

• Acceso a los beneficios de la tarjeta de crédito después de la venta.

BGR

TELEVISORES LED 32"

Yanchiquin Pajano Marco Fern	1720x0717
Estreada Paredes Roberti Xovio	0705x0084
Sanchez Cabrita Luis	1707x0060
Adriano Jairo Victor	1707x0032
Yanchaxasi Morales Edison Maur	1721x0031

BONOS SUPERMAXI DE \$100

Besawides Rueda Carlos Bolivar	0400x0429
Luzardo Orellana Luis Abraham	0500x0483
Ramos Gonzalez Miryam Yelira	0501x0048
Paredes Perez Maria Luisa	1719x0026
Espinosa Sarmiento Luz Mercedes	0912x0010
Perez Mendez Erick Sobera	1714x0012
Malan Penafiel William Patrici	1714x0030
Franco Tomas David Rolando	1822x0094
Guerra Salinas Marco Antonio	1710x0223
Capeta Caballero Maria Jose	1720x0274
Rojales Flores Eliam Adalberto	0910x0040
Rivera Paez Rafael Pompilio	0910x0016
Alvarado Chumacero Campo Elise	04011x0030
Morales Falconi Gloria Elizabeth	1712x0098
Paredes Quincho Edgar Daniel	1718x0719
Tupacalla Conde Luis Alfonso	0900x0058
Alvarado Vega Danyela Rebeca	0740x0026
Daniels Marin Juan Carlos	1712x0079
Chamita Gomez Jhony Luis	1103x0074
Barronuevo Falcon Washington	1718x0128

BICICLETAS DE MONTAÑA

Puga Aparite Jose Elias	1712x0089
Garcia Cardenas Gabriel Agusti	0300x0071
Bolanos Noboa Miryam Patricia	1710x0010
Gonzalez Escobar Lopez Angel W	0502x0013
Valencia Calacoto Freddy Byron	0919x0036
Hera Colquhuan Angel Ricardo	1800x0050
Chicopaz Quiroa Guillermo Ed	1717x0035
Alban Franco Henry Stalin	0504x0167
Lanzer Duch Dany Jose	0500x0046
Gonzalez Chumacero Santos My	0701x0089

TABLET SAMSUNG GALAXY DE 7"

Dobos Moya Carlos Ernesto	1700x0039
Arias Herrera Jorge Santiago	1723x0026
Isaacquez Jacome Olga Edelmira	0501x00167

BGR VISA

BGR VISA | ECUA AUTO
La Gran Vitrina CHEVROLET

Financiamos hasta \$ 20.000 del valor de tu auto nuevo

- Hasta 60 meses plazo*
- Bono especial de \$300 a \$700*
- 1% de descuento en el valor total del auto*
- \$ 150 de bono para compra de Accesorios y Repuestos*

*Aplica condiciones de crédito y aprobación

Promoción válida hasta el 1 de agosto del 2014

Disfruta nuestras promociones con **BGR VISA**

Información: f.falaz@bgr.com.ec / mveintim@bgr.com.ec Tels: 098 759 8827 / 098 407 1267
RIO COCA Y PARIS - SHYRIS Y EL UNIVERSO / www.ecuaauto.com / 1-800ECUAUTO

PAGA AQUÍ
TUS CONSUMOS CON TU
BGR VISA

BGR

BGR SALUDA HOY
27 DE FEBRERO A LA
**FUERZA
TERRESTRE
ECUATORIANA**

BGR

Por Aniversario difiera sus
compras desde \$200 a

12 MESES
SIN INTERESES
+3 MESES DE GRACIA

25 años
TVentas

www.tventas.com

Disfruta nuestras promociones
con BGR VISA

**BGR AHORRO
PROGRAMADO**

BGR



¿CORTO DE ESPACIO?

*** BGR TU CASA

• CASA PROPIA • AMPLIACIÓN • REMODELACIÓN • TERMINACIÓN

Aprobado
máximo en
48
horas*

Rápido y sin complicaciones

- No necesitas ser cliente del Banco
- Tasas desde el 9%
- Financiamiento hasta 20 años
- Paga tu primera cuota a los 60 días del desembolso**

BANCO **GENERAL** RUMIÑAHUI
BOL FONO: 1700 600 600 / BCI NET: www.bgr.com.ec



¿TODAVÍA EN CASA AJENA?

*** BGR TU CASA

• CASA PROPIA • AMPLIACIÓN • REMODELACIÓN • TERMINACIÓN

Aprobado
máximo en
48
horas*

Rápido y sin complicaciones

- No necesitas ser cliente del Banco
- Tasas desde el 9%
- Financiamiento hasta 20 años
- Paga tu primera cuota a los 60 días del desembolso**

BANCO **GENERAL** RUMIÑAHUI
BOL FONO: 1700 600 600 / BCI NET: www.bgr.com.ec

Dinero rápido para sus consumos



★★★
BGR CONSUMO

Sabemos lo mucho que te costó crecer.



BGR CUENTA PRODUCTIVA

★★★
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

CON EL HONOR
QUE TU CUIDAS A LA PATRIA,

★★★

NOSOTROS CUIDAMOS
TUS INTERESES.

En Banco General Rumiñahui estamos evolucionando para convertirnos en un banco que piensa en ti y tu familia, porque sabemos que tus necesidades son distintas, queremos darte un mejor servicio, para que puedas seguir cuidando nuestro hermoso país sin preocuparte de nada más.

PORQUE LOS HÉROES
TRASCIENDEN GENERACIONES.

★★★

En Banco General Rumiñahui estamos evolucionando para convertirnos en un banco que piensa en ti y tu familia, porque sabemos que tus necesidades son distintas, queremos darte un mejor servicio, para que puedas seguir cuidando nuestro hermoso país sin preocuparte de nada más.



**PORQUE EL RESPETO
SE GANA**

★★★

En Banco General Rumíñahui estamos evolucionando para convertirnos en un banco que piensa en ti y tu familia, porque sabemos que tus necesidades son distintas, queremos darte un mejor servicio, para que puedas seguir cuidando nuestro hermoso país sin preocuparte de nada más.



**LOS HÉROES
NO TIENEN QUE ESPERAR.**

★★★

Banco General Rumíñahui te brinda la oportunidad de obtener tu BGR Visa, así podrás comprar en cientos de establecimientos con tu tarjeta pagarlo en cómodas cuotas a 3, 6 y 12 meses para disfrutar de los que siempre quisiste hoy.