



FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

“Plan Estratégico de Imagen Corporativa para UCACSUR”

Tesis previa a la obtención del título de
Licenciada en Comunicación
Social y Publicidad

Autora:

Laura Daniela Vásquez Durán

Director:

Master Joaquín Moreno

CUENCA - ECUADOR
2011

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Necesitaría varias páginas para mencionar algo con respecto a todas las personas que han colaborado o han influido de alguna manera para realizar la presente tesis. Sin embargo, me permitiré dirigirme a aquellas que, incansablemente me recordaban que se estaba excediendo el plazo para obtener mi título, a aquellas que me dieron la oportunidad de aprender mientras transcurrían mis días universitarios y profesionales y a quienes me alentaron con sus palabras y enseñanzas.

Lucho, Suco y a todo mi equipo Advance, gracias por abrirme los ojos hacia la rutina profesional, por cada OMD que nos fortalecía como personas y equipo. Pa, gracias por permitirme colaborar en Hidromás, una etapa muy importante de aprendizaje y crecimiento. Alfredito, RTU me enseñó que puedo alcanzar mucho más, que lo que importa es la voluntad y las ganas que uno le ponga, gracias a sus aportes y los de David, pude explorar un mundo maravilloso, la radio, locutar ha sido una de mis mejores experiencias, Aunque No Estemos de Acuerdo y Entre Nos, fueron productos de su paciencia, tiempo y confianza, gracias Suquita también por esos programas sabatinos llenos de papas del Pío Pío y de alegría.

No puedo dejar de mencionar al Alcalde Paúl Granda por permitirme integrar el gran equipo municipal que trabaja por Cuenca, mi ciudad, gracias a todos y cada uno, empezando por Carito Ávila, quien confió en

mi y me abrió una de las puertas más importantes de mi aprendizaje profesional.

A todos mis profesores, compañeros y amigos. Estimado Joaquín, gracias por aceptar este reto conmigo, por haberme apoyado para realizar este trabajo de graduación y guiarme con sus conocimientos y paciencia.

A UCACSUR y todo su equipo de trabajo, por haberme permitido ejecutar este importante reto dentro de la organización, muchos deseos de éxito, espero que ésta sea una herramienta para forjar la organización sólida y respetada que todos anhelamos.

Querido Paco, de corazón te agradezco por tu comprensión y paciencia, gracias por mostrarme que el amor es el sentimiento más sano, sincero y que siempre contaré con tu apoyo y respaldo.

Mi familia, gracias, gracias y mil gracias más, sin ustedes esto nunca hubiese sido posible, ñaño, papi, por siempre estar a mi lado y apoyarme en todas mis decisiones y metas alcanzadas y por alcanzar, por quererme, por impulsar mis sueños y anhelos. Ma, gracias de todo corazón por haber sido mi mejor amiga, mi guía, mi profesora, mi colega, por haber sido la mujer, la profesional y la persona que siempre he querido y quiero ser, por haberme dado tu tiempo, paciencia y todos los libros, autores y bibliografía para concluir con esta tesis.

Finalmente quiero agradecer y dedicar este esfuerzo, de forma especial, a mis abuelitas, Laura y Elsa, gracias por amarme, por enseñarme y por estar a mi lado, ustedes son mi fuerza y mi luz.

ÍNDICE

Agradecimientos y dedicatoria	i
Índice	iv
Introducción	viii
Abstract	x
Marco Teórico	xi

Capítulo 1

ANÁLISIS ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE UCACSUR	1
1.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	3
1.3. FILOSOFÍA	5
1.3.1. Misión	5
1.3.2. Visión	5
1.3.3. Objetivos Generales	6
1.3.4. Valores Principales	6
1.4. CONDUCTA DE LA INSTITUCIÓN	7
1.4.1. Estilo de Dirección dentro de la empresa	7

1.4.2. Conducta cooperativa de UCACSUR con sus socias	7
1.4.3. Relación con otras empresas del sector cooperativo	7
1.4.4. Relación jefes- subalternos	7
1.4.5. Posibilidades de desarrollar una carrera dentro en la empresa	8
1.4.6. Incentivos dentro de la empresa	9
1.5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS	9
1.5.1. A nivel interno	9
1.5.2. Con los socios	10
1.5.3. Con los proveedores	10
1.5.4. Con los medios de comunicación	10
1.6. SERVICIOS QUE BRINDA LA ORGANIZACIÓN	11
1.7. PROMOCIÓN DE SERVICIOS	11
1.8. ASESORAMIENTO QUE BRINDA	12
1.9. PROCESOS PRINCIPALES	12
1.10. COBERTURA DE UCACSUR	13
1.11. MEDIO AMBIENTE	13
1.12. ENTORNO DE LA EMPRESA	14

Capítulo 2

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS DE UCACSUR	17
2.2 INFRAESTRUCTURA DE PÚBLICOS	20
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	22
2.4 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	22
2.4.1 Objetivos de la investigación	23
2.4.2 Métodos de investigación	23
2.4.3 Campo de estudio	23
2.4.4 Resultados	24
2.4.5 Conclusiones	32
2.4.6 Recomendaciones	33
2.5 DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	36
2.5.1 Objetivos de la investigación	36
2.5.2 Métodos de investigación	37
2.5.3 Campo de estudio	37
2.5.4 Medios de Comunicación	37
2.5.5 Cooperativas Socias	45
2.6 NOTORIEDAD Y PERFIL	56

2.6.1 Análisis de los elementos de Identidad e Imagen Corporativa visuales de UCACSUR	57
2.6.2 Conclusiones y recomendaciones	58

Capítulo 3

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE IMAGEN CORPORATIVA

3.1 DEFINICIÓN DEL PERFIL DE IDENTIFICACIÓN CORPORATIVO	60
3.2 CONCEPTO Y EL ESTILO COMUNICATIVO	61
3.3 PLAN ESTRATÉGICO DE IMAGEN CORPORATIVA	62
3.4 DIAGRAMA DE GANT	82
3.5 PRESUPUESTO	83
Conclusiones	xxii
Bibliografía	xxiv
Anexos	xxvi

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la Planificación Estratégica es fundamental para el desarrollo adecuado de las empresas y organizaciones en general. Es un eje importante que orienta hacia un objetivo único a todas las personas que forman parte de éstas, logrando la optimización de recursos, tanto humanos como materiales, para llegar con mayor facilidad a las metas propuestas.

Particularmente la Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa es la que nos permite mejorar la percepción que tienen los públicos de la organización, logrando que esa imagen sea un verdadero reflejo de la realidad y una facilitadora de las metas y objetivos, gracias a la predisposición favorable de los públicos frente a la organización.

Por esas razones se creyó importante realizar el presente trabajo para la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur, entidad que está en plena etapa de desarrollo y que cumple un papel importante en el fortalecimiento del sector cooperativo, que hoy en día es fundamental para impulsar la economía local.

En el presente trabajo se plantean y cumplen ambiciosos objetivos comunicacionales:

En el primer capítulo se realiza un análisis extenso de UCACSUR, su situación actual, Estructura Administrativa, Filosofía, Conducta, Relación con sus públicos, entre otros aspectos.

Posteriormente se utilizan algunas herramientas de investigación para conocer la opinión e imagen que tienen los principales Stakeholders con respecto a la organización, además de hacer un diagnóstico global de comunicación y recoger sugerencias para mejorar la situación actual.

Para culminar se procederá a la elaboración de un Plan Estratégico de Imagen Corporativa, que permita alcanzar el perfil deseado, partiendo de la realidad concreta de la organización.

ABSTRACT

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un Plan Estratégico de Imagen Corporativa para UCACSUR, que es la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur del país.

Iniciamos realizando una amplia investigación bibliográfica, posteriormente se efectúa un análisis a profundidad de la institución y un diagnóstico de la imagen que tienen de la misma sus principales stakeholders, finalizando con una propuesta para cumplir con el objetivo propuesto.

Al culminar con este proceso concluimos que se puede desarrollar un Plan Estratégico de Imagen Corporativa que permita alcanzar la imagen deseada, con un bajo presupuesto; pero que con acciones que tomen en cuenta distintos aspectos relacionados con la relación existente entre la organización y los públicos, así como sus intereses y necesidades.

ABSTRACT

The creation of a Plan for Strategic and Corporate Image for UCACSUR (Union of Cooperatives of Savings and Credit of the South of the country) is part of the current investigation.

We started with an ample bibliographic investigation. Next, we made a deep analysis of the institution and a diagnosis of the image it projects to the main stakeholders. Finally, we presented a proposal that will accomplish our goal.

By the end of this process we concluded that it is possible to create a Plan for Strategic and Corporate Image that allows reaching the desired image, with a low budget but with actions that take into account the different points of the relationship between the public and the organization as well as the people's interests and needs.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Cecilia..." followed by a surname.

MARCO TEÓRICO

PLAN ESTRATÉGICO DE IMAGEN CORPORATIVA PARA UCACSUR

Para la realización de la presente tesis ha sido necesario acudir a varios autores que proporcionan un soporte teórico para las distintas etapas que comprende un Plan Estratégico de Imagen Corporativa. Sin embargo, vale destacar que los conceptos fundamentales y la metodología se tomaron fundamentalmente de Paul Capriotti, autor que a través de varias obras, ha venido trabajando en la última década en este tema.

1. IMAGEN CORPORATIVA:

“Al hablar de imagen corporativa me refiero a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto a la entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Capriotti 1999).

Esta es una definición clara y sencilla, la cual podemos tener como referencia para empezar a analizar cuál es la Imagen Corporativa que tienen los públicos acerca de UCACSUR. Capriotti menciona también, entre su concepción de Imagen Corporativa, algunos niveles de imagen, que en resumen son:

- Imagen del producto genérico: Hace referencia a la imagen que tienen los públicos sobre un producto o servicio en general, más allá de marcas o de empresas.

- Imagen de Marca: La percepción que los públicos tienen acerca de la marca en sí, como nombre y características que brinda.
- Imagen Corporativa: La forma de ver de los públicos a la empresa, esto puede ser según un contacto anterior con la organización o por referencias.
- Imagen del Sector Empresarial: Hace referencia a la imagen que tienen los públicos sobre todo el sector en el que se encuentra una organización.
- Imagen del país: Es la representación o asociación mental que se realiza con un determinado país, más allá de si son atributos reales o ficticios de la nación en cuestión.

Es pertinente citar estos niveles de imagen ya que el momento de realizar la investigación de la percepción de los públicos principales, se pueden tomar en cuenta los niveles especificados, y no cometer el error de generalizar la imagen que éstos puedan tener acerca de UCACSUR, ya que es posible tener una idea confusa del sector empresarial en el cual se desenvuelve, sin embargo tener una percepción muy clara de lo que es la institución.

Por otro lado, se trabajó la presente tesis, partiendo del concepto de que la Imagen Corporativa se forma en la mente de los públicos o Stakeholders, por esta razón, es indispensable realizar una definición clara de cuáles son, qué intereses tiene, qué es lo que esperan de UCACSUR y cuáles son las características de Identidad Corporativa que para ellos son los más importantes.

Partiendo de eso, definimos Stakeholders, haciendo referencia al libro Plan Estratégico de Imagen Corporativa como: “People who are linked to an organización because they and the organización have consequences on each other” (Grunig y Repper. 1992. Pág. 125).

Me parece importante citar este concepto, ya que, a pesar de estar en otro idioma y de ser de hace algunos años atrás, explica claramente qué es un Stakeholder. Lo podemos entender como personas o grupos de personas vinculadas a una organización, ya que ellos y la institución tienen consecuencias los unos de los otros.

Como podemos darnos cuenta, los conceptos de Stakeholders y de públicos son similares; sin embargo, encontramos que el primero se utiliza más para referirse a interacción y el segundo a comunicación, a pesar de que, como es obvio estos son dos conceptos íntimamente relacionados.

Para conocer en detalle a nuestros Stakeholders, es importante, elaborar una Matriz en la que podamos identificar sus características, para ello nos fundamentamos en el siguiente concepto:

“Ferramenta gerencial que permite o exame da interacão da empresa com todos os seus stakeholders, com o de auxiliála no rastreamento de expectativas, demandas e impactos decorrentes de suas atividades” (Paulo César Fulgencio. Glosario Vade Mecum. Pág. 409).

Traducido al español lo entendemos como una herramienta gerencial que permite el examen de la interrelación de la empresa con todos sus stakeholders,

analizando sus expectativas, demandas e impactos decurrentes de sus actividades.

2. PLAN ESTRATÉGICO

A más de seguir la metodología planteada por Caprotti, nos basamos en el libro *Planeación Estratégica Aplicada*, en donde define Planeación Estratégica de la siguiente manera “proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan, Pfeiffer. 1998. Pág. 5).

Es éste el enfoque que le queremos dar al capítulo final de la presente tesis, en donde proponemos estrategias y acciones pertinentes para aportar a que UCACSUR alcance lo previsto en su visión.

Es pertinente referirnos a los mismos autores, cuando señalan que *a menudo, la planeación estratégica se considera un ejercicio de la alta gerencia que tiene poca o ninguna relación con el funcionamiento real de la organización; pero que no debería vérsese de esa manera, sino recoger acciones factibles y fáciles de ejecutar y monitorear por los miembros de la organización.*

Por ello, pretendemos generar alternativas económicas y funcionales, con el objetivo de que el plan se pueda llevar a la realidad de manera correcta y efectiva.

Para profundizar en este tema realizamos una entrevista a Sergio Pozo, Consultor especializado en Planeación Estratégica de Advance CONSULTORA, en donde destacamos lo siguiente:

“Un Plan Estratégico es una herramienta que le sirve a la organización, como lo dice su nombre, para definir estrategias, analizar su futuro deseado y tener un panorama claro de a dónde quiere llegar la organización en los próximos años, en pocas palabras, es el sueño de la organización.

El Plan Estratégico, sirve para definir, principalmente, los objetivos de la empresa. Si la organización tiene una meta clara, se pueden generar objetivos en cada área o departamento para apuntar todos los recursos a delegar funciones específicas a cada uno de los empleados, para capacitar al personal y para trabajar en equipo en base a ese futuro deseado.

Si se tiene un norte a donde ir, se puede definir exactamente qué es lo que necesita cada área, departamento o proceso para cumplir con dichos objetivos. Cuando no hay un Plan Estratégico, que debería ser el paraguas de la organización, es decir, lo que le defina hacia qué productos orientar el negocio, en qué capacitar a la gente, dónde abrir agencias o distribuciones, no se va a contar con los lineamientos necesarios para hacer de la institución, un organismo exitoso” (Pozo, 2010).

3. BRANDING

Para hablar de un Plan Estratégico de Imagen no podemos apartarnos de un concepto que en la actualidad es obligatorio para mercadólogos, estrategas y los comunicadores que incursionamos en el área mercadológica, nos referimos al Branding que de acuerdo a Sergio Monge es:

“Por hacer una definición sencilla, el *Branding* (o Gestión de Marcas) es el arte-ciencia-disciplina de crear y gestionar marcas. El *Branding* nace de la necesidad de manejar conceptos estratégicos más perdurables que las propias campañas de comunicación” (Monge. 2008. Branding y LoveMarks).

El Branding es un elemento fundamental dentro del presente trabajo, ya que, para desarrollar un Plan Estratégico debemos plantear un manejo adecuado de la marca UCACSUR, necesitamos gestionarla de forma adecuada, considerando que ya existe, no la debemos crear.

Según Sergio Monge, el *Branding* es una herramienta estratégica. Corresponde a los planificadores (en agencias de publicidad), directores de comunicación o marketing (en empresa) e incluso a la gerencia (al director general) y funciona en diferentes fases:

1. Definir una Identidad de Marca, es decir la apuesta estratégica que se va a hacer con la Marca (cómo quiere ser percibida).

2. Vigilar que la comunicación que realiza la marca (publicidad, eventos, RRPP) se adapta a la Identidad definida.
3. Medir periódicamente el impacto que han tenido los acontecimientos (entrada de competidores, crisis de comunicación) y las comunicaciones sobre el Capital de Marca.

En esta cita podemos encontrar varios elementos y pautas muy importantes para cumplir con el objetivo especificado anteriormente, especialmente las fases que nos especifica el autor nos van a orientar hacia un desarrollo adecuado de la marca UCACSUR.

Para Tom Peters, declarado "gurú de gurús" por The Economist y Fortune, lo que constituye la diferenciación parte precisamente de los intangibles de una empresa: el valor, credibilidad y singularidad de una marca. Así lo explica en el nuevo libro que acaba de publicar bajo el título "El meollo del Branding".

“Diferenciarse, es hoy cada vez más difícil, ya que la calidad y los costes de los productos son similares. Por ello, la clave de los negocios está en el **Branding**, es decir, en el poder de la Marca como elemento diferenciador“.

Para Peters la marca es lo que nos define y que ésta es mucho más que el marketing o los logotipos. Tiene que ver con la pasión, con la historia que queremos contar, con la causa que motiva

nuestra empresa. Las historias y experiencias serán más importantes en el futuro que los productos, porque la capacidad de transmitir emoción es lo más importante en un mundo controlado por la tecnología.

Este punto de vista me parece muy interesante ya que, como sustenta su autor, una marca puede llegar a generar un valor agregado fundamental para las empresas que lo apliquen, hay que buscar la manera de lograr diferenciarse de las demás instituciones, debemos crear estrategias para resaltar un nombre y para lograr que una marca ocupe un espacio importante en la mente de sus públicos, generando atributos positivos y acordes con su misión, visión y objetivos.

Para conocer y analizar la Identidad Corporativa de UCACSUR se aplicaron varias estrategias de investigación, para lo cual, nos acudimos al libro “Auditorías de Comunicación” de Francisco Garrido, y trabajamos con la perspectiva de una investigación propia de “Los Integralistas”, definidos por el autor como investigadores actuales que tienden a unificar los criterios de la evaluación de la comunicación en una perspectiva corporativa, provocando una mayor conciliación entre las forma cualitativas y cuantitativas de investigación.

“Los integralistas asumen una postura fuertemente sistémica en sus análisis, mensurando aspectos duros y blandos, ponderando un mayor entre cruzamiento de variables y posibilidades surgidas entre ambas perspectivas para la investigación. El diagnóstico de los miembros de esta perspectiva tiende a

unificar los diversos criterios, enlazándolos sobre ejes comunes que permiten un abordaje de orden sistémico sobre la realidad de la empresa“ (Garrido 2003).

Seleccionamos esta perspectiva porque integra la investigación estructuralista que se preocupa por aspectos cuantitativos y por la evaluación estructural de los sistemas, redes y canales de comunicación en la organización y la investigación interpretavista que trabaja con métodos cualitativos y se preocupa de la intencionalidad y los espacios de libertad, desarrollo y creatividad que las organizaciones deben dar a sus integrantes.

Por eso, en la presente investigación, utilizamos estrategias de investigación tanto cualitativa como cuantitativa, siguiendo a Garrido en la forma de aplicación de la investigación documental, bibliográfica, la aplicación de entrevistas a profundidad, encuestas a los principales públicos de la organización y entrevista grupal.

Para la definición de la imagen deseada se trabajó de acuerdo a los conceptos que plantea Capriotti en su libro *Banding Corporativo*, estudiándose cual es la combinación adecuada de atributos, así como el grado de importancia de cada uno de ellos y estableciendo atributos principales y secundarios, básicos y discriminatorios. Entre los atributos que planteamos están incluidas las tres clasificaciones que señala Capriotti:

1. Los rasgos de la personalidad: Son conceptos relativos a las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la firma (joven, moderna, dinámica, divertida, etc.)

2. Los valores institucionales: Son conceptos básicos o finalistas que la compañía asume como institución, en relación con su entorno social, cultural, económico, etc, con la intención de generar credibilidad y confianza (ética corporativa, responsabilidad social, cuidado del medio ambiente).
3. Los atributos competitivos: Son conceptos instrumentales, orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la empresa, con la intención de ganar clientes y lograr su finalidad (calidad, variedad, servicio al cliente, tecnología, etc).

Este conjunto de atributos, organizados en función de su tipo, importancia y su nivel de reconocimiento, constituye el Perfil de Identidad Corporativa.

Finalmente, para plantear el Plan Estratégico de Imagen Corporativa fue necesario acudir a varios autores ya que, es necesario poner en juego conocimientos de las diversas asignaturas que hemos estudiado a lo largo de la carrera.

Comunicación Organizacional: Fundamentalmente conceptos de Joan Costa, que nos aporta con su nueva concepción de la red mallada de comunicación y la división de la comunicación en sus tres principales ámbitos de acción: institucional, organizacional y mercadológica.

Relaciones Públicas: Varias de las estrategias planteadas se fundamentan en la metodología que presentan Gruning en su libro "Dirección de Relaciones

Públicas”, especialmente en lo que tiene relación al fortalecimiento de las relaciones con los públicos de la organización.

Comunicación Estratégica: La concepción general del Plan Estratégico Planteado se fundamenta en el libro “Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI” de Francisco Garrido, quien presenta una metodología que se ajusta a las necesidades de UCACSUR, para desarrollar una propuesta adecuada, especialmente en lo concerniente a los soportes de comunicación y la definición del Concepto Comunicativo y las líneas discursivas.

Publicidad: A demás de los conceptos impartidos en la materia de Publicidad en la Universidad, nos basaremos en la definición del Diccionario Técnico del libro La Dirección de Comunicación, en donde la define como “un conjunto de métodos y técnicas empleadas para dar a conocer y/o promover, a través de los medios de comunicación, una idea, un bien, un servicio, una marca, una empresa o una organización” (M.H. WESTPHALEN, J.L. PIÑUEL. 1993. Pág. 1098).

Capítulo 1

ANÁLISIS ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

El presente capítulo consiste en un análisis a profundidad de UCACSUR, el mismo que permitirá contar con los elementos de juicio necesarios para realizar el diagnóstico y posteriormente plantear un Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

En primer lugar, nos hemos permitido construir una reseña histórica de la organización, basándonos en la observación y en entrevistas a profundidad a los directivos de ésta, ya que, dicha información no había sido levantada anteriormente.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE UCACSUR

UCACSUR, Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur, nace hace aproximadamente seis años como respuesta a la iniciativa de sacar a las cooperativas del control de la Superintendencia de Bancos, ya que si bien era un criterio compartido por todos que las cooperativas debían pertenecer a un organismo de control, se debatía si era o no idóneo que sea a la Superintendencia.

En el año 2002 empieza toda una estrategia para concertar acciones entre las cooperativas, es así como se canaliza la unión desde el año 2001, cuando éstas empiezan a analizar la problemática que existía en su regulación.

En el proceso oficial de creación de la unión participaron siete instituciones financieras. En un inicio, la UCACSUR tomó el nombre de “Comité de entidades Financieras del Sur (conformada por ONG’s y cooperativas); pero cuando se identificó que la razón de ser de las cajas de ahorro y crédito y de las ONG’s no eran en un cien por ciento compatibles con la de las cooperativas, se decidió crear una Unión, quedando solamente las cooperativas de ahorro y crédito dentro de este proceso.

Posteriormente se pueden diferenciar cuatro etapas que han marcado el desarrollo de esta institución:

Primera Etapa: Se la puede definir como la etapa de **consolidación**, aproximadamente a partir de diciembre del 2002 hasta junio del 2003, se empezó a tejer la base social de la unión, se dictaminaron estatutos, se elaboraron reglamentos y una tentativa del código de conducta de sus socios y se eligió a los directivos, entre otras acciones fundamentales para dar inicio a la Unión, sin contar aún con el liderazgo de una gerencia sólidamente establecida.

Segunda Etapa: Empieza luego de analizar la falta de un canalizador de las ideas y necesidades de las cooperativas. Se eligió al primer gerente de la Unión. Posteriormente se procedió a la **planificación** de acciones, en donde, a través de una gerencia, se coordina con los socios todos los procesos a seguir y se genera diálogos con todas las cooperativas para conocer más acerca de sus necesidades.

Tercera Etapa: En mayo del 2004 arranca una nueva etapa que es la búsqueda de la **producción de servicios**, cuando se empezó a plantear proyectos, buscando cooperantes que ayuden a la institución, aplicando el plan estratégico realizado en la etapa anterior. Se generaron y consolidaron las capacidades internas para ver en qué actividades debería enfocarse la Unión.

Cuarta Etapa: Es hasta enero del año 2007 cuando, con una nueva planificación estratégica, se garantizó la intervención de dos cooperantes importantes como son; la fundación SWISSCONTACT y el BID. A partir de esto se inició la **especialización** de UCACSUR en cuatro líneas de gestión: financiera, social y de servicios, técnica y de capacitación y de desarrollo social. Se formó un equipo de trabajo plenamente capacitado para emprender las actividades planificadas, brindar apoyo y soporte a las cooperativas.

Prácticamente han tenido que transcurrir 10 años para que UCACSUR encuentre su objetivo fundamental, que es fortalecer a las instituciones. Basándose, en la actualidad, en la calidad de sus cooperativas asociadas, mas no en la cantidad.

1.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

De la misma manera, es indispensable analizar la forma en la que está estructurada la organización. Al no haber existido una Estructura Orgánica Funcional explícita, fue necesario, plantear una propuesta de la misma, la cual fue aprobada por el gerente de UCACSUR.

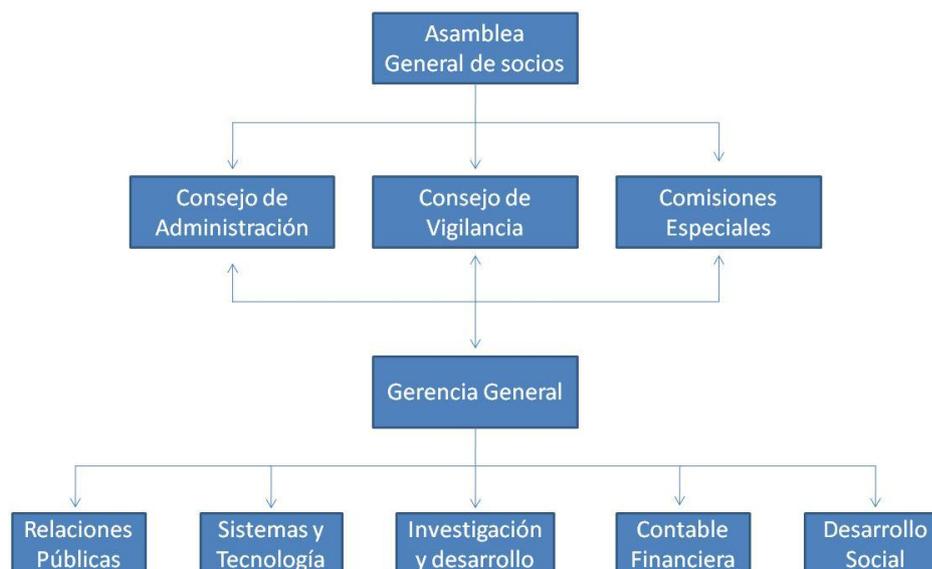
Asamblea General de Socios: Es el máximo organismo de la entidad, integrada por los gerentes, presidentes o delegados oficiales de cada una de las cooperativas.

Consejo de Administración: Es un órgano administrativo que toma las decisiones fundamentales entre las instituciones, mantiene la vinculación directa con la gerencia, se encarga de dividir a las cooperativas en grandes, medianas y pequeñas según el volumen de activos. Sus miembros son elegidos por la Asamblea General de Socios.

Consejo de Vigilancia: Es un organismo de fiscalización de los socios, supervisa todo el trabajo que se realiza dentro de la institución, y en función de esa fiscalización, hace las recomendaciones pertinentes.

Comisiones Especiales: Sus miembros también son elegidos por la Asamblea, este momento se tiene la figura de dos comisiones especiales, la primera es de Educación Cooperativa y la otra de Gestión Social.

Estructura Administrativa: Está integrada por la Gerencia General, y por una estructura horizontal que consiste en las unidades de: Relaciones Públicas, Sistemas y Tecnología, Investigación y Desarrollo, Contable-Financiera y Desarrollo Social.



En la actualidad, el Presidente de la institución es el Ing. Héctor Fajardo y el Gerente General, el Economista Juan Pablo Guerra.

1.3 FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

Como lo mencionamos anteriormente, los objetivos, valores, la misión y la visión que se presentan a continuación, no han sido escritos ni socializados con sus públicos; sin embargo, el Gerente los define de la siguiente manera:

1.3.1 Misión

Promover, fortalecer y posicionar el sistema cooperativo de ahorro y crédito a través de acciones efectivas de: representación, integración, capacitación y asistencia técnica, respetando los principios y valores de las cooperativas socias.

1.3.2 Visión

Ser una organización sostenible de integración y representación de las cooperativas de ahorro y crédito, que brinda servicios integrales en los

aspectos: técnicos, financieros y sociales para facilitar la eficiencia, sostenibilidad y responsabilidad social de sus socias, aportando de esta manera al desarrollo regional y al posicionamiento de la filosofía cooperativista.

1.3.3 Objetivos Generales

- Brindar soluciones integrales a las cooperativas socias para contribuir a su fortalecimiento y a la optimización de servicios que ofertan a la ciudadanía.
- Crear una marca reconocida e identificada, que permita a las cooperativas sentirse respaldadas.
- Ser la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito más eficiente y competente en el país.
- Fortalecer el sistema cooperativo.

1.3.4 Valores Principales

- Solidaridad
- Equidad
- Honestidad
- Participación
- Democracia

1.4 CONDUCTA DE LA INSTITUCIÓN

1.4.1. Estilo de dirección dentro de la empresa

En la entidad prima un estilo directivo democrático, entendiéndose como tal, que la toma de decisiones responde a la voluntad colectiva y al respeto de los intereses de todos los miembros.

En el trato de la gerencia con los empleados se puede observar que existe un estilo co participativo de comunicación horizontal, en donde, si bien hay una dirección, se busca que todas las unidades trabajen al mismo nivel.

1.4.2. Conducta cooperativa de UCACSUR con sus socias

La afinidad con las cooperativas socias es muy buena, más que una relación entre Cooperativas y Unión, es entre personas, eso hace que, como resultado oficial, haya confianza, sentimiento de respaldo y sobre todo respeto.

1.4.3. Relación con otras empresas del sector cooperativo

La relación con otras empresas del sector cooperativo es muy buena, directamente se la maneja a través de reuniones, vía telefónica o vía e mail.

1.4.4. Relación jefes- subalternos

La relación entre jefes y subalternos dentro de la UCACSUR es buena, se basa en la confianza, de manera que los empleados tienen la libertad de transmitir sus inquietudes y problemas, no sólo en el ámbito laboral, sino inclusive en el personal.

Según el gerente, lo que se pretende, es que ir al trabajo no sea una acción forzada sino que sea una satisfacción y acto de propia responsabilidad de las personas que integran la institución.

Se maneja como política dar al personal la importancia que necesita y la comprensión que requiere, entonces se le puede exigir mucho más, el mejoramiento del rendimiento no se consigue en función de castigos ni disminución de sueldo, sino en la motivación y el compromiso.

De la misma manera, se tienen políticas muy claras acerca de la sinceridad, honestidad y sobre todo, entrega en la ejecución del trabajo que exige la institución, si falta alguno de esos tres principios, inmediatamente se procede a pedir el cargo.

1.4.5. Posibilidades de desarrollar una carrera dentro en la empresa

La mayor parte de las personas que han sido contratadas por la UCACSUR, incluyendo el Gerente, han sido personas prácticamente recién salidas de la universidad, sin mayor experiencia, y lo que se ha tratado de hacer, como institución, es brindar la posibilidad de aprendizaje y las herramientas necesarias para desempeñar de la mejor manera las funciones en cada uno de los departamentos.

Existe total apertura para la capacitación y formación de los empleados, inclusive hay un fondo destinado a este fin. Se parte del hecho de que nadie va a ser eterno en el puesto que ocupa, así que generalmente, se invierten considerables cantidades de recursos económicos para formar a los

colaboradores de la entidad, no solamente en su área de trabajo, sino en otras vinculadas, por la posibilidad de eventuales reemplazos.

1.4.6. Incentivos dentro de la empresa

Aparte de la remuneración y el ambiente de trabajo que brinda UCACSUR, se tiene una política de incentivos en base al cumplimiento de objetivos que cada uno de los empleados se plantee.

Los trabajadores tiene que presentar un plan operativo anual, el mismo que se anexa al de la gerencia, se va realizando un monitoreo de indicadores y si es que el empleado lo cumple cada año, dependiendo desde cuando haya sido el contrato, al finalizar el año, se efectúa una revisión del porcentaje de cumplimiento de sus indicadores y se traza metas.

El incremento de sueldo se realiza, en función del índice de cumplimiento de las metas trazadas. Si es que el empleado cumplió por debajo del cinco por ciento sus metas, entonces se reconsidera su contrato o simplemente se queda con la misma remuneración.

1.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS

Los medios de comunicación que más se utilizan en UCACSUR son los siguientes:

1.5.1. A nivel interno:

- Carteleras
- Correo electrónico

- Reuniones informales
- Comunicación cara a cara

1.5.2. Con los socios:

- Fax
- Correo electrónico
- Llamadas telefónicas
- Visitas a las cooperativas

1.5.3. Con los proveedores:

- Fax
- Oficios escritos
- Prensa
- Llamadas telefónicas

1.5.4. Con los medios de comunicación:

- Fax
- Correo Electrónico
- Cara a cara
- Llamadas telefónicas.

1.6. SERVICIOS QUE BRINDA LA ORGANIZACIÓN

Los servicios que ofrece UCACSUR mediante sus cuatro líneas de gestión son los siguientes:

- Asesoría legal para hacer todo tipo de procesos de regulación.
- Participación en los foros con otros organismos de cooperación y con el gobierno.
- Indicadores de monitoreo financiero y social.
- Diagnósticos Institucionales y de Calificación de Riesgos.
- Planificaciones Estratégicas.
- Implementación de reglamentos internos.
- Capacitación en distintas áreas.

1.7. PROMOCIÓN DE SERVICIOS

Los servicios se promocionan directamente a través de las Asambleas Generales, ese es un método efectivo ya que se cuenta con un bajo presupuesto para hacer publicidad. Hay veces que la gestión, tanto de promoción como de venta de los productos, queda concentrada en la gerencia y se complica un poco, es por eso que se ha implementado el cargo de un Relacionador Público para crear y ejecutar algunas herramientas que sirvan para ese fin.

1.8. ASESORAMIENTO QUE BRINDA

Dentro de las cuatro líneas de gestión, lo que primero se hace es un Diagnóstico Institucional a cada cooperativa, a partir de éste se conoce qué es lo que le falta a la institución analizada, se le efectúan recomendaciones bajo un estándar que se ha fijado y en función de eso, se da un asesoramiento especializado según las necesidades específicas.

1.9. PROCESOS PRINCIPALES QUE MANEJA UCACSUR

UCACSUR todavía no tiene definida una estrategia directa de procesos porque prácticamente hasta el año 2006 la Unión de Cooperativas estaba conformado solamente por el gerente y un contador, entonces no había mucho que definir en un proceso, mas bien se tenían funciones claras para cada uno de los cargos.

Internamente se manejan algunos procesos, como por ejemplo, para elaborar El Diagnóstico Institucional y de Calificación de riesgos de las cooperativas que lo solicitan, lo que se hace es un proceso que inicia con la difusión de todos los servicios que la institución ofrece, la cooperativa concede una cita formal, se les presenta la oferta, la cooperativa tiene una semana para dar una respuesta, si la cooperativa da un resultado positivo, inmediatamente se les da las herramientas necesarias para iniciar.

La metodología de diagnóstico tiene claramente especificados pasos de cómo se pide la información, cuándo se pide, qué se va a pedir, qué se va a hacer, porqué se hacen las entrevistas, etc.

En el caso de contrataciones se tiene un reglamento al respecto, cuando se trata de personal, en primer lugar se identifica la necesidad, se hace una convocatoria interna, se consulta al personal si tienen algún familiar, amigo o conocido que puedan recomendar y que esté de acuerdo al perfil solicitado. Se reúnen al menos tres carpetas y de esas se toma una evaluación, para el proceso de selección. Dependiendo del puesto para el que se solicite, se dicta un taller o se realiza una entrevista. Es caso de no existir una persona idónea, entre ellas, se hace una convocatoria por la prensa y se califica a los proponentes. Para que un aspirante sea aceptado requiere cumplir al menos el 80% de los requisitos para el puesto.

1.10. COBERTURA DE UCACSUR

En la actualidad, UCACSUR cuenta con la capacidad de brindar cobertura a nivel nacional, inclusive puede realizar Calificaciones de Riesgo en todo el centro y en el norte del país. Sin embargo, en donde ha efectuado con mayor frecuencia proyectos, ha sido en Cuenca, Loja y El Oro.

1.11. MEDIO AMBIENTE

La institución no realiza proyectos relacionados directamente con el medio ambiente. Sin embargo, se firmó un convenio para dar apoyo al BID en este aspecto, si bien no es un proceso cien por ciento directo, tiene componentes desarrollados por UCACSUR.

1.12. ENTORNO DE LA EMPRESA

Político- legal

Al haber sido la primera unión de cooperativas a nivel de todo el país, este momento es la unión más fuerte, esto se mide según las cifras económicas generadas, volumen de socios, estructura organizacional, entre otros factores importantes.

UCACSUR tiene, a nivel nacional, participación en todas las reuniones en las que se aborda el tema del cooperativismo; sin embargo el entorno jurídico actual no es de estabilidad, ya que según la nueva Constitución, se abre la posibilidad de que desaparezcan las uniones; pero independientemente de eso, la entidad se sostiene en mantenerse, considerando que es una sociedad de derecho.

Las decisiones de Gobierno no afectan directamente a UCACSUR si no al sector como tal; sin embargo, debe someterse y acatar algunas medidas implantadas por éste.

Social

El Sistema Cooperativo ha crecido mucho, inclusive en comparación con el de los bancos. La sociedad debe aprender a cooperar, debe conocer qué es una cooperativa, y en función de eso, implementar una estrategia para educar a la gente, para que conozca cuáles son sus derechos y obligaciones al momento de formar parte de una cooperativa.

Económico

UCACSUR es una entidad sin fines de lucro que se mantiene del aporte de los socios, un posible problema sería la falta de producción de servicios, es decir, que las cooperativas no utilicen los servicios que ésta oferte.

Organismos referentes

Al ser una Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur, ésta no tiene competencia; sin embargo, cuenta con algunos organismos referentes como son: UCACCENTRO, UCACNORTE, la Red Financiera Rural y REFLA que es una Red de Entidades Financieras Alternativas del Austro.

Área de injerencia de los organismos referentes

La Red Financiera Rural tiene injerencia a nivel nacional, sin embargo no tiene mucha fuerza en el sur del país, UCACNORTE, en el norte, UCACCENTRO en todo lo que es la sierra centro y REFLA en toda la zona costanera.

Grupos de Interés

Según el Gerente de la Unión, los principales grupos de interés para UCACSUR son: las cooperativas de ahorro y crédito, su personal interno y los medios de comunicación, no obstante, esto va a ser ratificado al realizar el análisis de Sstakeholders.

Líderes funcionales de opinión

Entre ellos están: el Gobierno Nacional, los diferentes medios de comunicación, sobre todo los que hacen cobertura local, cabe mencionar algunas instituciones referentes como: FECOA, Red Financiera, SWISSCONTACT, PROLOCAL y el BID. Y por supuesto los distintos gerentes de las cooperativas, tanto socias como no socias del país.

Capítulo 2

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo realizaremos un análisis exhaustivo de los públicos objetivo de UCACSUR, denominados también Stakeholders. Para conocer a detalle las percepciones de los mismos nos basaremos en entrevistas, encuestas y grupos focales. Además definiremos la infraestructura de públicos y realizaremos la priorización de los mismos para proceder con la investigación.

Posteriormente realizaremos un diagnóstico que nos permita conocer la cultura organizacional, definir la Imagen Corporativa tanto interna como externa y obtener información sobre distintos aspectos de comunicación que nos permitirán plantear un Plan Estratégico perfectamente adecuado a los objetivos y necesidades de UCACSUR y sus públicos involucrados.

2.1 ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS DE UCACSUR

Entendemos a los Stakeholders como personas o grupos de personas vinculadas a la organización, cuyas acciones tienen repercusión en la misma y que, así mismo, se ven afectados por ella en forma importante.

Estos stakeholders, llamados también públicos involucrados, cumplen un papel fundamental para la organización, en el caso de UCACSUR, los más importantes y con quienes se mantiene una relación permanente y constante son: empleados, cooperativas socias, medios de comunicación, el Gobierno

Nacional, los proveedores, la Asociación de Bancos del Ecuador, la ciudadanía, entre otros.

Es por eso que realizamos una Matriz de Stakeholders. Para comprenderla de mejor manera, hacemos una paráfrasis de los conceptos utilizados, basándonos en el libro “Planificación Estratégica de Imagen Corporativa” (PAUL CAPRIOTTI. 1999):

- **Permisivos:** Son aquellos stakeholders que tienen la facultad para autorizar o no la implementación de distintas acciones por parte de la organización.
- **Funcionales:** Son los que están directamente relacionados con los procesos productivos de la organización, incluyendo los de venta, distribución y comercialización.
- **Normativos:** Son aquellos que comparten una misma normatividad o regulación con la institución.
- **Difusos:** Son los que sin estar organizados para el cumplimiento de un rol específico influyen para la información u opinión de otros públicos.

En la Matriz vamos a analizar a cada uno de ellos en los aspectos, que aconseja Capriotti y que según el mismo autor significan, en resumen lo siguiente:

Rol: Conjunto de Expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición.

Status: Puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales. Para el efecto del presente trabajo es el nivel de importancia que tiene para la imagen de la organización ese Stakeholder.

Atributos centrales: Para entender este concepto vamos a citar también el de atributo, que según la Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo de Lectores (Volumen 1. 1984. Pág. 322) “es una cualidad propia o específica de alguna persona o cosa”. De esta manera, continuamos con la paráfrasis que define los Atributos Centrales como aquellos esenciales que definen la imagen corporativa, y constituirían las pautas organizadoras que guían la orientación general de las mismas. Entre estos diferenciamos:

Atributos básicos: Son los atributos que los individuos consideran que toda organización debe poseer, porque son los requisitos mínimos indispensables para poder actuar y sobrevivir en el mercado.

Atributos discriminatorios: Son los rasgos centrales que permitirán a las personas generar una diferenciación entre las organizaciones existentes en el mercado.

Atributos Secundarios: Rasgos complementarios y dependientes de los centrales.

Características: “Rasgos definidos de una persona o cosa” (Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo de Lectores. Volumen 3. 1984. Pág. 709)

Intereses: “Conveniencia o beneficio en el orden moral o material” (Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima Segunda Edición. Volumen 6. 2001. Pág. 874).

Con estos conceptos podemos revisar en el **Anexo 1** el análisis aplicado a UCACSUR que nos sirve de base para la priorización de públicos, el posterior

diagnóstico de la imagen que tienen de UCACSUR y el planteamiento de un Plan Estratégico adecuado a la realidad de cada uno de ellos.

2.2 INFRAESTRUCTURA DE PÚBLICOS

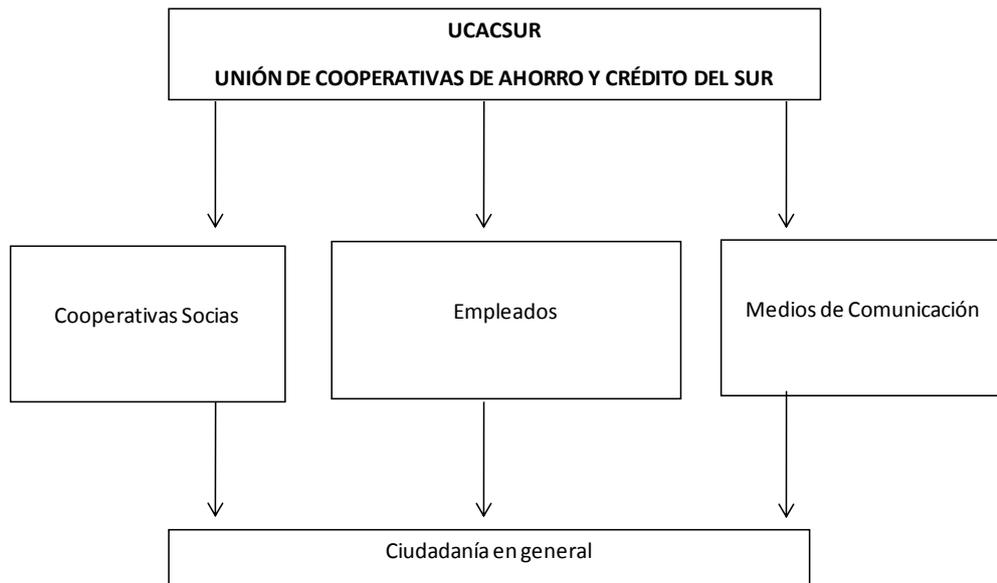
Según Capriotti (2004), la Infraestructura de Públicos de una organización hace referencia al conjunto de Stakeholders que influyen entre ellos sobre la imagen general que se tiene de una organización.

Una Infraestructura de Públicos nos permite partir de un análisis de la influencia ejercida entre ellos para obtener un gráfico en el que se establece cuáles son prioritarios y por ende en cuáles debemos centrar nuestro trabajo para obtener resultados eficientes.

Según Capriotti, la infraestructura de los públicos puede ser de dos tipos:

- Infraestructura de información: Cuando el uno transmite información al otro, es decir, tiene un efecto meramente cognitivo, afecta lo que el otro sabe sobre la organización.
- Infraestructura de influencia: Cuando un público ejerce influencia sobre la imagen – actitud del otro, es decir en la forma ver a la organización y de actuar con respecto a ella.

En el caso de UCACSUR, la información levantada en la investigación permite ver claramente que coinciden los dos tipos de infraestructura, presentándose la relación que apreciamos en el siguiente cuadro:



Daniela Vásquez D

La organización como tal mantiene una relación directa con los tres públicos jerarquizados:

Con las Cooperativas Socias, a través de los servicios que ofrece y de los medios de comunicación que ha establecido para ello.

Con los empleados, a través de la conducta interna directa, entendiéndola como la relación permanente y cara a cara entre los directivos y los empleados de la institución, que se traduce en el convivir diario y en las relaciones laborales.

Con los medios de comunicación, quienes sirven de intermediarios de la información que se quiere transmitir a los demás públicos interesados, para que la presenten debidamente procesada.

Estos tres públicos cumplen con lo que Capriotti llama el papel de líderes funcionales; pues tienen alta credibilidad ante los demás y son portadores del conjunto de atributos que formarán la imagen corporativa de UCACSUR.

2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Debido a que UCACSUR es la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur, no tiene ningún tipo de competencia; sin embargo es importante definir las ventajas que ésta proporciona a las cooperativas que se asocian a la organización.

Cabe mencionar que en el país existen dos Uniones de cooperativas de ahorro y crédito más: UCACNORT y UCACCENTRO, cada una opera, según corresponde, en el norte, sur o centro del país. Inclusive, constantemente realizan reuniones de coordinación para implementar políticas o normas del sector cooperativo en forma conjunta.

2.4 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Para cumplir con los objetivos de la presente tesis, realizamos el diagnóstico interno basándonos en encuestas realizadas a los empleados de la organización.

Con este estudio se pretende conocer las características generales de la Imagen y Cultura Corporativa interna de UCACSUR, con la finalidad de establecer las recomendaciones necesarias para mejorar estos aspectos trascendentales en la vida de la compañía.

2.4.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Diagnosticar la cultura organizacional, en cuanto a los aspectos relacionados con la imagen corporativa interna.

Objetivos específicos:

1. Conocer cuál es la percepción general de los empleados acerca de la imagen de la empresa.
2. Identificar qué tipo de relación mantienen los compañeros entre sí y con la gerencia.
3. Conocer qué tipo de información es la que más les interesa recibir a los empleados y los medios más efectivos de comunicación interna.

2.4.2 Métodos de investigación:

Encuesta universal realizada a los empleados de la institución (Cuestionario **Anexo 2**).

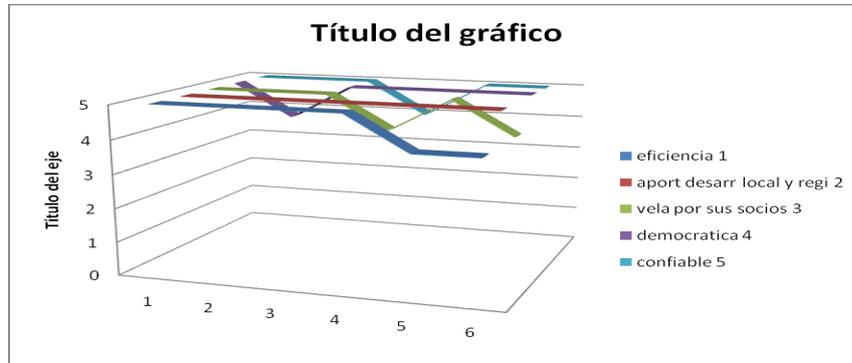
2.4.3 Campo de estudio

Área Administrativa

Al ser UCACSUR una organización coordinadora, cuenta con 8 empleados permanentes, es por eso que se aplicó una encuesta universal, exceptuando la Gerencia y el área de Relaciones Públicas por los fines pertinentes.

2.4.4 Resultados

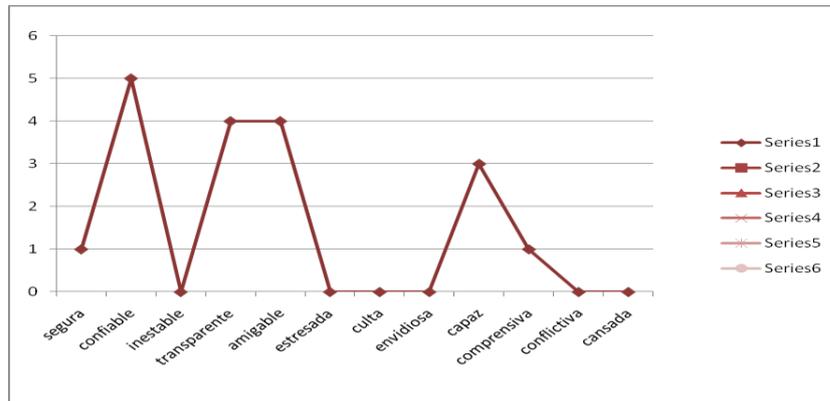
1. IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS MENCIONADOS



Daniela Vásquez D.

El momento de plantear esta pregunta, se tomaron en cuenta algunos de los atributos que el gerente de UCACSUR considera importantes para la institución, y los resultados fueron los que se pueden apreciar en el gráfico. Todos los atributos que se evaluaron tienen mucha importancia para los empleados, el principal, que todos catalogan con la más alta puntuación es *Aporte al Desarrollo local y regional*; los siguientes son: *Eficiencia*, *Democracia* y *Vela por los intereses de los socios*, tienen todas una importancia de 5, con excepción de una persona en cada categoría, que les calificó con un 4. Y finalmente, *confiable*, dos personas le calificaron con 4, pero podemos apreciar que, al igual que el gerente de la organización, valoran y priorizan todos los atributos considerados.

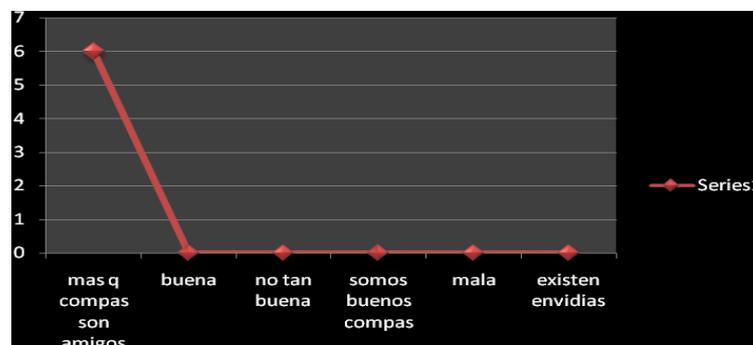
2. ¿SI UCACSUR FUERA UNA PERSONA, CÓMO LA DEFINIRÍA?



Daniela Vásquez D.

En esta pregunta, el momento de formular las opciones, colocamos 6 alternativas positivas y 6 negativas, a pesar de que en el cuadro, se pueden observar las opciones “*Confiable, transparente y amigable*” como las más seleccionadas, también *capaz* tiene algunas respuestas a favor. Cabe recalcar que los empleados únicamente tomaron en cuenta las respuestas positivas. Para nadie, la organización es inestable, estresada, envidiosa, conflictiva, cansada o inculta, eso quiere decir que los empleados tienen una imagen muy buena de la empresa de la cual forman parte.

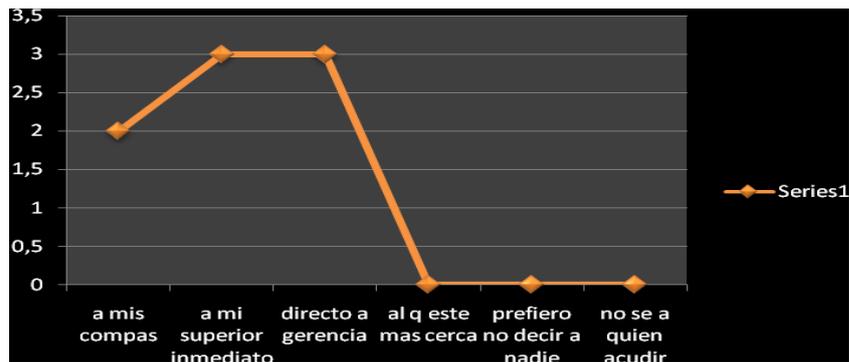
3. RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO



Daniela Vásquez D.

Todos los encuestados respondieron que más que compañeros son amigos, esto quiere decir que en UCACSUR existe un ambiente de amistad y de colaboración entre compañeros.

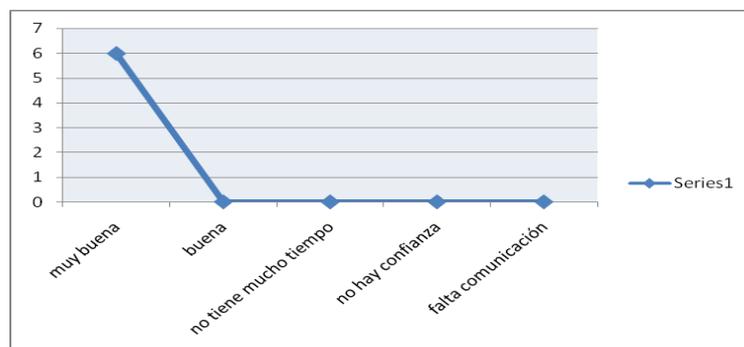
4. ¿A QUIÉN ACUDEN EN CASO DE DUDA?



Daniela Vásquez D.

Los encuestados responden que acuden al superior inmediato y directo, a la gerencia prioritariamente, y como segunda alternativa a los compañeros. Eso quiere decir, que con los directivos de la institución y los superiores inmediatos existe una buena relación. No hay respuestas negativas ante esta pregunta.

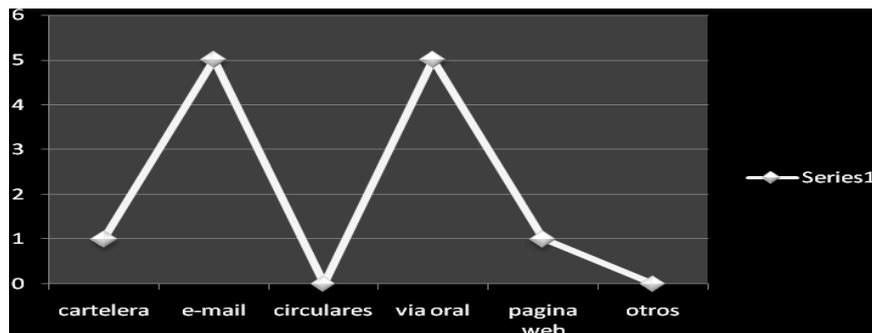
5. RELACIÓN CON EL GERENTE



Daniela Vásquez D.

Todos los encuestados respondieron que la relación que mantienen con el Gerente es muy buena, por lo tanto, podemos presumir que en la institución se mantiene una relación abierta y cercana.

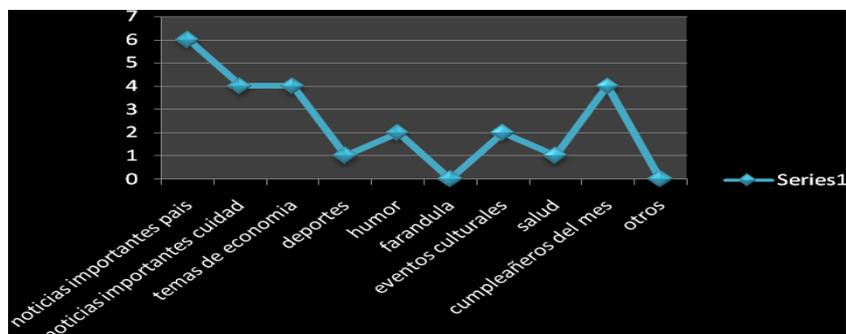
6. MÉTODOS MÁS CONVENIENTES PARA IMPARTIR INFORMACIÓN



Daniela Vásquez D.

Como podemos apreciar en el gráfico, los métodos que los empleados consideran más efectivos para impartir información son el e mail y vía oral, en segundo plano mencionan a la cartelera y la página web. Al ser una institución, relativamente pequeña y con pocos empleados, estos métodos son efectivos y confiables.

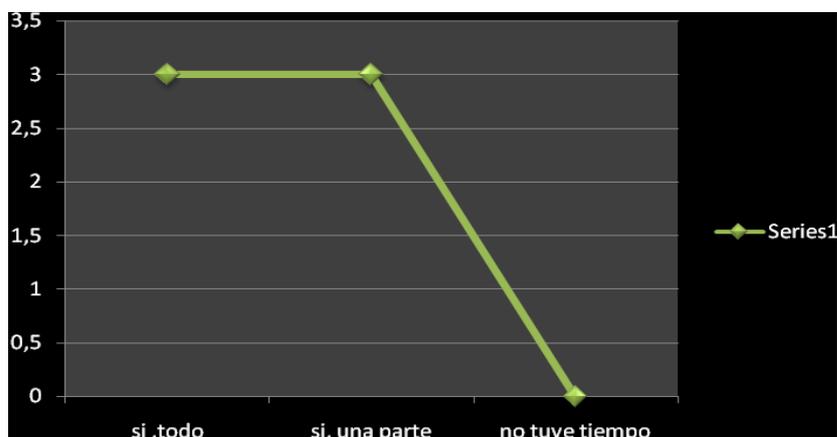
7. LOS TEMAS MÁS IMPORTANTES DENTRO DE LA CARTELERA



Daniela Vásquez D.

Según la opinión de los empleados de UCACSUR, los temas más importantes y pertinentes para colocar en la cartelera son: en primer lugar, los relacionados con las noticias del país, en segundo lugar, las de la ciudad, economía y los cumpleaños del mes. En tercer lugar mencionan humor y eventos culturales, y finalmente deportes y salud.

8. ¿LEYERON LA GUÍA DE MEJORES PRÁCTICAS?



Daniela Vásquez D.

En esta pregunta, el 50% de los encuestados responden que sí han leído toda La Guía de Mejores Prácticas primera edición, el otro 50% comentan que sí la leyeron pero no completa, algo positivo es que ninguno dijo que no la había revisado, eso quiere decir, que la Guía tiene buena acogida dentro del personal interno de la institución.

9. ¿QUÉ SUGIERE USTED PARA MEJORAR LA “GUÍA DE MEJORES PRÁCTICAS”?

1. Mayor puntualización en el tema central del contenido de la guía.
2. N/C.

3. N/C.
4. Que de ser posible se incluyan datos financieros y estadísticos.
5. Tener un poco de cuidado con la escritura correcta de las palabras.
6. Agregar más fotos e imágenes, hacerla más atractiva físicamente.

Para mejorar las Guías de Mejores Prácticas, los empleados sugieren hacerlas más atractivas, aumentar datos financieros y estadísticos, puntualizar más el contenido de la misma y tener más cuidado con la escritura el momento de la digitalización, de igual manera, dos personas consideran que está muy bien. No existen comentarios negativos acerca de éstas.

10.¿CUÁL ES LA MISIÓN DE UCACSUR?

1. Ser una entidad representativa de las COACS de la región, velar por sus socios y mantener una gestión eficiente en lo que le compete.
2. UCACSUR tiene como misión fortalecer el sistema financiero del país, dando asesorías, capacitaciones y ser un organismo de integración del sistema cooperativo.
3. Promover la integración cooperativa y en general el cooperativismo en la región sur del país, concientizando acerca de la importancia que tiene el cooperativismo como un nuevo modelo financiero basado en la solidaridad.
4. N/C.

5. Es una organización de apoyo y servicio oportuno en las cooperativas socias y se ubica dentro de diferentes márgenes de acción como son; desarrollo social, asistencia técnica, entre otros.
6. Institución que brinda apoyo y capacitación a sus socios.

La mayoría de los empleados tienen una idea general de lo que es la misión de la organización; sin embargo no la tienen muy clara ni definida según la que está establecida por la organización. Una persona la desconoce.

11.¿CUÁL ES LA VISIÓN DE UCACSUR?

1. Se convierta en el centro de apoyo y reporte cooperativo del sur del país, en el marco del cooperativismo de ahorro y crédito.
2. N/C
3. N/C
4. Llegar a posicionar al 2010 la marca UCACSUR sustentada en el cumplimiento de los ejes de acción definidos como son: Asistencia técnica, representación política, incidencia en procesos cooperativos, integración y unión, llegando a ser el organismo integrador de cooperativas más grande del Ecuador.
5. Ser una organización sostenible, eficiente y seguir ayudando al sector cooperativo en su fortalecimiento.
6. Al cabo de 5 años, ser la Unión de Ahorro y Crédito más importante de la región sur del continente americano.

De la visión también tienen una idea general pero más leve que la de la misión, tratan de definirla; pero según su percepción. Dos personas la desconocen.

12.¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA INSTITUCIÓN?

1. Velar por sus socios, representar social y políticamente a las asociadas y brindar productos y servicios importantes en el sector.
2. Fortalecer a sus socios, dar capacitación, representar a sus socios y al sector cooperativo del sur del país, integrar a las cooperativas del sur del país.
3. Brindar asistencia técnica a sus socios, llegar a cumplir con los procesos integradores (más socios) y fomentar valores cooperativos y mejores prácticas del sector.
4. N/C.
5. N/C.
6. Asesoramiento, respaldo y capacitación.

De igual manera conocen algunos de los objetivos de la organización; sin embargo, no coinciden entre ellos. Dos personas los desconocen.

2.4.5 Conclusiones de las encuestas realizadas al área administrativa

Luego de haber realizado la investigación y gracias a la colaboración de los trabajadores de UCACSUR, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Los empleados de la institución dan mucha importancia a los atributos analizados, creen que todos son fundamentales para cumplir con los objetivos laborales de la misma.
- El atributo que todos coinciden que es fundamental es Aportar positivamente al desarrollo regional y local.
- Los empleados ven a UCACSUR como una institución confiable, transparente, amigable y capaz, no le asocian con atributos negativos.
- Los empleados tienen una relación muy buena y solidaria con sus compañeros de trabajo y la gerencia.
- Los encuestados tienen mucha confianza y prefieren comentar sus dudas e inconvenientes a sus superiores inmediatos y directamente a la gerencia.
- Los métodos para impartir información en los cuales los trabajadores tienen más confianza son los e mails, vía oral, las carteleras y la página web.
- Comentan que los temas que más les interesa que contengan las carteleras son las noticias de interés del país, de la ciudad, sobre economía y cumpleaños del mes.

- Los empleados sienten interés sobre las Guías de Mejores Prácticas, todos la han leído y comentan positivamente sobre las mismas.
- El personal de UCACSUR, a pesar de ser un número reducido, no tiene muy clara la misión, la visión y los objetivos de la institución, inclusive algunos la desconocen. Es importante que todos tengan en mente estos conceptos claros.

2.4.6 Recomendaciones

- Para Mantener un ambiente agradable, de confianza y compañerismo en UCACSUR se recomienda:
 - Realizar talleres motivacionales con todo el personal de la empresa. Por ejemplo, un taller de 1 día completo, en donde los empleados estén totalmente aislados de su área de trabajo, dirigido a realizar actividades de motivación, interacción y comunicación.
 - Mantener los espacios de distracción y socialización de la empresa, como el aniversario de la empresa, el Encuentro Nacional de Cooperativismo, la cena navideña, entre otros, motivando con anticipación al personal para que asista.
 - Involucrar a las familias de los empleados a alguna reunión destinada para el personal, de esta manera se podrá fomentar un acercamiento con sus seres queridos y lograr que ellos apoyen el trabajo de los empleados en la institución.

- Crear un espacio, quizá una vez a la semana o cada quince días, para comentar entre todos en qué proyectos se encuentra cada uno, empaparse de la situación actual de la empresa y noticias relevantes para la misma. Esto se puede llevar a cabo por medio de desayunos periódicos.

- Para mantener y mejorar la motivación y el sentido de pertenencia del personal:
 - Organizar talleres, paseos, actividades de integración, dinámicas, celebración de cumpleaños, etc.
 - Realizar un taller de un día, en el cual se profundice la misión, la visión, los objetivos y los valores de UCACSUR, según las respuestas del presente cuestionario, para los empleados no están muy claros estos conceptos, inclusive algunos contestan que no conocen la respuesta. Al ser un número reducido de personas las que forman parte de la institución, es algo fácil de conseguir pero fundamental.

- Con respecto a los canales de comunicación se realizan las siguientes sugerencias:
 - Cartelera:
 - Rotar la información periódicamente, se sugiere 1 vez a la semana, (cada lunes), para de esta manera dar mayor dinamismo a la cartelera.
 - Implementar freses de motivación semanales.

- Incrementar una sección para los empleados, en donde ellos puedan colocar lo que les parece importante acerca de cualquier tema.
- E- mail:
 - Establecer al e mail como un medio de comunicación importante y efectivo, enviar a todos los empleados mails con noticias y anuncios internos, por ejemplo, si hay una nueva disposición, si hay vacaciones en ciertos feriados, comentar si se va a realizar algún evento importante, etc.
 - Al finalizar los e-mails, éstos deberán tener una nota al final que diga que cualquier comentario, observación o sugerencia la pueden realizar respondiendo el mail a la misma dirección electrónica.
- Guía de Mejores Prácticas:
 - Incrementar datos estadísticos y cifras importantes acerca de los temas que se están tratando en la misma.
 - Incentivar la participación de todos los empleados en cada guía, lograr que se sientan protagonistas de ésta.
 - Aumentar gráficos.
- Página Web
 - Reestructurar la página web.
 - Organizar un taller con el técnico de la institución, en el cual, éste explique las funcionalidades que, como personal, se le puede dar a la web.

- Implementar nuevos ítems como fotografías, publicaciones, proyectos en los que se encuentra la empresa, etc, que le hagan más atractiva a la web.
- Siempre tener actualizada la página para que ésta sirva como un medio de comunicación eficaz con toda la información importante pertinente al sector cooperativo.

2.5 DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Este estudio pretende diagnosticar las características generales de la Imagen y Cultura Corporativa a nivel externo de UCACSUR, con la finalidad de establecer las recomendaciones necesarias para mejorar estos aspectos trascendentales en la vida de la compañía.

2.5.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Conocer la percepción de los principales públicos externos de UCACSUR acerca de la imagen que tienen de la institución, los métodos que consideran pertinentes para mantener una comunicación adecuada, la relación que mantienen con la organización, entre otros aspectos fundamentales.

Objetivos Específicos:

1. Conocer cuál es la percepción general de los públicos externos acerca de la empresa.
2. Identificar qué tipo de relación mantiene la organización con sus principales públicos.

3. Determinar los medios más efectivos de comunicación externa.
4. Conocer qué tipo de información es la que más les interesa recibir a los públicos externos y qué le haría más interesante a la misma.

2.5.2 Métodos de investigación

1. Entrevistas a profundidad a los principales medios de comunicación de la ciudad. (Cuestionario **Anexo 3**).
2. Encuestas a los gerentes de todas las Cooperativas socias de UCACSUR. (Cuestionario **Anexo 4**).

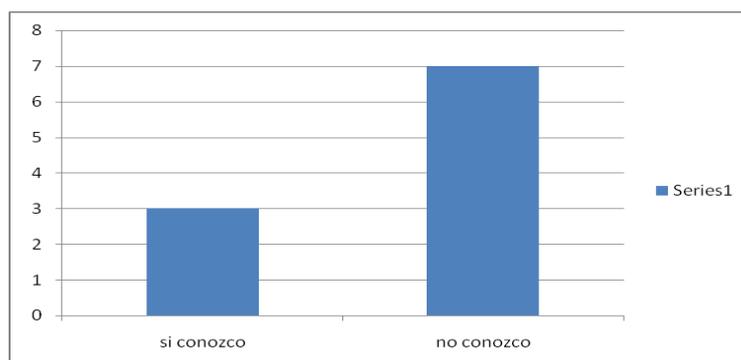
2.5.3 Campo de estudio

Principales públicos externos de UCACSUR: Medios de Comunicación y Cooperativas Socias.

2.5.4 Medios de Comunicación

Siendo la ciudad de Cuenca el principal centro de operación de UCACSUR, es conveniente aplicar este diagnóstico a una muestra significativa a los medios de comunicación principales que operan en la ciudad. Esta muestra se reestructuró, con los 3 diarios existentes en la ciudad, los dos canales de televisión con mayor audiencia y las 5 principales emisoras de radio de la ciudad.

1. ¿CONOCE CLARAMENTE QUÉ ES UCACSUR?



Daniela Vásquez D.

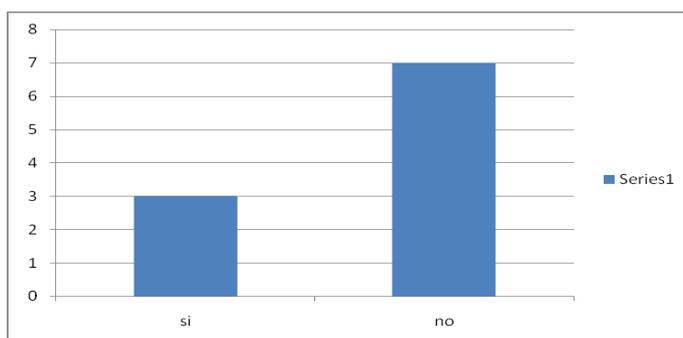
El 70% de los entrevistados no conocen lo que es UCACSUR, a penas el 30% restante tienen una imagen clara de lo que es la institución, según las personas que realizaron las entrevistas, los medios de comunicación que la conocen, son los periódicos de la ciudad.

2. ¿QUÉ REFERENCIAS TIENE DE LA INSTITUCIÓN?

1. Ninguna.
2. Ninguna.
3. Ninguna.
4. Ninguna.
5. Ninguna.
6. Falta promocionar la institución.
7. Agrupa 23 cooperativas de ahorro y crédito y que es una institución nueva.
8. Es una institución que reúne a las principales cooperativas de la región.
9. Abarca cooperativas.
10. Creo que es la Unión de Cooperativas del Sur.

Muchos de los entrevistados no tienen mayores referencias de la institución, inclusive hay algunos que desconocen totalmente acerca de la misma. Otros la relacionan de una u otra manera con el sector cooperativo.

3. ¿HA ASISTIDO ÚLTIMAMENTE A RUEDAS DE PRENSA O EVENTOS ORGANIZADOS POR UCACSUR?



Daniela Vásquez D.

El 70% de los medios de comunicación comentan que no han asistido mientras que el 30% afirman que sí lo han hecho. En esta pregunta podemos confirmar lo que comentamos en la primera, debido a que los que tienen las respuestas positivas son los de prensa escrita.

4. ¿QUÉ RECOMENDARÍA PARA HACERLES MÁS ATRACTIVOS?

1. Antes que nada, que nos informen sobre ello, ya que no conocemos que es UCACSUR.
2. Que hagan una campaña para dar a conocer los eventos que realicen.
3. Que se envíen los boletines de prensa para poder asistir y ahí conocer más sobre UCACSUR y dar a conocer a la ciudadanía la información pertinente acerca de esta compañía.
4. No sé qué les podría recomendar, ya que no conozco a la institución.

5. Puntualidad y organización.
6. Campaña de conocimiento, qué es y para qué sirve.
7. Los temas que sean de interesantes para toda la ciudadanía.
8. Que sean temas que engloben más a la parte informativa y que sean más seguidos, por ejemplo del sector cooperativo.
9. Hacerse conocer a nivel de medios, no se conoce qué es UCACSUR, publicitar.
10. Que se manden los boletines, y que den más información a los medios para poder informar a la ciudadanía.

Los medios de comunicación en general, sugieren que, en primer lugar, se debe hacer una campaña en donde se refuerce, o en algunos casos, que se forme una imagen de UCACSUR, en donde primero se diga qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, etc, afirman desconocer acerca de ésta. También, los que han asistido, proponen ser más estrictos con la puntualidad y la organización.

5. ¿QUÉ INFORMACIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO ES DEL INTERÉS DE SU MEDIO?

1. Saber si cumplen con los objetivos que se plantean, sobre todo con la gente más necesitada.
2. No tanto, ya que en la radio no se toca permanentemente temas acerca del sector cooperativo.
3. Cualquiera que sea del interés de la ciudadanía.
4. Cualquiera, pero no conocemos ninguna información sobre UCACSUR.
5. Todo lo que sean cooperativas.

6. Proyectos que se tienen, solvencias de las cooperativas, beneficios, etc.
7. Migración, lo que se haga en este sentido.
8. Temas relacionados a accesos de créditos, proyectos de expansión de cooperativas, leyes relacionadas a la nueva superintendencia, finanzas populares, etc.
9. Todos de interés y beneficios que brindan las cooperativas.
10. Todos los que sean de interés para la ciudadanía.

Los temas que les interesan a los medios de comunicación son muy diversos, algunos priorizan todo lo pertinente al sector cooperativo y lo que sea de interés de la ciudadanía en general, otros con respecto a los migrantes, créditos, proyectos de expansión de las cooperativa, finanzas populares, beneficios que brindan las cooperativas, etc., y otros dicen que no les interesa mucho lo que tenga que ver con este sector.

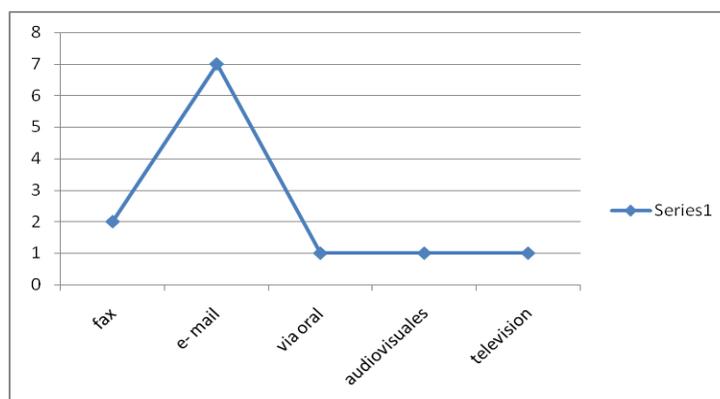
6. ¿QUÉ TEMA QUE IMPARTE UCACSUR NO ES DE SU INTERÉS?

1. Toda la información que pueda dar la compañía es de interés.
2. No creo que haya algún tema que no sea de interés, mucho menos si es de interés ciudadano.
3. Yo creo que todo es de interés.
4. No le sabría decir.
5. Toda es importante.
6. Toda tiene algo que informar, debe ser información relevante.
7. Convenios y Firmas.

8. Todos los temas que difunde UCACSUR son importantes un poco menos la labor social y los proyectos sociales.
9. Todo es de interés mientras sea bien canalizada.
10. Yo creo que toda sería de interés.

Todos los entrevistados coinciden en que toda la información es de interés mientras sea bien canalizada y sea interesante para la ciudadanía en general, uno comenta que tal vez la firma de convenios no es tan relevante, otro que la labor social, etc, sin embargo recalcan que todo la información tiene su importancia.

7. ¿QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN CONSIDERA EL MÁS IMPORTANTE PARA IMPARTIR LA INFORMACIÓN?



Daniela Vásquez D.

Al igual que los socios de UCACSUR, consideran que el medio más efectivo para transmitir la información a los medios de comunicación es el e mail, luego proponen al fax y finalmente vía oral, audiovisuales y la televisión.

CONCLUSIONES

Al haber finalizado la investigación gracias a la colaboración de los medios de comunicación de la ciudad, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Hay un claro desconocimiento por parte de los medios de comunicación con respecto a UCACSUR, muchos de ellos ni siquiera saben a qué se dedica la organización ni cuál es su objetivo general.
- Según las encuestas realizadas, la prensa escrita (Diario El Tiempo, Diario El Mercurio y Diario El Comercio) identifican claramente a UCACSUR, mientras que ninguna radio de la ciudad lo hace.
- Son pocos los medios de comunicación que identifican claramente a UCACSUR y que pueden dar referencias correctas con respecto a la organización.
- De igual manera, en esta pregunta, podemos apreciar claramente que los 3 medios de comunicación que identifican a la institución (prensa escrita), son quienes han asistido a las ruedas de prensa realizadas por UCACSUR, lo otros no lo han hecho.
- Para hacer más atractivas las ruedas de prensa y eventos organizados por la institución para los medios de comunicación, se debería trabajar, primeramente, en la imagen que estos tienen con respecto a la institución.

- Lo que a los medios les parece importante es la puntualidad y la organización con la que se lleven a cabo los eventos.
- Para los medios de comunicación, toda la información pertinente al sector cooperativo es muy importante, sin embargo aconsejan canalizarla de manera correcta.
- Hay algunos medios que no les interesa lo pertinente al sector cooperativo, hay que considerar para no enviarles información o lograr que sea atractiva para ellos también.
- Los métodos más efectivos para impartir información, según los entrevistados, es el e mail y otros consideran también importante el fax.

RECOMENDACIONES

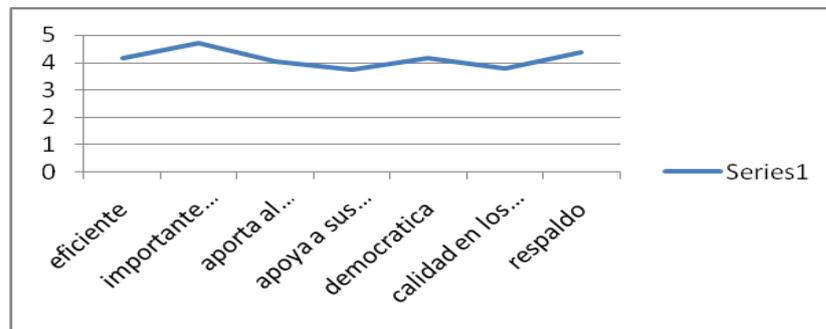
- Realizar, inicialmente, un taller con los medios de comunicación, en donde se les comente los objetivos, la misión y la visión de UCACSUR, comprometiéndolos a apoyar al sector cooperativo en general.
- Mandar boletines de prensa semanales con información puntual acerca de temas de interés común, tanto a los diarios de la ciudad como a las emisoras radiales, con el objetivo de posicionar a la institución, incentivándoles a que informen a la ciudadanía acerca del sector cooperativo.
- Tener políticas establecidas dentro de la institución con respecto a las ruedas de prensa; por ejemplo, máximo tiempo de espera para iniciar, medios a los que se debe convocar, entre otros.

- Utilizar el correo electrónico y el fax para comunicarse con los medios (actualizar las bases de datos).

2.5.5 Cooperativas Socias

Los resultados que arrojan las encuestas a las Cooperativas Socias son los siguientes:

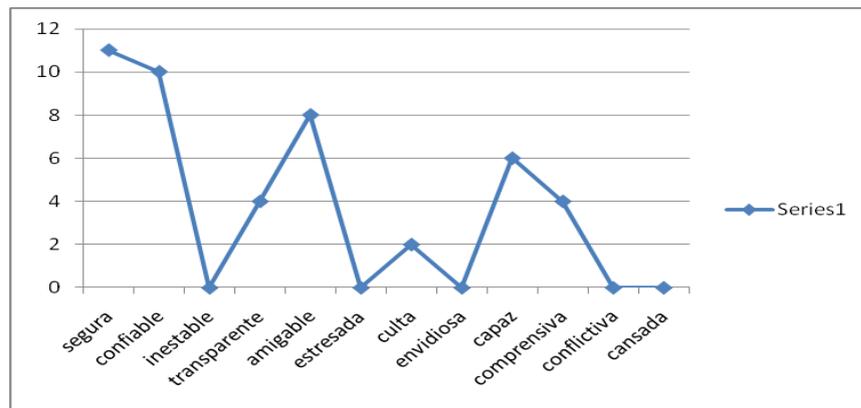
1. PERFIL DE IMAGEN (ATRIBUTOS)



Daniela Vásquez D.

Como podemos apreciar en el gráfico, la mayoría de encuestados opinan que, UCACSUR, es importante dentro del sector cooperativo, mientras que no todos perciben *eficiente, que apoya a sus socias, que es democrática, que la calidad de sus servicios es lo suficientemente buena ni que respalda*. A pesar de que el promedio no es bajo en cada uno de los atributos, para la organización, estos son los principales puntos que desea transmitir, y la respuesta a esta pregunta nos dice que no lo están logrando en su totalidad, ya que hay personas que, por ejemplo, la eficiencia la califican con 2, otras con 3, etc.

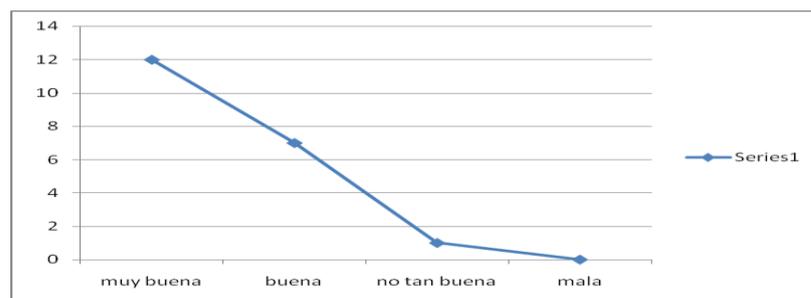
2. ¿SI UCACSUR FUERA UNA PERSONA, CÓMO LA DEFINIRÍA?



Daniela Vásquez D.

Los encuestados únicamente señalan las respuestas “Segura, confiable, transparente, amigable, culta, comprensiva y capaz”. Siendo las más nombradas “Segura y Confiable”. Ninguno de los encuestados la percibe o la asocia con aspectos negativos.

3. ¿CÓMO DEFINIRÍA LA RELACIÓN QUE USTED TIENE CON LA INSTITUCIÓN?

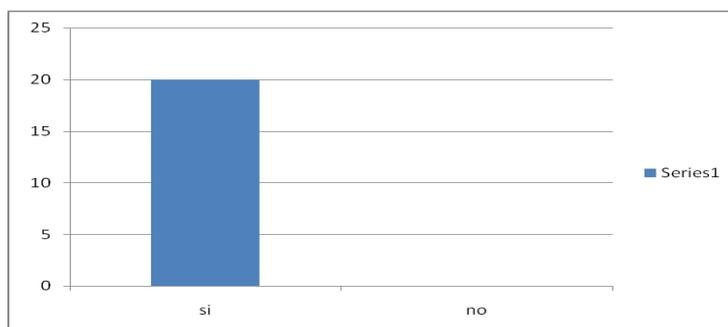


Daniela Vásquez D.

El 60% los encuestados consideran que la relación que mantienen con UCACSUR es muy buena, mientras que el 30% afirman que buena y un 10%

comenta que no tan buena, en general, la relación que mantiene la organización con sus socias es muy buena y buena.

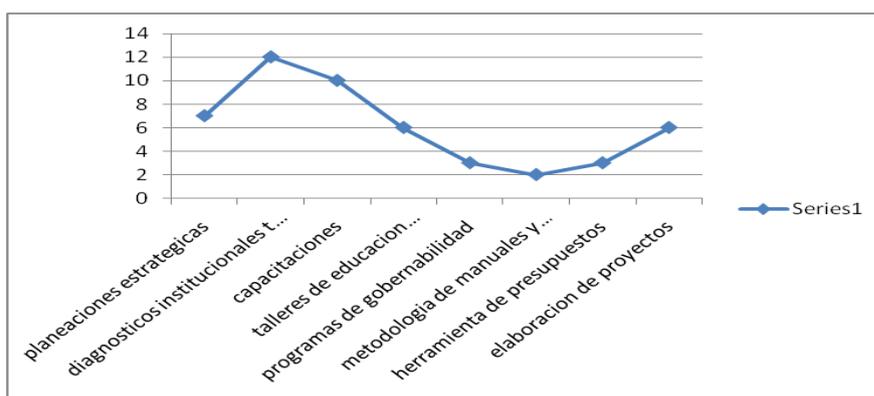
4. ¿HA SENTIDO A UCACSUR COMO UN ORGANISMO QUE LE BRINDA RESPALDO?



Daniela Vásquez D.

En esta pregunta, todos los encuestados confirman que se sienten respaldados por UCACSUR, no hay ninguna respuesta negativa.

5. ¿HA UTILIZADO ALGUNO DE LOS SERVICIOS DE UCACSUR?

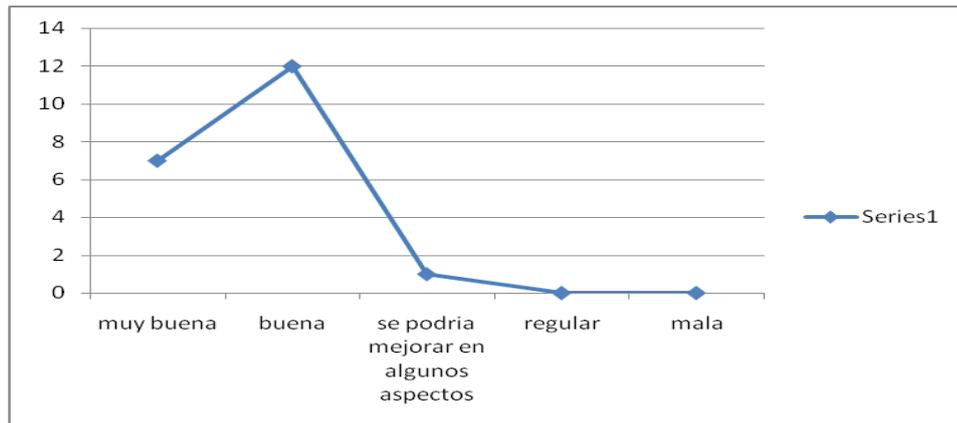


Daniela Vásquez D.

Los servicios más conocidos y utilizados por las socias de UCACSUR son los "Diagnósticos Institucionales y Calificación de Riesgos y Planificaciones

Estratégicas”, algunos mencionan a los “Talleres de Educación y Elaboración de Proyectos”, los demás servicios prácticamente no han sido utilizados.

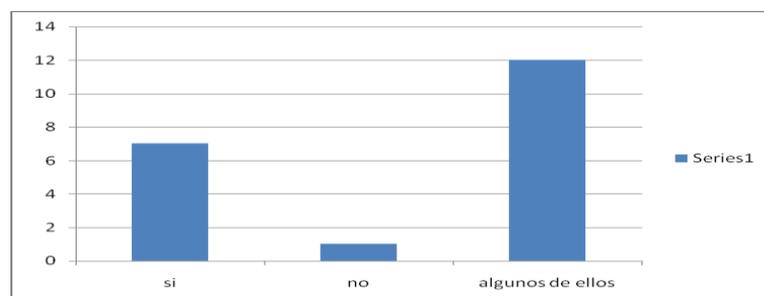
6. ¿QUÉ OPINA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN?



Daniela Vásquez D.

En este cuadro podemos apreciar que el 30% de los encuestados consideran a la calidad de los servicios, como “muy buena”, el 60% como “Buena” y el 10% comenta que se podría mejorar en algunos aspectos. Ninguna respuesta dice que es “regular ni mala”.

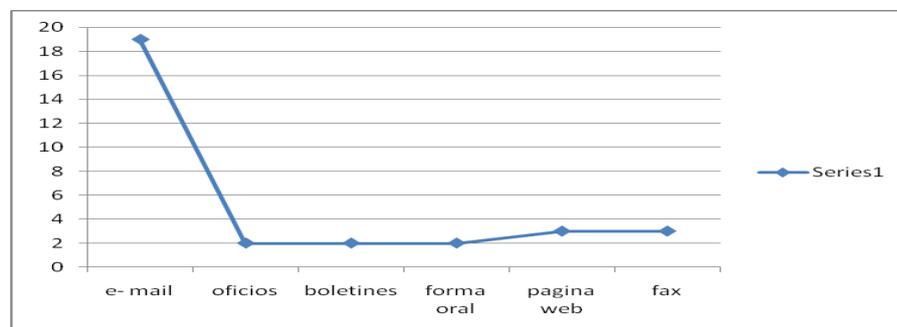
¿CONOCÍA UD. QUE UCACSUR BRINDABA ESTOS SERVICIOS?



Daniela Vásquez D.

Como podemos observar en el cuadro, el 30% de los encuestados comentan que sí conocían que UCACSUR brindaba estos servicios, sin embargo, el 60% afirman que únicamente algunos de ellos y el 10% que definitivamente no lo hacía. Esto quiere decir que las socias no conocen claramente los servicios que la Unión puede ofertarles.

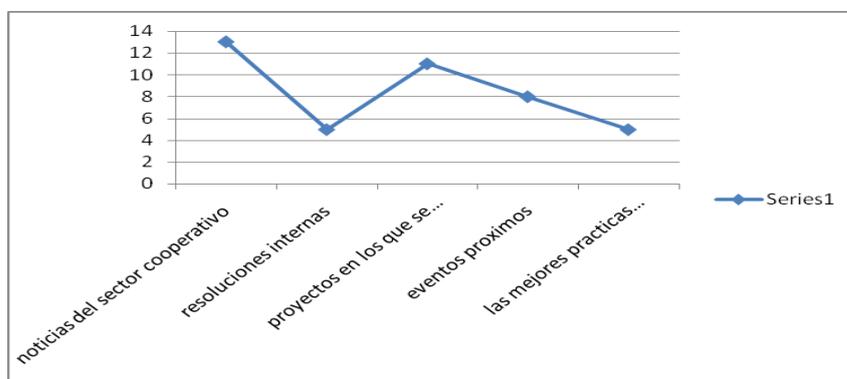
7. ¿CUÁLES SON LOS MÉTODOS MÁS CONVENIENTES PARA IMPARTIR INFORMACIÓN?



Daniela Vásquez D.

La mayoría de los encuestados consideran que la información debe ser impartida vía e mail, sin embargo, también mencionan que la página web y el fax deberían ser métodos efectivos, y finalmente los oficios, boletines de prensa y vía oral. En definitiva, el medio más eficaz sería el correo electrónico.

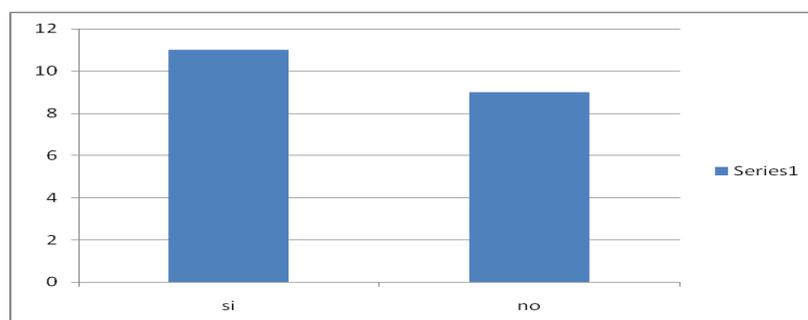
8. ¿QUÉ NOTICIAS CONSIDERA QUE UCACSUR DEBERÍA TRANSMITIR A SUS SOCIAS?



Daniela Vásquez D.

Las más señaladas son las “Noticias del Sector Cooperativo y los Proyectos en los que se encuentra UCACSUR”, sin embargo, “Resoluciones Internas, Eventos Próximos a realizar y Las Mejores Prácticas ejecutadas en el Sector” tienen también algunas respuestas a favor, es por ese motivo que podemos concluir que, a las socias de UCACSUR, les interesa recibir todo tipo de información por parte de la institución, dando prioridad a las mencionadas en primera instancia.

9. ¿HA RECIBIDO O CONOCE ACERCA DE LAS GUÍAS DE MEJORES PRÁCTICAS?



Daniela Vásquez D.

En esta pregunta podemos apreciar que 55% de los encuestados dicen que sí conocen acerca de las Guías de Mejores Prácticas, mientras que el 45% afirman que no lo hacen.

10.¿QUÉ LE HARÍA MÁS INTERESANTE A LAS GUÍAS DE MEJORES PRÁCTICAS?

1. N/C
2. Las estadísticas para los correctivos, para que lo demás esté correcto.
3. N/C
4. N/C
5. N/C
6. N/C
7. Que hablen sobre el cooperativismo que hay en UCACSUR, la comprensión y los 7 principios que hay y que compartimos.
8. N/C
9. N/C
10. La utilización de manuales y estadísticas con las que se puedan realizar comparaciones y correcciones en la empresa.
- 11.N/C
- 12.N/C
- 13.Previo a ingresar al análisis, recibir instrucción para la forma de desarrollar.
- 14.Publicitar los servicios de UCACSUR.
15. Comenten más sobre cómo se desarrolla.
- 16.N/C

17.Nada, todo está bien

18.Nada, todo está bien.

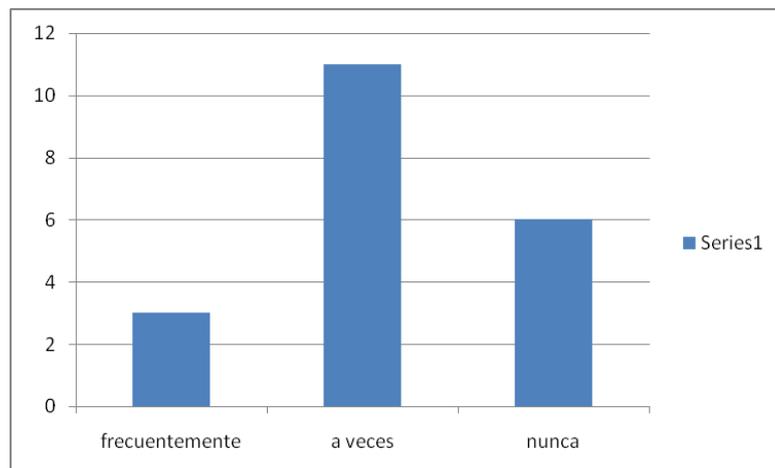
19.Más práctico, no tan grande, más pequeña y más información.

20.N/C

Muchos de los encuestados opinan que así la guía está bien, de igual manera, podemos asumir que las personas que no realizan ningún comentario es porque consideran que está correcta o porque desconocen acerca de su contenido.

Sin embargo hay opiniones acerca de que debería ser más técnica, que debería hablar más de UCACSUR, como por ejemplo: Qué servicios ofrece la organización, novedades acerca de la misma, etc. Y también hay un encuestado que considera que también deberían ir ciertos indicadores del sector cooperativo.

11.¿QUÉ TAN FRECUENTE INGRESA A LA PÁGINA WEB DE UCACSUR?



En este gráfico podemos apreciar que el 55% de los encuestados ingresan a veces a la página web, el 30% que nunca y el 15% que frecuentemente, este dato es curioso ya que, en la actualidad, la página web de UCACSUR está desactualizada, así que muestra que a pesar de que la información no está rotando de manera adecuada, la gente se interesa por la misma.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la investigación, y gracias a la colaboración de las cooperativas socias de UCACSUR, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- A pesar de que el promedio de los resultados presentados en el cuadro de atributos de UCACSUR, según la percepción de las cooperativas socias, no es muy bajo, si analizamos una por una las respuestas, hay algunas encuestas que otorgan puntajes de apenas dos o tres a atributos importantes como la eficiencia y el apoyo que brinda a sus socios.
- Uno de los atributos principales que el gerente quiere transmitir es la calidad en sus servicios, y éste es el que está calificado con los menores puntajes.
- Casi el total de los encuestados opinan que UCACSUR es muy importante dentro del sector cooperativo.

- La mayoría de las socias de la organización, coinciden en que UCACSUR proyecta una imagen de seguridad, confiabilidad y de amistad. Ninguna le asocia con atributos negativos.
- La relación que la institución mantiene con sus socias, en general, es buena y muy buena.
- Todas las cooperativas perciben a UCACSUR como un organismo que les ha brindado respaldo en alguna ocasión.
- Los servicios más conocidos y utilizados por las socias de UCACSUR son los “Diagnósticos Institucionales y Calificación de Riesgos y Planificaciones Estratégicas”, los demás servicios no son muy distinguidos ni identificados.
- La mayoría de encuestados consideran la calidad de los servicios que brinda UCACSUR como buena, sin embargo, no la perciben como óptima, este es un punto en el cual la institución debería considerar destacarse y lograr, que todos sus socios la señalen como muy buena.
- A pesar de que los encuestados comentan que conocían algunos de los servicios que oferta UCACSUR, se puede percibir que falta impartir información pertinente al tema, por más que las socias no hayan utilizado algunos de los servicios, por lo menos deberían conocer claramente, que la institución puede ofrecerlos.
- El método que UCACSUR debería priorizar para transmitir información a sus socias, es el correo electrónico, un

porcentaje, realmente considerable, señala que es el que más utilizan y el más eficaz.

- Para los encuestados, toda la información que pueden recibir de la institución es muy importante; sin embargo, aconsejan priorizar las noticias del sector cooperativo y los proyectos en los que se encuentra la misma.
- Hay algunas socias que aún no identifican ni tienen muy posicionada la imagen de las Guías de Mejores Prácticas. Se debería considerar algunas sugerencias realizadas por los encuestados.
- Algunos de los encuestados opinan que la Guía de Mejores Prácticas está bien de la manera en la que se presenta actualmente. Sin embargo hay opiniones acerca de que debería ser más técnica, que debería hablar más de UCACSUR, como por ejemplo: Qué servicios ofrece la organización, novedades acerca de la misma, etc. Y también hay un encuestado que considera que también deberían ir ciertos indicadores del sector cooperativo.
- Un número considerable de encuestados, asegura que ingresan a la página web de UCACSUR a veces y otros frecuentemente; sin embargo, en los últimos meses la página ha estado deshabilitada, por lo que podemos concluir es que a los socios, les interesa la información que pueda haber en la página web, así que se le debería dar la importancia pertinente al tema.

RECOMENDACIONES

- Fortalecer la relación con las cooperativas socias, a pesar de que consideran que es buena y muy buena, mantener una comunicación constante con las mismas.
- Trabajar en los atributos con los cuales se quiere que las cooperativas asocien a la Unión, como son respaldo y calidad.
- Actualizar e incrementar constantemente la cartera de servicios, mejorando la calidad de los mismos.
- Definir estrategias para que la ciudadanía conozca UCACSUR y que el momento de asociarse a una cooperativa, sienta como respaldo y exija que sea parte de la Unión.
- Dar continuidad a la Guía de Mejores Prácticas, ya que los públicos tienen una opinión positiva acerca de las mismas y es un mecanismo efectivo para informar sobre los servicios que la Unión oferta.
- Habilitar la página web de UCACSUR y tenerla siempre vigente y con información actualizada.

2.6 NOTORIEDAD Y PERFIL

Si hablamos de un líder o un referente dentro del sector cooperativo, podríamos afirmar que es UCACSUR, debido a que no tienen competencia, además actúa como referente de otras Uniones de Cooperativas de Ahorro y Crédito de distintas partes del país como son: UCACNOR Y UCACENTRO.

El nivel de notoriedad de la institución, frente a sus socias, que son su público principal, es muy alto, debido a que es la única dentro del sector; sin embargo, como se señaló con anterioridad, los medios de comunicación tienen confusión con respecto a la misión que cumple la organización.

2.6.1 Análisis de los elementos de Identidad e Imagen Corporativa visuales de UCACSUR

Para realizar un análisis adecuado de la percepción que tiene el público objetivo de la Unión en cuanto a los elementos de identidad e imagen corporativa, realizamos un grupo focal, el cual contó con la participación de nueve representantes de las cooperativas socias, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Conocen cuál es el nombre legal de la compañía?

Todos los asistentes tenían claro que el nombre legal de la compañía es Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur, UCACSUR.

2. ¿Cuál es su percepción en cuanto al nombre UCACSUR?

Los participantes consideran que el nombre es correcto, ya que es un nombre fácil de recordar por lo que es una abreviatura del nombre legal y no es complicada su pronunciación y recordación.

3. ¿Recuerdan claramente cuáles son los colores institucionales, el logotipo y la tipografía utilizados en la imagen de la organización?

Los resultados de esta pregunta fueron bastante claros, todos los participantes coincidieron en que tanto el logotipo como la tipografía utilizada

son totalmente legibles y correctos, los socios se identifican mucho con los mismos, ya que representan la unión entre cooperativas que están a disposición de las familias e instituciones de las distintas provincias del país.

Algo que también se pudo apreciar es que conocían claramente los colores que caracterizan a la organización; todos mencionaron el amarillo y el azul. Acotaron que son los adecuados, alegando que van con lo que se busca proyectar a los públicos, debido a que el azul representa: seriedad, confianza, compromiso, seguridad y solvencia, y el amarillo: confianza y solidaridad.

4. Por favor, dibuje el logotipo de UCACSUR, incluyendo el texto del mismo en caso de que hubiese.

Un 100% de los presentes coincidieron en sus respuestas logrando un gráfico muy similar al logotipo de la Unión, los socios tienen una idea muy clara tanto del texto como del gráfico. Además entre sus comentarios surgieron algunos como; “Los rasgos del logotipo se identifican con la institución, ya que demuestran seriedad y solvencia, además van de acuerdo con la institución”.

“Nos gusta el logotipo porque ya le sentimos como parte de todas las cooperativas, para cada una de las organizaciones de las que formamos parte, este es un elemento que da realce y calidad a los productos que ofertamos”.

2.6.2 Conclusiones y recomendaciones

La imagen gráfica de UCACSUR está claramente identificada por las cooperativas socias. Tanto el logo, los colores institucionales, la tipografía como el slogan están posicionados en la mente de las mismas, sería un error

cambiarla o modificarla. Se debería conservar e impulsarla con mayor fuerza y manteniendo una línea gráfica específica, como por ejemplo, que ningún documento sea emitido si no es en sobres y hojas membreteadas. Inclusive se debería plantear un Manual de Imagen Corporativa.



Capítulo 3

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE IMAGEN CORPORATIVA

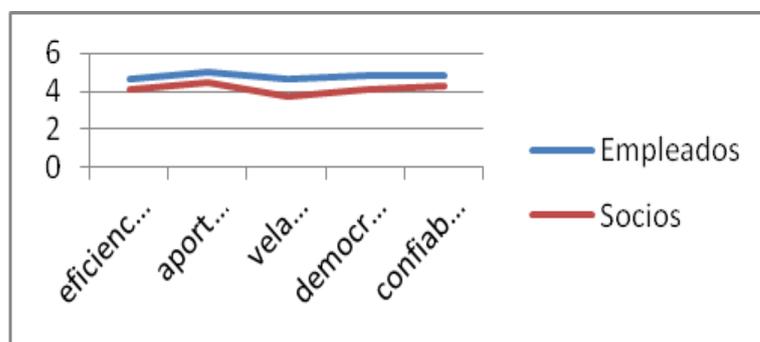
En este último capítulo, definiremos la estrategia y las acciones que se deberían cumplir para conseguir nuestro objetivo y mejorar el nivel de posicionamiento de UCACSUR entre sus públicos. Luego de haber realizado la investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, a continuación presentamos la propuesta del Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

3.1 DEFINICIÓN DEL PERFIL DE IDENTIFICACIÓN CORPORATIVO (PIC)

Para establecer el PIC, nos basamos en los atributos valorados que fueron mencionados durante la investigación que se realizó en el capítulo anterior.

Para ello, tomamos en cuenta a dos de los públicos más importantes de UCACSUR como son los empleados y los socios, ya que de acuerdo a la Matriz de Stakeholders, los Medios de Comunicación, tienen intereses y atributos valorados muy diferentes.

A continuación analizaremos el PIC de Empleados y Socios:



Daniela Vásquez D.

Como podemos apreciar en el gráfico, los atributos que valoran los empleados y las socias son: Eficiencia, Aporte al desarrollo local y nacional, Vela por los intereses de las Socias, Democrática y Confiable.

Si bien la calificación que dan tanto empleados como las cooperativas socias, está en el rango de la escala que nosotros consideramos entre satisfactorio y muy satisfactorio, existe una brecha que va entre 0,25 y 0,75 para alcanzar un perfil ideal de imagen. Es decir, debemos plantear un Plan Estratégico que permita lograr la anhelada calificación de 5 en la escala que venimos manejando.

3.2 CONCEPTO Y EL ESTILO COMUNICATIVO

Basándonos en el concepto propuesto por Paul Capriotti (1999) en su libro Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa con respecto al Concepto Comunicativo, en donde se refiere al mismo como “la idea central que la organización quiere transmitir a sus públicos, el qué vamos a comunicar”, podemos decir que UCACSUR debe manejar, según los atributos que más valoran sus públicos y la investigación presentada en el presente informe, el siguiente Concepto Comunicativo: “UCACSUR es una institución eficiente y democrática que aporta al desarrollo local y regional, a través de otorgar respaldo, seguridad y servicios de calidad a las cooperativas de ahorro y crédito del sur del país”.

Según el mismo autor, se entiende Estilo de Comunicación, como “la forma global de expresar el concepto comunicativo”. En ese sentido, la comunicación de UCACSUR deberá tener las siguientes características:

- Directo: Lo que debe decirse se hará en forma clara y concreta, dirigiéndose a los gerentes de las cooperativas socias, o a los colaboradores de UCACSUR en tercera persona del singular.
- Respetuoso: A pesar de ser una relación directa y de mutua confianza, siempre se dirigirá al interlocutor de usted, reflejando la consideración mutua que debe existir entre la organización y sus públicos.
- Serio: Hablar siempre con la verdad, proporcionar datos debidamente verificados y confiables, así como la coherencia que debe existir entre todos los mensajes que da la organización, tanto a través de su Conducta Corporativa, como de su Acción Comunicativa.
- Eficiente: Los canales de comunicación deben ser definidos de manera planificada y tomando en cuenta tanto las condiciones que tienen éstos como los hábitos de comunicación de los públicos, según lo establecido en el estudio presentado en el capítulo 2 de la presente Tesis. De esa manera podremos llegar a ellos de forma efectiva, oportuna y utilizando la menor cantidad posible de recursos para ello.

3.3 PLAN ESTRATÉGICO DE IMAGEN CORPORATIVA

Podemos definir estrategia, según James Quinn, 1980, en su libro “Estrategias para el cambio”, como “Un Plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de acciones principales de una organización en un todo coherente”. Basándonos en este concepto y en los citados anteriormente, a continuación planteamos el Plan Estratégico de Imagen Corporativa para UCACSUR.

Para elaborar un Plan Estratégico efectivo y organizado sistemáticamente, acudiremos a la división que propone Joan Costa en su libro “DirCom on - line”: organizacional, mercadológica e institucional, de donde tomamos el siguiente resumen:

Comunicación Institucional:

Le compete al Departamento de Comunicación convertirse en el emisor formal de la identidad de la organización frente a sus interlocutores sociales, tales como los accionistas, organismos de regulación y control, medios de comunicación, empresas financieras, gremios, etc.

Es el ámbito en el que la organización se comunica con su entorno como ser social que actúa en la comunidad local, nacional e internacional de acuerdo a su identidad y comportamiento particular.

La identidad de la organización se construye día a día con base en el accionar de la empresa en su conjunto y básicamente en el del nivel jerárquico superior. Para su transmisión se utilizan las siguientes áreas de acción:

Relaciones Públicas: Emisión de boletines de prensa, organización de ruedas de prensa, inauguraciones, lanzamientos, eventos en general, etc.

Definición de línea editorial que permita un discurso corporativo coherente, con base en:

El manejo de mensajes claves determinados.

La formación de voceros de prensa alternativos de la organización.

Presencia de artículos en revistas especializadas.

Definición y seguimiento de las aplicaciones de elementos de Identidad Corporativa: tales como logotipo, logosímbolo, colores, slogans, estilo de arquitectura corporativa, etc.

Auspicios y Patrocinios: orientados a ámbitos de acción relacionados con la organización y en coherencia con sus líneas de trabajo.

Responsabilidad Social y Participación Ciudadana: se refiere a todas las acciones que desarrolla la organización, en coordinación y/o relación con otras entidades y comunidades, en su calidad de Ser Social corresponsable del desarrollo sostenible y equitativo de la sociedad.

Comunicación Organizacional: Guarda relación con la cadena de procesos de producción de servicios de la empresa, es decir sus públicos internos, más los proveedores y contratistas.

Fundamentalmente tiene dos temas de preocupación:

Desarrollo de un sistema de comunicación: a través del cual puedan darse adecuadamente los distintos flujos de comunicación entre los distintos miembros de las cadenas de procesos, satisfaciendo las necesidades de información y retroalimentación de todos ellos.

Gestión de la cultura organizacional: cumpliendo el propósito de cohesionar a los miembros de la organización y mantenerlos orientados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La gestión en este sentido es determinante de variables que requieren seguimiento, como clima, motivación y compromiso del personal.

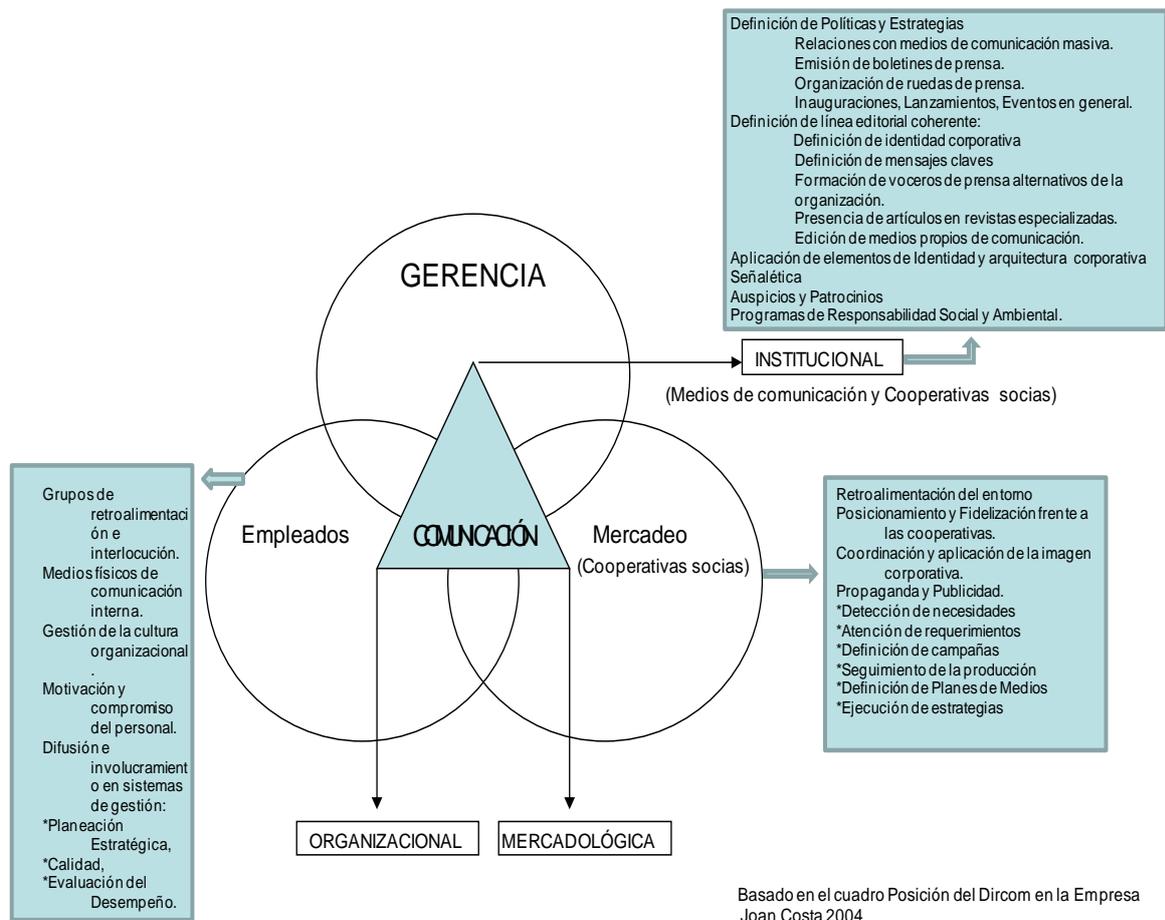
Comunicación Mercadológica: Se trata del relacionamiento y fidelización de los agentes del mercado en el que nos desenvolvemos: clientes actuales y potenciales.

Las estrategias vinculadas tienen relación fundamentalmente con los siguientes ámbitos:

Posicionamiento y Fidelización: El nivel de desarrollo de la imagen corporativa, así como su posicionamiento y fidelización deben ser gestionados a través de encuestas, las estrategias de comunicación pertinentes y el seguimiento a las mismas.

Propaganda y Publicidad: Los mensajes publicitarios y propagandísticos, así como los medios de comunicación que se utilizarán y el tiempo de difusión de los mismos.

PLAN ESTRATÉGICO DE IMAGEN CORPORATIVA



Para transmitir el Concepto Comunicativo se deberán cumplir los objetivos que se señalan a continuación, para cada uno de los cuales se anotan además en forma detallada las estrategias a seguir.

Cabe recalcar que todo lo propuesto, estará siempre acompañado de los elementos de identidad corporativa que definimos anteriormente, con el slogan que se incorporará y con mensajes, frases y acciones adicionales que recuerden que “UCACSUR es una institución eficiente y democrática que aporta al desarrollo local y regional, a través de otorgar respaldo, seguridad y servicios de calidad a las cooperativas de ahorro y crédito del sur del país”.

Es preciso enfatizar que, debido al bajo presupuesto con el que cuenta la institución para el área de comunicación, el Plan Estratégico propuesto incluye acciones que no representen gastos significativos para UCACSUR.

A continuación desglosaremos los planteamientos y propuestas para cada uno de estos ámbitos:

Comunicación Institucional:

Principales interlocutores: Medios de Comunicación y Cooperativas Socias.

Voceros: Gerente de UCACSUR

Objetivo 1: Posicionar en el 100% de los miembros de estos públicos el Concepto Comunicativo, a través de la utilización de elementos de Identidad Corporativa estandarizados y coherentes.

Estrategia: Adicionar y posesionar un slogan que haga referencia a los atributos valorados identificados en el Concepto Comunicativo, aprovechando el posicionamiento de la Identidad Corporativa de UCACSUR determinado en el capítulo dos.

Política: Transparencia, veracidad, credibilidad y apertura ante los públicos.

Es a la Gerencia de UCACSUR, en coordinación con el área de Comunicación, a quienes les corresponde tomar las definiciones más importantes en este ámbito para presentarse ante sus públicos como un sujeto social que refleje los atributos valorados que se han definido.

Según la investigación cuantitativa presentada, los principales públicos tienen posesionado el logotipo y la imagen gráfica de UCACSUR, por ello consideramos pertinente adicionar un slogan que refuerce el mensaje que queremos transmitir, el mismo que sería:

UCACSUR, aporte, respaldo y seguridad para tu cooperativa!!!

Este slogan, junto al logotipo deben ir en todos los documentos que se envíen desde la institución, de igual manera, en todo el material gráfico que se realice como: papelería institucional (hojas, sobres, esferos), banners, afiches, lonas, revistas, las Guías de Mejores Prácticas, entre otras, inclusive en los correos electrónicos que se emitan desde cualquier cuenta de UCACSUR.

Para lograr mayor impacto, se realizará un lanzamiento del slogan, en donde, el Gerente, será el encargado de explicar el porqué del mismo y reforzar el Concepto Comunicativo entre las cooperativas socias y los medios de comunicación.

Objetivo 2: Normar la utilización de los elementos gráficos de identidad corporativa para evitar su utilización incorrecta y la consiguiente distorsión de la imagen corporativa.

Estrategia: Realizar un Manual de Imagen (**Anexo 5**), en el que se establezcan claramente los parámetros de utilización y las diversas aplicaciones de los mismos.

En el diagnóstico se observó que si bien las personas encuestadas consideraban que los elementos simbolizan adecuadamente la identidad

corporativa y están bien posicionados, falta una definición adecuada de su forma de utilización.

De acuerdo a autores como Tom Peters, Sergio Monge y Paul Capriotti, es indispensable contar con un Manual de este tipo, que sirva como una guía para estandarizar el manejo de marca en una organización, independientemente del tamaño de ésta.

Objetivo 3: Posicionar una imagen clara y adecuada a la real identidad de la organización.

Estrategia: Definir, difundir y posicionar la filosofía de la institución.

Basándonos en el levantamiento de información realizado en el capítulo 1, en la filosofía de la institución, en donde el Gerente, Eco. Juan Pablo Guerra, comenta que los valores, la misión y la visión de UCACSUR aún no han sido escritos ni socializados, y que en respuesta a la encuesta realizada en el capítulo 2, los empleados tienen una idea débil de estos elementos, y tienen ideas diversas de los mismos, consideramos pertinente definir claramente estos conceptos para socializarlos y difundirlos de forma correcta entre los públicos de la institución.

Paul Capriotti (1999), en su libro “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa”, capítulo 7 “Análisis del Perfil Corporativo”, define a la Filosofía Corporativa como “la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía”. De igual manera, nos señala la importancia que ésta tiene dentro del desarrollo correcto de la institución, ya que, si una institución dispone de una filosofía corporativa claramente

establecida facilitará la labor del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en el proyecto empresarial, debido a que cumple las siguientes funciones:

- a) Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites.
- b) Señala los objetivos finales y globales de la compañía.
- c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
- d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- e) Facilita la evaluación de la actuación de la compañía y de sus miembros.
- f) Facilita la labor de las personas implicadas en la comunicación corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos claves de los miembros corporativos.

Luego de dimensionar la importancia de contar con una filosofía corporativa claramente definida, revisamos los siguientes conceptos propuestos por José Carlos Losada Días, en el libro “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”, en el capítulo 2 de Imagen Corporativa, página 66, donde señala lo siguiente:

Misión Corporativa: Es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece Qué es y Qué hace la compañía.

Visión Corporativa: Es la perspectiva de futuro de la institución, el objetivo final, el definir a dónde quiere llegar.

Valores Corporativos: Representan el Cómo hace la organización sus negocios, es decir, cuáles son los valores y principios profesionales (los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos).

Si confrontamos los elementos citados por el Gerente de UCACSUR, (Ver capítulo 1.3) con estos conceptos, vemos que se ajustan plenamente; sin embargo hace falta difundirlos adecuadamente, para lo cual en el ámbito organizacional se definen las estrategias para ello.

Objetivo 4: Incrementar en un 0.5 % la percepción de los públicos en cuanto a los atributos valorados de la imagen corporativa de UCACSUR

Estrategia: Transmitir en forma planificada y clara el concepto comunicativo, a través de distintas tácticas, formas y soportes.

Para posesionar a UCACSUR como un respaldo para las cooperativas, es decir, que para un ciudadano o ciudadana signifique una garantía que la cooperativa a la que se afilie forme parte de la institución, debemos trabajar en este concepto con las socias para que, a su vez, con la respectiva capacitación, ellas puedan transmitir la importancia de este tema a sus beneficiarios.

Esto no representaría un costo significativo para la Unión, como lo podemos confirmar en el presupuesto que se presenta más adelante; sin embargo

contribuiría a transmitir el concepto y brindar un atributo adicional a cada una de las cooperativas que pertenezcan a UCACSUR.

Es importante también transmitir que la institución ofrece servicios de calidad, que las capacitaciones y los instrumentos que brinda son valiosos. Esto lo podemos hacer mediante las Guías de las Mejores Prácticas que publica la Unión y los boletines electrónicos que se realizarán mensualmente, en donde, a través de testimonios, reforzaremos ese mensaje.

Objetivo 5: Fortalecer la relación interpersonal con los periodistas y directivos de los Medios de Comunicación y de las cooperativas socias.

Estrategia: Establecer espacios adecuados para la socialización y el fortalecimiento de lazos para la colaboración mutua.

MEDIOS Y SOPORTES INSTITUCIONALES

Cooperativas socias

Reuniones periódicas: Cada fin de mes se realizará una reunión con los Gerentes de las Cooperativas Socias para hacer un análisis de las actividades que culminan y poner metas y objetivos para el mes que inicia, además resolver dudas e inquietudes.

Boletines Electrónicos: Para difundir la imagen institucional y posicionarla junto al Concepto Comunicativo, proponemos publicar las actividades relevantes como: resultados de juntas, novedades del sector cooperativo, productos ofertados, mejores prácticas del mes, entre otros. Estos boletines electrónicos serán enviados a las Cooperativas Socias y a los Medios de

Comunicación, semanalmente, para ello se contará con la plantilla especificada en el Manual de Imagen.

Celebraciones especiales: Es importante mantener una relación constante y siempre hacerse presente frente al sector corporativo, es por eso que se entregará, en ocasiones especiales como: Día del amor y la amistad, día de la madre, día del padre, día del cooperativismo, navidad y el cumpleaños de cada gerente un símbolo que recuerde a la misión y los objetivos de UCACSUR, con los elementos de imagen institucional a los Gerentes de las Cooperativas Socias y a los representantes de los Medios de Comunicación.

Actividades de Web 2.0: Al UCACSUR ser una institución joven, es muy importante que utilice herramientas de Web 2.0, especialmente Facebook y Twitter. Se crearán grupos entre las cooperativas socias y el sistema cooperativo a nivel nacional para permanecer informados todo el tiempo de novedades importantes en el país, también se utilizará para enviar noticias actualizadas de interés desde UCACSUR. Adicionalmente, en Facebook, se subirán fotografías e invitaciones de los distintos eventos realizados.

Aplicar las sugerencias realizadas en las Guías de Mejores Prácticas: Entre ellas se sugirieron: hacerle más atractiva físicamente, incrementar datos estadísticos y cifras importantes acerca del sector cooperativo, incentivar la participación de todos los empleados en cada guía, lograr que se sientan protagonistas de ésta y aumentar gráficos e imágenes.

Reestructurar la página web: Es fundamental realizar un manejo adecuado de la página web, es por eso que debemos implementar nuevos ítems como fotografías, publicaciones, proyectos en los que se encuentra la empresa,

comentarios, sugerencias, etc, que le hagan más atractiva. Además mantenerle actualizada para que ésta sirva como un medio de comunicación eficaz con toda la información importante pertinente al sector cooperativo.

Boletines de Prensa: Enviar constantemente información a los medios de comunicación, manteniendo un vínculo cercano y despertando su interés permanente en el sector cooperativo para por su intermedio mantener informada a la ciudadanía.

Contacto directo: Organización de ruedas de prensa, demostrando apertura con los medios de comunicación, proyectando confianza y apoyo constante.

Comunicación Organizacional:

Principales interlocutores: Empleados de UCACSUR.

Voceros: Gerente de UCACSUR, Departamento de Comunicación.

Política: Transparencia, comunicación directa, credibilidad y apertura.

Objetivo 1: Reforzar el sentido de pertenencia y fidelidad a la institución, logrando que en un plazo de un año el cien por ciento de los empleados se sientan involucrados con la institución y motivados a entregar su mejor potencialidad en el trabajo.

Estrategia: Desarrollar actividades de esparcimiento e involucramiento del entorno familiar de los empleados para hacerlos sentir tomados en cuenta.

Objetivo 2: Conseguir que los empleados tengan un conocimiento cabal y único de la misión, visión e Identidad Corporativa de UCACSUR, así como

que se apropien del Concepto Comunicativo y se vuelvan multiplicadores del mismo.

Estrategia: Hacer partícipes a los empleados del análisis del Concepto Comunicativo, así como de las decisiones administrativas que se adopten, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

MEDIOS Y SOPORTES ORGANIZACIONALES

Taller con los empleados: Es importante realizar un taller para socializar el Concepto Comunicativo, ya que, como nos dice Paul Capriotti en su libro “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa” en el capítulo 10, “La imagen corporativa es cuestión de todos: la creación, cambio, mantenimiento o fortalecimiento de la imagen corporativa no es una responsabilidad que corresponda solamente al áreas de comunicación o marketing de la organización, si no que todos los miembros de la compañía deben estar implicados en ello”.

Reuniones de Coordinación: Estas reuniones se realizarán una vez a la semana con el objetivo de que los empleados se mantengan al tanto de todos los proyectos y actividades que está realizando UCACSUR, adicionalmente se realizarán pequeños talleres de Identidad Corporativa, misión y visión de la institución, enfocándolos en cómo cada uno puede aportar.

Comunicación de Actividades relevantes: Constantemente, el Área de Comunicación en coordinación con la Gerencia, enviará mensajes cortos con información acerca de las actividades y proyectos que se estén realizando, con el objetivo de que los empleados se mantengan informados.

Socialización de resoluciones internas: La Gerencia, en coordinación con el Área de Comunicación, enviará información tanto al personal como a las cooperativas socias, sobre las resoluciones adoptadas por su directorio y las normativas que rigen en el país y la provincia.

Utilización adecuada de carteleras físicas: Semanalmente, y cuando sea pertinente a diario, se cambiará la información de las carteleras con noticias del país y la ciudad con respecto a los sectores financiero, cooperativo y otras de interés común.

Celebración de cumpleaños: De parte de la administración de UCACSUR, se festejará los cumpleaños a cada uno de los empleados con el objetivo de que se sientan contentos y tomados en cuenta.

Entrega de símbolos en fechas especiales: Entregar un símbolo del sector cooperativo en fechas especiales como: Día del amor y la amistad, día de la madre, día del padre, día del cooperativismo y navidad, para que los empleados se sientan motivados y contentos.

Instaurar espacios de distracción y socialización de la empresa: Refiriéndonos al aniversario de la empresa, el Encuentro Nacional de Cooperativismo, la cena navideña, entre otros, motivando con anticipación al personal para que asista.

Involucrar a las familias de los empleados: Siempre la familia es un vínculo emotivo fundamental, es por eso que podemos realizar una reunión anual destinada para el personal y sus esposos - esposas, hijos e hijas, de

esta manera se fomentará el acercamiento de sus seres queridos con la organización, reforzando su apoyo en el trabajo de los empleados.

Inducción y reinducción: En la actualidad la institución realiza procesos de inducción con los empleados nuevos, sin embargo, vale la pena reforzar las metodologías y efectuar, periódicamente, jornadas de reinducción.

Comunicación Mercadológica:

Principales interlocutores: Cooperativas Socias.

Voceros: Gerente de UCACSUR

Objetivo 1: Implementar herramientas efectivas para impulsar la comercialización de los servicios que oferta UCACSUR a sus socias.

Estrategia: Difundir y socializar los servicios que oferta UCACSUR y, a su vez, sus Cooperativas Socias para generar mayores ingresos.

Política: Transparencia, comunicación directa, credibilidad y apertura.

Si bien el Área de Comercialización en conjunto con la Gerencia, son los encargados de elaborar un Plan Completo de Comercialización de los productos para posteriormente definir los canales de comunicación, proponemos dos herramientas importantes que aporten al cumplimiento de nuestro objetivo.

MEDIOS Y SOPORTES INSTITUCIONALES

Promocionar los servicios ofertados: Mantener informadas a las cooperativas socias sobre los servicios que UCACSUR oferta mediante correo electrónico y a través de las Guías de Mejores Prácticas.

Realizar ferias y encuentros del sector cooperativo: A través de eventos tales como ferias y encuentros del sector cooperativo, se promocionará la cartera de servicios y se impulsará el intercambio de experiencias con otros organismos afines.

FORMAS COMUNICATIVAS						
	ACCIONES	STAKEHOLDER	PROPÓSITO	EFEECTO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	ESPECIFICACIONES
1 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL						
1.1	Adicionar un slogan que refuerce el mensaje	Cooperativas socias/ empleados/ Medios de Comunicación	Reforzar el Concepto Comunicativo y lograr mayor recordación	Alcanzar el ideal de posicionamiento de imagen organizacional	Cuña radial, papelería de la organización, letreros, informes, banners, entre otros.	El Slogan sera UCACSUR, aporte, respaldo y seguridad para tu cooperativa!!! . Se incluirá en todo lo que cuente con el logo.
1.2	Realizar un Manual de Imagen Corporativa	Cooperativas socias/ empleados/ Medios de Comunicación	Establecer claramente los parámetros de utilización de marca	Normar la utilización de la imagen de UCACSUR para evitar distorsiones y malas aplicaciones	Manual de Imagen (adjunto)	Para realizar cualquier aplicación de la marca se deberá consultar en el Manual de Imagen
1.3	Definir, difundir y posicionar la filosofía de la institución	Cooperativas socias y empleados/	Posicionar la misión, visión y los valores de la institución entre nuestros públicos	Mayor identidad con la organización y personalización de misión, visión y valores	Talleres por parte del Gerente a las Cooperativas Socias y Empleados.	Explicación clara de por qué la misión, visión y objetivos.
1.4	Boletines Electrónicos	Cooperativas socias	Publicar las actividades relevantes como: resultados de juntas, novedades del sector cooperativo, productos ofertados, mejores prácticas del mes, entre otros.	Incentivar la participación activa de las socias y conseguir que siempre estén informadas.	Correo electrónico	Circulación mensual, incluye todo tipo de información relevante.
1.5	Reuniones periódicas	Cooperativas socias	Resolver dudas e inquietudes, revisar informes de los últimos meses, planificación de actividades futuras.	Mantener a las socias siempre informadas y en participación activa dentro de las actividades.	Reuniones	Las reuniones se realizarán mensualmente
1.6	Celebraciones especiales	Cooperativas Socias/ Medios de comunicación	Lograr mayor cercanía con los directivos de las cooperativas socias y con los Medios de Comunicación.	Mejor ambiente laboral y mayor cercanía.	Personalmente	Entregar símbolos institucionales en el Día del amor y la amistad, día de la madre, día del padre, día del cooperativismo, navidad y cumpleaños de los gerentes de las cooperativas. Algo representativo, no costoso.
1.7	Actividades de Web 2.0	Cooperativas socias	Utilizar herramientas de Web 2.0 (Facebook y Twitter) para mantener contacto permanente.	Manterles informados y conctados a la institución con herramientas modernas Web 2.0	Facebook y Twitter	Crear grupos entre las cooperativas socias y el sistema cooperativo a nivel nacional para permanecer informados, se utilizará para enviar noticias actualizadas de interés desde UCACSUR y para subir fotografías e invitaciones.
1.8	Aplicar sugerencias realizadas en las Guías de Mejores Prácticas	Cooperativas socias	Mejorar las Guías de Mejores Prácticas haciéndolas más atractivas para los públicos objetivos	Ser más atractivas e interesantes	Guías de Mejores Prácticas	
1.9	Reestructurar página web	Cooperativas Socias/ Medios de comunicación	Utilizar la página web como una herramienta informativa y de consultas para los stakeholders	Información práctica y permanente	Internet	Constantemente se actualizará la página web y habrá una persona encargada de responder inquietudes y sugerencias.
1.10	Boletines de Prensa	Medios de comunicación	Mantener a los medios informados y contar con su apoyo constante.	Mantener un vínculo cercano y colaborarnos mutuamente.	Vía fax y correo electrónico	Boletines constantes con información relevante para cada medio.

1.11	Boletines Electrónicos	Medios de comunicación	Publicar las actividades relevantes como: novedades del sector cooperativo, productos ofertados, mejores prácticas del mes, noticias de UCACSUR, entre otros.	medios de comunicación cuenten con la información necesaria de UCACSUR y el sector cooperativo.	Correo electrónico	Circulación mensual, incluye todo tipo de información relevante.
1.12	Contacto directo	Medios de comunicación	Demostrar apertura con los medios de comunicación.	Mayor confianza y apoyo constante	Vía telefónica y correo electrónico	Contacto constante y cada que sea pertinente.

	ACCIONES	STAKEHOLDER	PROPÓSITO	EFEECTO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	ESPECIFICACIONES
3.	COMUNICACIÓN MERCADOLÓGICA					
3.1	Promocionar los servicios ofertados	Cooperativas socias	Que las cooperativas socias conozcan claramente los servicios que UCACSUR oferta.	Mayor rentabilidad por los servicios ofertados.	Verbalmente, vía correo electrónico y a través de las Guías de Mejores Prácticas.	Se aprovecharán también las reuniones mensuales
3.2	Realizar ferias o encuentros del sector cooperativo	Cooperativas socias	Mostrar a nivel nacional los servios que ofertan las cooperativas socias de UCACSUR e intercambiar experiencias.	Socialización de cartera de servicios e intercambio de experiencias en todo el país.	Realización de ferias o encuentros	Se convocarán a todas las cooperativas del país a través de UCACSUR, UCACNORT Y UCACCENTRO y se realizarán una feria y un encuentro anual para intercambiar experiencias y socializar productos que se ofertan.

	ACCIONES	STAKEHOLDER	PROPÓSITO	EFEECTO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	ESPECIFICACIONES
2.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL					
2.1	Taller de socialización de Concepto Comunicativo	Empleados	Lograr claridad y apoderamiento del Concepto Comunicativo por parte de los empleados.	Apoyo y soporte en la transmisión del Concepto Comunicativo a otros públicos	Taller	
2.2	Reuniones de Coordinación	Empleados	Que cada departamento comente las actividades que realizará durante la semana.	Todos se mantienen al tanto de los proyectos de la institución.	Reuniones semanales (Preferiblemente lunes 08h00)	Todas las áreas podrán aportar en los distintos proyecto.
2.3	Comunicación de Actividades relevantes	Empleados	Que todos estén al tanto de aspectos relevantes de UCACSUR y se sientan involucrados en los procesos.	Comunicación directa Gerencia-empleados e involucramiento con la organización.	Correo electrónico	Notas cortas con la información acerca de las actividades y proyectos que se están realizando.
2.4	Socialización de resoluciones internas	Empleados	Que la gerencia comente las resoluciones, anuncios, etc, con todos los empleados constantemente.	Fluidez constante de información dentro de la organización. Comunicación gerencia-empleados.	Correo electrónico	Cada resolución o norma que se implementa tanto con los empleados y con las socias poner en conocimiento de todos.
2.5	Utilización adecuada de cartelera físicas	Empleados	Informar a los empleados de los acontecimientos relevantes del país, especialmente de lo relacionado a las finanzas y al sector cooperativo.	Los empleados se mantendrán informados a través de un medio visible y fácilmente asequible.	Cartelera	Se cambiará la información semanalmente, de ser pertinente, alguna información se cambiará a diario.
2.6	Celebración de cumpleaños	Empleados	Que los empleados se sientan contentos y tomados en cuenta por el Gerente y sus compañeros de trabajo.	Si uno está satisfecho y se siente parte de un equipo va a rendir de mejor manera en sus tareas diarias. Mejor ambiente laboral.	Por medio de un listado de cumpleaños, cada que corresponda, se le festejará al empleado.	Que la administración cuente con un fondo mensual para este tipo de actividades, por ejemplo, presupuestar 15 dólares por empleado.
2.7	Entrega de símbolos en fechas especiales	Empleados	Que los empleados se sientan contentos y tomados en cuenta por los administradores.	Mejor ambiente laboral y satisfacción por parte de los empleados.	Personalmente	Entregar símbolos en el Día del amor y la amistad, día de la madre, día del padre, día del cooperativismo y navidad, algo representativo, no costoso.
2.8	Instaurar espacios de distracción y socialización de la empresa	Empleados	Definir fechas importantes para recordar y festejar junto a los empleados	Mayor involucramiento y pertenencia de los empleados a la institución	Espacios anuales	Festejar aniversario de la empresa, el Encuentro Nacional de Cooperativismo, la cena navideña, entre otros, motivando con anticipación al personal para que asista.
2.9	Involucrar a las familias de los empleados	Empleados	Hacerles sentir involucrados y tomados cuenta.	Sentido de pertenencia con la organización	Actividades con las familias	Una vez al año se realizará un paseo o actividad con la familia de los empleados
2.10	Realizar procesos de inducción y reinducción	Empleados	Empapar y actualizar constantemente a los empleados con la información principal de parte de UCACSUR, especialmente cuando hayan procesos de cambio	Actualización contante de información relevante e involucramiento con la institución	Talleres	Cuando ingresa un empleado nuevo comentarle, de forma detallada sobre la organización y cada cierto tiempo actualizar conocimientos.

3.5 GASTOS ADICIONALES A LOS PRESUPUESTADOS ACTUALMENTE

PRESUPUESTO ANUAL					
	CONCEPTOS	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
1.	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL				
1.1	Adicionar un slogan	0	0	0	0
1.2	Manual de Imagen Corporativa	0	0	0	0
1.3	Definir y posicionar la filosofía de la institución	0	0	0	0
1.4	Boletines Electrónicos	150	150	150	150
1.5	Reuniones periódicas	0	0	0	0
1.6	Celebraciones especiales	150	150	150	150
1.7	Actividades Web 2.0	0	0	0	0
1.8	Guías de Mejores Prácticas	0	0	0	0
1.9	Reestructurar página web	0	0	0	0
1.10	Boletines de Prensa	0	0	0	0
1.11	Boletines Electrónicos	0	0	0	0
1.12	Contacto directo	0	0	0	0
2.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL				
2.1	Taller de socialización				
2.2	Reuniones de Coordinación	0	0	0	0
2.3	Comunicación de Actividades relevantes	0	0	0	0
2.4	Socialización de resoluciones internas	0	0	0	0
2.5	Utilización adecuada de carteleras físicas	0	0	0	0
2.6	Celebración de cumpleaños	50	50	50	50
2.7	Entrega de símbolos en fechas especiales	80	80	80	80
2.8	Instaurar espacios de distracción y socialización	0	0	0	0
2.9	Involucrar a las familias de los empleados	0	0	500	0
2.10	Realizar procesos de inducción y reinducción	0	0	0	0
2.	COMUNICACIÓN MERCADOLÓGICA				
2.1	Promocionar los servicios ofertados	450	450	450	450
2.2	Realizar ferias o encuentros del sector cooperativo	0	0	0	0
	TOTALES	\$880	\$1080	\$1580	\$880
				TOTAL ANUAL	\$4.420,00

CONCLUSIONES

A lo largo de la presente tesis, se han señalado las conclusiones pertinentes a cada uno de los capítulos. A manera de conclusiones general, podemos mencionar las siguientes:

Conclusiones Teóricas:

- Luego de haber revisado los libros con el objetivo de definir un modelo de Plan Estratégico, nos pudimos dar cuenta que la mayoría de ellos están enfocados a empresas de las ramas industrial y comercial; sin embargo, en el desarrollo del presente trabajo se confirma que el modelo se puede aplicar de manera efectiva a una organización de las características de UCACSUR.
- Para realizar un Plan Estratégico de Comunicación, es necesario revisar varios libros y autores que se enfocan a las distintas áreas de comunicación debido a que es importante plantear varias estrategias y acciones que se enmarcan en los distintos ámbitos, considerando varios puntos de vista para proponer los adecuados según la institución.
- Entre los distintos autores que se enfocan en el área comunicacional podemos encontrar varias similitudes para la realización adecuada de Planes Estratégicos, los conceptos y planteamientos guardan coherencia y una línea estructural semejante.

- Según la experiencia adquirida durante la realización de la presente tesis, podemos decir que es fundamental basarnos en el soporte bibliográfico para sustentar, de manera correcta, la elaboración de un Plan Estratégico Funcional y con acciones que aporten a la organización.

Conclusiones Prácticas:

- En términos generales podemos concluir que, sin la ejecución de herramientas de investigación como: encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otros, con los principales públicos, es imposible realizar un análisis exhaustivo de la organización y plantear una propuesta de Plan Estratégico.
- Independientemente del tamaño de una organización y de sus características, es fundamental trabajar en el tema de comunicación e imagen corporativa de manera sistemática, ya que esto facilita la consecución de los objetivos de la organización.
- Uno de los principales objetivos del área de comunicación es trabajar en la relación positiva que debe existir con los públicos de una organización, emitiendo mensajes claros, unificados y concretos, utilizando canales adecuados para mantener un contacto permanente e idóneo.

BIBLIOGRAFÍA

- CAPRIOTTI, Paul. *Branding Corporativo*. Andros Impresores. Chile. 2009.
- CAPRIOTTI, Paul. *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Gestión 2000. España. 2009.
- COSTA, Joan. *DirCom on- line*. Grupo Editorial Design. Bolivia. 2004.
- GOODSTEIN, Leonard- NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. *Planeación Estratégica Aplicada*. Editora: Lily Solano Arévalo. Colombia. 1998.
- GARRIDO, Francisco Javier. *Comunicación Estratégica*. Gestión 2000. España. 2004.
- DEL VALLE, Mónica. Coord. *Comunicación Organizacional*. Editorial Quipus. Quito- Ecuador. 2005.
- PAULO CÉSAR, Fulgencio. *Glosario Vade Mecum*. Pág. 409. Brasil. 2000
- PARRA, David y HERRERA, Cherma. *La Publicidad No es Sólo para Ricos*. McGraw- Hill/ Interamericana de España, S.A.U. España. 2003.
- REDONDO GARCÍA, Emilio. *Educación y Comunicación*. Editorial Ariel S.A. Barcelona. 1999.
- LOSADA, José Carlos. Coord. Et al. *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Ariel Comunicación. Barcelona. 2004.

- WESPHALEN, M.H- PUÑUEL, J.L. *La Dirección de Comunicación, Prácticas Profesionales- Diccionario Técnico*. Ediciones del Prado. Madrid. 1993.
- GRUNIG, James y HUNT, Todd. *Dirección de Relaciones Públicas. Gestión 2000*. Barcelona- España. 2000.
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. *Relaciones Públicas*. Grupo Patria Cultural, S.A. México. 2002.
- PUTNAM, Linda L. Et al. *Comunicación Empresarial. Gestión 2000*. Barcelona. 2002.
- D APRIX, Roger. *La Comunicación para el Cambio*. Ediciones Granica. Buenos Aires- Barcelona. México. 1999.
- *Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo de Lectores*. Volumen 1, 3 y 7. Plaza y Janés, S.A. Editores. 1984.
- *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Vigésima Segunda Edición. Volumen 6. Real Academia Española. 2001.
- POZO, Sergio. *Entrevista acerca de Planificación Estratégica*. Advance CONSULTORA. Cuenca. Mayo 2010.

ANEXOS

ANEXO # 1

ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

	STAKEHOLDER	CARACTERÍSTICAS	ROL	STATUS	INTERESES	ATRIBUTOS CENTRALES	
						BÁSICOS	DISCRIMINATIVOS
PERMISIVOS	Gobierno	Imponen leyes y reglas, máxima autoridad en el país, etc	Imponen las reglas y normas que UCACSUR debe respetar	Alto	Que brindemos un buen servicio y estabilidad a la gente y que cumplamos las normas	Confiabilidad Seguridad Seriedad Responsabilidad Cumplimiento	Trayectoria
	BID (Banco Interamericano Desarrollo)	Institución Financiera, provee préstamos, recursos no reembolsables, garantías, asistencia técnica y asesoramiento en materia de políticas a sus países miembros	Financia algunos proyectos de UCACSUR e impone normas de contratación y ejecución de proyectos	Alto	Que demos seriedad y profesionalismo en nuestro trabajo para que nos puedan seguir financiando	Confiabilidad Seguridad Seriedad Responsabilidad Cumplimiento	Trayectoria
	Accionistas: Las cooperativas asociadas	Cooperativas de ahorro y crédito que participan en la toma de decisiones. Realizan préstamos y financiamientos a sus públicos	Aprovar estatutos y resoluciones que quiera implementar UCACSUR	Alto	Que brindemos apoyo y refuerzo a las distintas cooperativas	Respaldo Confiabilidad Seguridad Seriedad Responsabilidad Cumplimiento	Innovación

FUNCIONALES	Proveedores	Proveen de bienes y suministros a las distintas empresas, según los productos que oferten	Proveer a UCACSUR de los materiales necesarios para poder cumplir con los distintos proyectos	Medio	Que consumamos o compremos sus productos	Seriedad Confianza Cumplimiento Justicia Estabilidad	Fidelidad
	Empleados	Aportan con sus conocimientos y capacidades para cumplir las distintas funciones según su puesto de trabajo	Desarrollar los distintos proyectos que UCACSUR ejecuta	Alto	Que la empresa crezca y progrese para seguir perteneciendo a la misma	Seguridad Estabilidad Confianza Satisfacción Cumplimiento Seriedad Respaldo Respeto	Reconocimiento Buen Pago
	Cooperativas Asociados	Son aquellas entidades asociadas a una institución	Participar y comprar los proyectos desarrollados por UCACSUR, siempre y cuando estos se ajusten a sus necesidades	Alto	La generación de nuevos proyectos e ideas en los que se puedan involucrar	Respaldo Confianza Seguridad Seriedad Responsabilidad Cumplimiento	Innovación Exclusividad
	Swisscontact	Institución co financiera de proyectos a nivel mundial	Co financiar algunos proyectos que tanto UCACSUR como las distintas cooperativas quieran realizar	Medio	Que UCACSUR genere proyectos interesantes que les puedan servir a ellos también	Cumplimiento Responsabilidad Personal Capacitado Innovación Confianza	Trayectoria Experiencia

NORMATIVOS	UCACNORTE	Unión de Cooperativas de ahorro y crédito del Norte	Generar proyectos y brindar apoyo a las cooperativas asociadas del Norte de nuestro país	Medio	Las normas y reglas que les afecte a ellos afectan también a UCACSUR.	Estabilidad Respaldo	Cooperación
	Asociación de Bancos del Ecuador	Respaldar y generar las distintas normativas para los bancos asociados en nuestro país	Brindar respaldo y generar proyectos en beneficio de los bancos asociados	Bajo	Algunas reglas impuestas por el gobierno podrían afectar tanto a las cooperativas como a los bancos	Confianza Apertura	
DIFUSOS	La ciudadanía	Las personas que acuden a las cooperativas para solicitar préstamos y financiamiento	El interés por que se brinde préstamos sin intereses altos y con varios beneficios	Bajo	Que establezcan parámetros similares para todas las cooperativas e interesan por sus beneficios	Confianza Colaboración Apertura Respaldo	Mediación
	Medios de Comunicación	Difundir información relevante en los distintos medios de Comunicación	Informar acerca de temas pertinentes a UCACSUR	Medio	Que generemos noticias de interés para la ciudadanía	Confianza Colaboración Apertura	Fidelidad Transparencia
	Familiares de los empleados	Familias de las personas que cumplen con determinado empleo	Influir en el comportamiento y en la satisfacción de los trabajadores	Bajo	Que sus familiares estén beneficiados al formar parte de la empresa	Estabilidad Satisfacción Cumplimiento Seriedad	

CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS		INTERESES	NIVEL DE IMPLICACIÓN
SECTOR DEMOGRÁFICO	NÚMERO DE SOCIAS		
Todo el país		Que UCACSUR sea un ente que respalde al sector cooperativo	Medio
Todo el país		Cofinanciar proyectos que generen resultados medibles	Alto
El sur del país	21 instituciones cooperativas	El respaldo por parte de UCACSUR, la ejecución de proyectos	Alto

Cuenca		Que UCACSUR sea eficiente, brindando un buen servicio para poder trabajar conjuntamente	Medio
Cuenca		Que UCACSUR sea una empresa solida que les brinde nuevas oportunidades de trabajo	Alto
Sur del pais: Cuenca, Loja, Macara, El Oro y Canar	21 instituciones cooperativas	El respaldo por parte de UCACSUR, la ejecucion de proyectos	Alto
Quito, Guayaquil y Cuenca		Que UCACSUR ejecute proyectos que puedan generar resultados medibles y aporten al desarrollo del pais	Alto

En el Norte del país		fortalecerse en proyectos realizados por UCACSUR manteniendo una relación de coparticipación	Medio
En todo el país			Bajo
En todo el país		Que las cooperativas socias formen parte de UCACSUR para sentirse respaldados	Bajo
En todo el país		Que generen noticia que sea importante para la ciudadanía en general	Alto
Cuenca		Que sus familiares estén en una empresa seria, solida y que les brinde respaldo	Bajo

ANEXO 2

ANÁLISIS INTERNO DE IMAGEN CORPORATIVA

UCACSUR

El presente cuestionario pretende conocer la imagen que tienen de UCACSUR sus funcionarios y auscultar los aspectos en los que se puede mejorar la comunicación interna. No hay respuestas correctas e incorrectas, por favor responda de acuerdo a sus ideas y percepciones.

1. Califique del 1 al 5 el nivel de importancia que tiene para UCACSUR cada uno de los atributos que encontrará a continuación, ponga una x en el casillero que corresponda, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.

ATRIBUTO	1	2	3	4	5
EFICIENTE					
APORTA AL DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL					
VELA POR SUS SOCIOS					
DEMOCRÁTICA					
CONFIABLE					

2. Si UCACSUR fuera una persona, cómo lo definiría? (Máximo 3 opciones)

- | | | |
|-----------------|----------------|----------------|
| a) Segura | f) Estresada | k) Conflictiva |
| b) Confiable | g) Inculta | l) Cansada |
| c) Inestable | h) Envidiosa | |
| d) Transparente | i) Capaz | |
| e) Amigable | j) Comprensiva | |

3. ¿Cómo es la relación que tiene usted con sus compañeros de trabajo?

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| a) Más que compañeros, somos amigos | d) Somos buenos compañeros |
| b) Buena | e) Mala |
| c) No tan buena | f) Existen envidias |

4. Cuando tiene alguna duda o inconveniente, ¿A quién acude?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A mis compañeros | d) Al que esté más cerca |
| b) A mi superior inmediato | e) Prefiero no decir a nadie |
| c) Directo a la gerencia | f) No sé a quien acudir |

5. Cómo considera usted la relación con el gerente de la organización?

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| a) Muy buena | d) No hay la suficiente confianza |
| b) Buena | e) Falta un poco de comunicación |
| c) No tiene mucho tiempo | |

6. Según su criterio ¿cuáles son los métodos más convenientes para impartir la información dentro de la empresa?

- a) Cartelera
- b) E- mail
- c) Circulares
- d) Vía Oral
- e) Página web
- f) Otros.

7. ¿Cuáles son los temas, según su opinión, que son los más importantes dentro de las carteleras?

- a) Noticias Importantes del país
- b) Noticias importantes de la ciudad
- c) Temas de economía
- d) Deportes
- e) Humor
- f) Farándula
- g) Eventos Culturales
- h) Salud
- i) Cumpleaños del mes
- j) Otros.....

8. ¿Leyó usted la guía de mejores prácticas?

- a. Si, toda
- b . Sí una parte
- c. No tuve tiempo

9. ¿Qué sugiere usted para mejorar la “Guía de Mejores Prácticas”?

.....
.....

10.Cuál es la misión de UCACSUR? (Si no conoce coloque N/C)

.....
.....
.....
.....
.....

11.Cuál es la Visión de UCACSUR? (Si no conoce coloque N/C)

.....
.....
.....
.....
.....

12. Cuáles son los objetivos principales de la institución? (Si no conoce coloque N/C)

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, QUE TENGA UN BUEN DÍA

ANEXO 4

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS EXTERNO DE IMAGEN CORPORATIVA

UCACSUR

1. A continuación encontrará algunos atributos de UCACSUR, sírvase hacer una X en el número según su experiencia con la institución, siendo 5 lo más importante, 0 lo menos y finalmente No contesta (N/C) si no conoce la respuesta.

ATRIBUTO	1	2	3	4	5	N/C
Eficiente						
Importante dentro del sector cooperativo						
Aporta al desarrollo local y regional						
Apoya a sus socias						
Democrática						
Calidad en los servicios que ofrece						
Respaldo						

2. ¿Si UCACSUR fuera una persona, cómo lo definiría? (máximo 3 opciones)

- | | | |
|-----------------|--------------|-----------------|
| 1. Segura | 5. Amigable | 9. Capaz |
| 2. Confiable | 6. Estresada | 10. Comprensiva |
| 3. Inestable | 7. Culta | 11. Conflictiva |
| 4. Transparente | 8. Envidiosa | 12. Cansada |

3. ¿Cómo definiría la relación que usted tiene con la institución?

- | | |
|-----------------|---------------------|
| 1. Muy buena | 4. Mala |
| 2. Buena | 5. Existen envidias |
| 3. No tan buena | |

4. ¿Ha sentido a UCACSUR como un organismo que le brinda respaldo?

- | | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

5. Ha utilizado alguno de los servicios de la UCACSUR? (Si su respuesta es positiva continúe a la siguiente, caso contrario, continúe con la p.7)

- | | |
|--|---|
| a) Planeaciones Estratégicas. | e) Programas de Gobernabilidad. |
| b) Diagnósticos Institucionales y calificación de Riesgos. | f) Metodología de Manuales y Reglamentos. |
| c) Capacitaciones. | g) Herramienta de Presupuestos. |
| d) Talleres de Educación Cooperativa. | h) Elaboración de Proyectos |

6. ¿Qué opina acerca de la calidad de los servicios que ha utilizado anteriormente?

- | | |
|--|------------|
| 1. Muy buena | 4. Regular |
| 2. Buena | 5. Mala |
| 3. Se podría mejorar en algunos aspectos | |

7. ¿Conocía Ud. que UCACSUR brindaba estos servicios?

a) Si c) Algunos de ellos

b) No

8. Según su criterio, ¿cuáles son los métodos más convenientes para impartir información pertinente a UCACSUR?

- | | |
|---------------|----------------|
| 1. E- mail | 5. Forma Oral |
| 2. Circulares | 6. Página web |
| 3. Oficios | 7. Fax |
| 4. Boletines | 8. Otros. |

9. Qué temas considera importantes que UCACSUR debería compartir con sus socias?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. Noticias del Sector Cooperativo | 5. Las Mejores Prácticas realizadas en el país |
| 2. Resoluciones Internas | |
| 3. Proyectos en los que se encuentra | |
| 4. Eventos próximos | |

10. Según su criterio, ¿qué le haría más interesante a la Guía de Mejores Prácticas?

11. Qué tan frecuente usted ingresa a la página web de UCACSUR?

- | | |
|-------------------|----------|
| 1. Frecuentemente | 3. Nunca |
| 2. A veces | |

Gracias por su valioso tiempo, que tenga un buen día

ANEXO 3

Cuestionario de Análisis externo de Imagen Corporativa a los medios de comunicación

1. ¿Conoce claramente qué es UCACSUR?
 - a. Sí
 - b. No

2. ¿Qué referencias tiene de la institución?

3. ¿Ha asistido últimamente a ruedas de prensa o eventos realizados por UCACSUR?
 - a. Sí
 - b. No

4. ¿Qué recomendaría para hacerles más atractivos?

5. ¿Qué información acerca del sector cooperativo es del interés de su medio?

6. ¿Qué tipo de información que imparte UCACSUR no es de su interés?

7. ¿Qué medio de comunicación considera usted, sería el adecuado para brindarles la información?



ucacsur

union de cooperativas de ahorro y crédito del sur

Se aplicará sobre fondo blanco o sobre fondos claros que no resten visibilidad a la marca.

Aplicación para medios impresos. A utilizar cuando no puedan usarse pantones (por ejemplo, impresión en cuatricromía).



C = 100, M = 50, Y = 0, k = 0



C = 0, M = 10, Y = 100, k = 80



C = 65, M = 30, Y = 100, k = 80

Aplicación principal para web y medios on-line.



R = 0, G = 109, B = 179



R = 255, G = 221, B = 0



R = 94, G = 154, B = 206



ucacsur

union de cooperativas de ahorro y crédito del sur

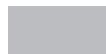


Se aplicará sobre fondo blanco o sobre fondos claros que no resten visibilidad a la marca.

Aplicación para medios impresos. A utilizar cuando no puedan usarse pantones (por ejemplo, impresión en cuatricromía).



C = 0, M = 0, Y = 0, k = 60



C = 0, M = 0, Y = 0, k = 30



C = 0, M = 0, Y = 0, k = 50

Aplicación principal para web y medios online.



R = 136, G = 137, B = 139



R = 198, G = 199, B = 200



R = 156, G = 158, B = 159



ucacsur
union de cooperativas de ahorro y crédito del sur

Cuando el Isologo corporativo se use en medios impresos (sea en Color, Negativo o B/N) se utilizará un tamaño mínimo igual o superior a 27 mm. de ancho.



ucacsur
union de cooperativas de ahorro y crédito del sur

30mm

ARIAL

Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

0123456789

Italic

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

0123456789

Bold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

0123456789

Bold Italic

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

0123456789

Black

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

0123456789

A continuación se muestran algunos ejemplos de usos incorrectos que modifican la marca:

No estrechar ni alargar la marca

No utilizar degradados

No utilizar un color diferente al especificado

No modificar la forma u omitir parte de este

No reducir ni ampliar el tamaño de los elementos

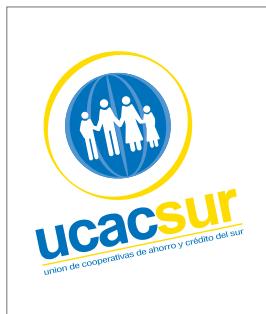
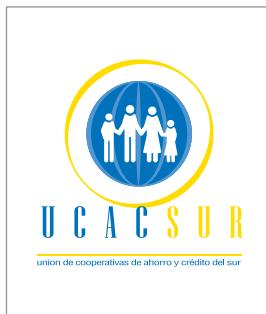
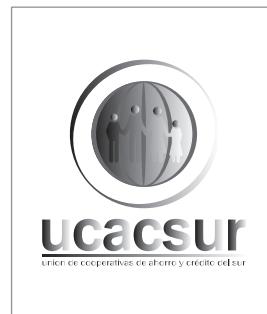
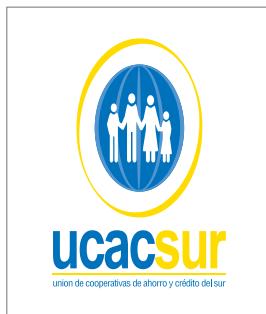
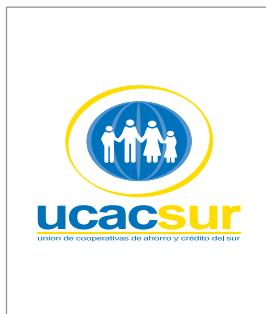
No utilizar otras tipografía

No engrosar el trazado del símbolo

No girar

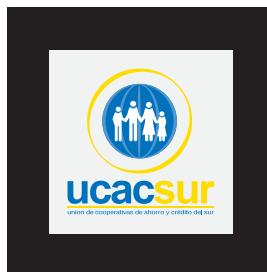
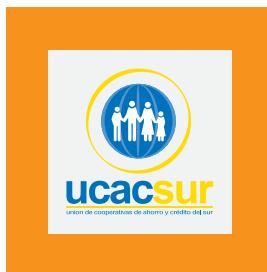
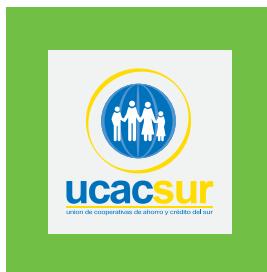
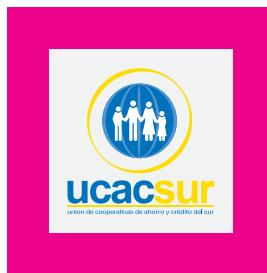
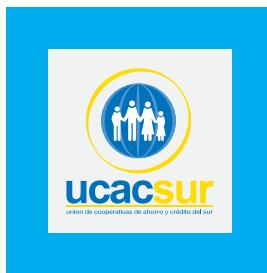
No adicionar elementos

No 3D



A continuación se muestran algunos ejemplos de usos sobre fondos.

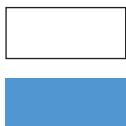
Se aplicará con un recuadro blanco cuando se utilice sobre fondos que no tengan el suficiente contraste.



Estos son los colores de fondo permitidos para la reproducción de la marca sobre camisetas.



Estos son los colores de fondo permitidos para la reproducción de la marca sobre gorras.



La aplicación sobre telas, como en este caso de las gorras tendrán que ser bordados.

Se omite el slogan por el tamaño del mismo, pues podría afectar la calidad el momento del bordado.



La aplicación en los esferos serán de preferencia con la técnica de serigrafía.

En este tipo de aplicaciones, se omitirá el isotipo (imagen), para lograr una mayor legibilidad del logotipo.

En los esferos de color azul el color se invierte para lograr el mayor contraste posible.



La aplicación en los jarros serán de preferencia con la técnica de serigrafía o transfer para garantizar su calidad.

De la misma manera que en los esferos, en los jarros las partes del isotipo de azul cambian para lograr el contraste deseado y no afectar la lectura de la imagen.





ucacsur

union de cooperativas de ahorro y crédito del sur