

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
PARA FINANCIERA COMULTRASAN**

INGRID PAOLA ALBIS PÉREZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FLORIDABLANCA
2010**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
PARA FINANCIERA COMULTRASAN**

INGRID PAOLA ALBIS PÉREZ

**Supervisor de Pasantía
MG. JAIME ENRIQUE PALLARES ESPINOSA
Comunicador Social**

**Trabajo de grado en la modalidad de Pasantía para optar al título de
Comunicadora Social - Periodista**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FLORIDABLANCA
2010**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

*A la mujer que me llena de motivación y
de admiración, la que me enseña día tras día
-a través de sus acciones-
lo resistente que puede ser una persona cuando existe
un motivo de lucha y perseverancia.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios que ha sido mi refugio y ha derramado bendiciones en mi vida, permitiéndome alcanzar cada uno de mis objetivos.

A mis padres -Nubia y Álvaro- que nunca se cansaron de luchar por brindarme las mejores oportunidades, quienes se encargaron de ofrecerme -por sobre todas las cosas- su apoyo incondicional, quienes vivieron como propios cada uno de mis triunfos y las oportunidades que me presentaba la vida, fueron ellos quienes me infundieron la ética y el rigor que hoy guían mi transitar.

A mi abuela, mi ángel de protección, el ángel que me acompaña en mi andar por esta vida, porque su lucha incansable siempre me despertaba sensaciones de orgullo, porque su última bendición se convirtió en mi fuerza interior, en ese abrazo que exijo cuando siento que voy a desfallecer.

A mis hermanos -Andrés y Cristhian- porque sencillamente son el amor de mi vida, mi estímulo, los que me impulsan a darlo todo sin condición.

A mis amigos que me han demostrado que las adversidades es sólo una cuestión de aprendizaje, que basta sólo un minuto para sentir que siempre han estado ahí.

A Financiera Comultrasan por haberse convertido en mi escuela. A Alix, por darme ese voto de confianza, porque no sólo se encargó de formarme como profesional sino como un ser humano integral, por abrirme las puertas de un espacio en el que dejé mi corazón y donde encontré seres humanos inigualables que hoy puedo decir con seguridad ¡son mis amigos!

A la Universidad Pontificia Bolivariana por congregar a un grupo de docentes que, a través de su compromiso y entrega, alimentaron mis conocimientos.

Y a todas aquellas personas que por diversas circunstancias han conocido diferentes ciclos de mi vida y me han hecho vislumbrar en ese camino que me dirige hacia la felicidad.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. JUSTIFICACIÓN	14
2. MARCO CONTEXTUAL	16
2.1. FINANCIERA COMULTRASAN	16
2.1.1. Reseña histórica	16
2.1.2. Misión	17
2.1.3. Visión	17
2.1.4. Objetivos estratégicos	17
2.1.5. Estructura administrativa	17
2.2. DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	18
2.2.1. Antecedentes Departamento de Comunicación	19
2.2.2. Misión del Departamento de Comunicación	28
2.2.3. Visión del Departamento de Comunicación	28
2.2.4. Objetivos	28
2.2.4.1. Objetivo general	28
2.2.4.2. Objetivos específicos	28
2.2.5. Estructura orgánica	29
2.2.6. Recurso humano del Departamento de Comunicación	29
3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	30
4. OBJETIVOS	32
4.1. OBJETIVO GENERAL	32
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32

5. REFERENTE CONCEPTUAL	33
6. METODOLOGÍA	39
7. JERARQUÍA DEL PROYECTO	40
8. PRESUPUESTO	41
9. CRONOGRAMA	42
10. INFORME CENTRAL	43
10.1. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	45
11. CONCLUSIONES	46
12. RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	52

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. FIGURAS	52
Figura 1. Pirámide Organizacional	52
Figura 2. Organigrama Oficial	53
Figura 3. Creación del Departamento de Comunicación como ente de la Gerencia Administrativa	54
Figura 4. Adhesión del Departamento de Comunicación como ente perteneciente a Gestión Humana.	54
Figura 5. Estructuración del Departamento de Comunicación. (2004)	54
Figura 6. Estructuración del Departamento de Comunicación. (2010)	55
Figura 7. Fases de ejecución para el Plan Estratégico de Comunicación	55
Figura 8. Nuevas formas de comunicación con algunas de sus acciones estratégicas	56
Figura 9. Interrelación entre las diferentes etapas de los distintos tipos de planes	57
Figura 10. Elementos informativos para plantear un Plan Estratégico de Comunicación	57
Figura 11. Diagrama de la aplicación del CEMC en un Plan Estratégico de Comunicaciones	58

Anexo B. CUADROS	59
Cuadro 1. Recurso humano del Departamento de Comunicación.	59
Cuadro 2. Diseño del Plan Estratégico de Comunicación	60
Cuadro 3. Matriz de Mando del Plan.	65
Anexo C. RESULTADOS DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIONES INTERNAS	66
Anexo D. ENCUESTA DE COMUNICACIÓN COMERCIAL	73

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA FINANCIERA COMULTRASAN
AUTOR: INGRID PAOLA ALBIS PÉREZ
FACULTAD: COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO
DIRECTOR: Mg. JAIME ENRIQUE PALLARES ESPINOSA

RESUMEN

El diseño de Plan Estratégico de Comunicación para Financiera Comultrasan tiene como propósito desarrollar un proyecto de pasantía en el que se determine cómo se van a llevar a cabo las tácticas que dan paso a la realización de la estrategia definida por medio de una dinámica de comunicación e información; la cual le permite a la Entidad desenvolverse con éxito ante la competitividad de su sector. Para esta Cooperativa, el Departamento de Comunicación se ha convertido desde el año 2000 en un aliado estratégico; actualmente, es considerado por muchos expertos en el tema de Comunicación Organizacional como uno de los más estructurados en Santander. Al iniciar, el proyecto fue dividido en seis fases, de las cuales sólo cuatro podrían concretarse en este periodo: Análisis de la situación, Diagnóstico de la Situación, Objetivos Corporativos y Estrategias de Comunicación. De acuerdo con lo anterior, se abarcaron varias semanas para la recopilación de información, algunas ya documentadas y otras en construcción dentro de las que se destacan las reuniones de 'análisis de Prospectiva de Financiera Comultrasan 2010-2020'. Es así como, el proyecto logró consolidarse de manera exitosa, en que se evaluó el estado en el que se encuentran los diferentes procesos de comunicación alineados bajo los parámetros de comunicación organizacional, institucional y de mercadeo, las tres aristas que maneja desde el 2009 el departamento. Así mismo, se generaron 11 tácticas que involucra el público externo de Financiera y siete de carácter interno. Además se involucró estudios de Clienting y Branding en los que se requiere de especialistas en el área. Este diseño es el insumo para que Financiera Comultrasan evite asumir procesos reactivos y a su vez, aumente sus niveles de éxito con la planeación, estructuración y organización.

PALABRAS CLAVES: Plan Estratégico, Comunicación, Cooperativa, Organización, Financiera Comultrasan

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

TITLE: STRATEGIC COMMUNICATION PLAN TO THE FINANCIERA COMULTRASAN
AUTHOR: INGRID PAOLA ALBIS PÉREZ
FACULTY: SOCIAL COMMUNICATION - JOURNALISM
DIRECTOR: Mg. JAIME ENRIQUE PALLARES ESPINOSA

ABSTRACT

DESIGN OF A STRATEGIC COMMUNICATION PLAN FOR FINANCIERA COMULTRASAN

The Design of a Strategic Communication Plan for Financiera Comultrasan aims to develop an internship project that determined how they will carry out the tactics that will lead them to the implementation of an strategy defined by the dynamics of communication and information, which allows the bank to successfully perform the competitiveness of their sector.

For this cooperative, the Department of Communication has become a strategic ally since 2000. Now is considered, by many experts in the field of organizational communication, as one of the most structured in Santander.

At the beginning, the project was divided into six phases, which only four could be executed in this period: Situation Analysis, Diagnosis of the Situation, Corporate Objectives and Strategies of Communication.

According to the above, it was necessary to expend several weeks collecting the information, some already documented and other through the meetings: Prospective Financial Analysis Comultrasan 2010-2020.

Thus, the project has successfully consolidated, which assessed the state in which all the different communication processes were aligned with the parameters of organizational communication, institutional and marketing, the three edges that manage the department since 2009.

There are 11 tactics involving the external public financial and seven internal. In addition, studies involving Clienting and Branding in which specialists are needed in the area. With this design, Financiera Comultrasan can avoid reactive processes and increase their levels of success with planning, structuring and organization.

KEYWORDS: Strategic Plan, Communication, Cooperative, Organization, Financiera Comultrasan

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios, la globalización, la calidad y la apertura de mercados cada vez más exigentes son los retos que han tenido que enfrentar las organizaciones en este siglo XXI. Lo anterior, trajo como consecuencia la reestructuración del accionar empresarial, desplazando los paradigmas administrativos y económicos para constituir la comunicación en una dinámica que involucra de manera integral, el ejercicio de las instituciones.

Dentro de este marco ha de considerarse la comunicación organizacional como una de las herramientas estratégicas más importantes para la consecución de los objetivos corporativos, teniendo en cuenta que su gestión -a través de las tres aristas que la componen- permite liderar y establecer mecanismos de comunicación e información con los diferentes públicos.

Si bien en Financiera Comultrasan, una empresa netamente Santandereana pero presente en seis Departamentos con una red de 41 agencias, la comunicación se constituye como un elemento integrador e inmerso en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la Cooperativa; por lo que se hace evidente, la gestión estratégica en los diferentes asuntos corporativos que inician desde la generación del servicio de los asociados, pasando por las labores administrativas hasta lograr la satisfacción del cliente brindándole un servicio de calidad.

Para George R. Ferry, “la comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento del proceso administrativo; ayuda para que la planeación y la organización sean ejecutadas en forma eficaz. La buena comunicación es el resultado de una administración competente, no la causa de ella”¹. Con base en esta afirmación, es imperante trabajar hombro a hombro para que los empleados se vinculen a una estrategia enfocada a la comunicación integral, entendiéndose esta última como un objeto de gestión en donde se explotan los caracteres principales que siempre tendrá la brújula de un fin práctico.

¹ FERRY R., George. Principios de la Administración. 1978. En: RAMOS PADILLA, Carlos. 1991.

Es evidente entonces, que la comunicación genera espacios de encuentro entre las diferentes áreas por lo que debe ser visto como un ente mediador, que a través del uso y apropiación de las Tecnologías de Información y Comunicación, TIC, se podría consolidar de manera más práctica, ágil y rápida.

Lo anterior ha proporcionado una demostración admirable de la parte trascendental en la que se ha logrado desenvolver, de manera activa, una dinámica comunicativa entre los diferentes equipos de trabajo.

En este orden de ideas, habría que pensar también en la formulación de un Plan Estratégico de Comunicación que alineado con los objetivos corporativos y del departamento, se obtengan resultados sostenidos bajo la premisa de adoptar un sistema de planeación que conlleva a la priorización de actividades según los requerimientos.

Ante la situación planteada, Financiera Comultrasan actualmente desarrolla tareas muy especiales porque su paso de la Superintendencia Solidaria a la Superintendencia Financiera ha exigido replantear, crear o eliminar algunos cargos. Aprovechando esta situación y la consolidación de unos proyectos aceptados a la luz de un horizonte a 10 años.

La Cooperativa ha brindado la oportunidad de diseñar una Plan Estratégico de Comunicación que soporte los lineamientos y el trabajo normal del departamento.

Resulta pertinente mencionar, que esta oportunidad es la interpretación de la realidad que se le ha brindado al Departamento de Comunicación; su importancia radica en las bases que serán otorgadas durante un previo reconocimiento del entorno organizacional para garantizar inmediatez y veracidad en los diferentes flujos de interrelación con los otros compromisos.

Este documento es el despliegue de un Diseño del Plan Estratégico de Comunicación para Financiera Comultrasan que se construye, conociendo los resultados obtenidos por los diferentes Diagnósticos de Comunicación, internos y externos.

Finalmente, es de aclarar que este diseño y posteriormente, su ejecución es el soporte que, desde el Departamento de comunicación, se le brinda a la organización porque se definen responsabilidades, se unifican recursos y se apalancan los cambios que exigen un estado competitivo y más, si se trata del sector financiero.

1. JUSTIFICACIÓN

Desde febrero de 2009, el Departamento de Comunicación de Financiera Comultrasan empezó a gestionar la comunicación comercial, que anteriormente se ejecutaba desde la Sección de Promoción y Publicidad anclada a la Gerencia Comercial, específicamente desde la Dirección de Mercadeo; en este instante, se hizo visible el crecimiento de un departamento constituido por un equipo interdisciplinario encaminado a respaldar totalmente la gestión de la Cooperativa.

Los practicantes de Comunicación Social (Organizacional) en la Entidad son un importante apoyo para la gestión del departamento porque dentro de sus labores se han encargado de desarrollar proyectos -posterior al ejercicio de visualización e identificación de falencias o necesidades- que propenden por la solidificación de esta área; por esta razón, se propone plantear un proyecto de pasantía denominado “*Diseño del Plan Estratégico de Comunicación para Financiera Comultrasan*”, teniendo en cuenta que existen proyectos que anteceden la elaboración de este ejercicio.

Dentro de los trabajos a destacar, por estar alineados hacia este planteamiento, se encuentran:

- Diagnóstico de comunicaciones internas de Financiera Comultrasan (2008)
- Aseguramiento de la información: caracterización del proceso de integración de las comunicaciones en Financiera Comultrasan (2009)
- Revisión y documentación del proceso de comunicación comercial realizado en Financiera Comultrasan, para la formulación de recomendaciones y acciones de mejora (2009)

De acuerdo con lo anterior, el diseño y la ejecución de un Plan Estratégico de Comunicación exitoso permitirán, por medio de una documentación teórica fundamentada, demostrar el ejercicio desarrollado por el departamento e identificar el estado actual de los procesos comunicativos implementados.

Es de advertir, que este trabajo pretende propiciar un cambio en la estructuración de proyectos 'macro' en el departamento, con el fin de cumplir con una estrategia que muestre –de primera mano- la realidad del departamento y la Entidad, de igual forma hacia dónde se está dirigiendo y cómo lo está haciendo, alineada con un trabajo de prospectiva de la Cooperativa al horizonte del año 2020.

Si bien es cierto la planeación estratégica “no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano²”, pero por medio de diferentes escenarios o situaciones se pueden ir diseñando acciones que construyan un terreno sólido y competitivo en el Departamento de Comunicación y en Financiera Comultrasan. Es decir, los objetivos planteados y la estrategia como tal, deben ser flexibles por el ambiente cambiante en el que se encuentra la organización; teniendo en cuenta que el enfoque dado es guía durante un periodo de tiempo específico el cual está sujeto a variaciones.

Es así como el desarrollo de esta propuesta de acciones de comunicación, posterior al planteamiento de las fases y ejecución del Plan Estratégico de Comunicación -teniendo en cuenta el plan de trabajo establecido- debe considerar como el primer paso a un proyecto cimentado y de excelentes resultados; con el fin de lograr un alto grado de efectividad en las acciones y mantener un proceso de continuidad y seguimiento a lo planteado.

De igual forma, para el Departamento de Comunicación este trabajo construido bajo parámetros firmes y consolidados, indicará nuevos horizontes que generen claridad en el camino que se recorre y optimicen el que se prevé recorrer; teniendo en cuenta que su validez radica en la alineación que se tenga con los objetivos organizacionales, reconocimiento de escenarios, intervención de los stakeholders de la organización, entre otros agentes influyentes.

² STEINER, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Capítulo 2: ¿Qué es la Planeación Estratégica? México: CECSA. 1996. Pág. 22.

2. MARCO CONTEXTUAL

2.1. FINANCIERA COMULTRASAN

2.1.1. Reseña histórica

“En 1962, un grupo de hombres con visión empresarial, pensaron en la necesidad de crear un organismo de carácter financiero que funcionara paralelamente a la Unión de Trabajadores de Santander: Utrasan UTC. Fue así como 33 asociados hicieron un aporte de \$350 de capital social y concretaron su sueño el 23 de noviembre del mismo año.

Estos santandereanos emprendedores, que formaban parte del grupo fundador, crearon otras cooperativas tales como las de confecciones, servicios asistenciales y educación. De este hecho nació la idea de agrupar en un solo bloque todas las cooperativas para que fueran de carácter MULTIACTIVO. Fue así como el 21 de septiembre de 1979 en Asamblea Extraordinaria se adoptó el nombre de COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER “COOMULTRASAN”.

Después de 38 años, el primero de agosto de 2000, la Multiactiva y la Financiera se escindieron por motivos estrictamente legales, acordes con la ley 454 de 1998, en donde se exige una especialización de actividades.

Desde el año 2003, Financiera Comultrasan ha sido catalogada por un estudio de Ascoop -Asociación de Cooperativas de Colombia- como la primera cooperativa del país en número de asociados, activos y patrimonio, entre las cooperativas de ahorro y crédito. Esto gracias al compromiso que tiene la gente, a su respaldo económico, al buen nombre que tiene el mercado, al grado de importancia dado al asociado; gracias a sus líderes quienes le apuestan al bienestar de sus funcionarios y al de la región en donde se encuentra”³.

³ Manual de Inducción. Financiera Comultrasan. 2005. Pág. 4.

2.1.2. Misión

“Nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras”⁴.

2.1.3. Visión

“Su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la Cooperativa modelo del país con actividad financiera”⁵.

2.1.4. Objetivos estratégicos

- Garantizar el mantenimiento de un buen gobierno corporativo fortaleciendo el trabajo con la comunidad donde la Cooperativa hace presencia.
- Asegurar un sistema de administración financiera, basado en riesgos que involucre todos los procesos de la organización, acorde con las normas nacionales e internacionales.
- Desarrollar y comercializar productos y servicios que generen valor agregado, satisfaciendo oportunamente las necesidades de nuestro mercado objetivo.
- Asegurar el alineamiento, desarrollo estratégico y mejoramiento continuo institucional dentro de las mejores prácticas que permitan responder en forma adecuada y oportuna a las exigencias internas y del mercado.
- Propiciar el desarrollo integral del talento Humano buscando su fidelización y flexibilización como motor de cambio en la consecución de nuevos retos.
- Propiciar los cambios y el desarrollo institucional mediante el aprovechamiento de la tecnología, como motor básico de la optimización de la cadena de valor en la satisfacción de asociados, clientes y funcionamiento de la cooperativa”.

2.1.5. Estructura administrativa

En Financiera Comultrasan la estructura administrativa tiene dos componentes que permiten que cada uno de los miembros de la Cooperativa, cumpla de manera efectiva con sus responsabilidades y objetivos organizacionales.

- La Pirámide organizacional permite que a través de una representación gráfica se pueda tener una visión vertical de la institución y la vinculación que tiene cada uno de los miembros en la toma de decisiones, según sus responsabilidades: Órganos de Administración y Control; Alta Dirección (Gerencia o Subgerencia); Media Dirección (Departamento y Sección);

⁴ Ibíd. Pág. 5.

⁵ Ibíd. Pág. 5.

Coordinación, Profesional y Asistente; Personal de Apoyo. (Ver Anexo A, Figura 1)

- El organigrama, por su parte, es la representación gráfica que tiene la Cooperativa para mostrar -de manera global- su estructura organizacional e identificar las relaciones jerárquicas. (Ver Anexo A, Figura 2)

2.2. DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

El Departamento de Comunicación de Financiera Comultrasan se ha venido posicionando en la organización como un factor clave para el apalancamiento de los objetivos corporativos, que incluye transversalmente la dinámica institucional.

Asimismo, se constituye como el responsable de gestionar la comunicación e información útil y relevante de la entidad, definiendo políticas, responsabilidades, prácticas y medios de comunicación institucional -para públicos internos y externos- a fin de mantener y propiciar excelentes relaciones públicas y una buena reputación. Además está ubicado a nivel de staff, lo cual lo convierte en un asesor y aliado estratégico para la consecución de los objetivos corporativos.

Actualmente, el departamento maneja nueve medios de comunicación internos (Infoclick, Fuerza C Interactivo, Intranet, Correo electrónico, Cartelera, Reeles internos, videos corporativos, Publihall y Audicom); generando una dinámica de información que permite fortalecer la confianza de los funcionarios en la institución y asociados, así como al vehicular sus acciones hacia la consecución de los objetivos corporativos.

Adicionalmente sostiene, construye y fortalece medios o canales de comunicación externos como:

- Cápsulas informativas Fuerza C; Módulos temáticos Fuerza C Provincia; Periódico Impulso Solidario; Indicadores Económicos; Página Web; Free Press-boletines de prensa; Pauta institucional en radio y prensa; Spot Publicitarios en Televisores Aeropuerto y del Terminal de Transporte, Televisión Comunitaria y Dime; y Video Wall Centro Comercial.

De esta manera se fomenta y consolida la credibilidad y los vínculos relacionales con el público externo, siendo éste: asociado, cliente potencial, empresa local, gobierno, sector solidario, entre otros.

Además, el departamento desarrolla acciones mercadotécnicas de colocación, captación y/o promoción del portafolio de productos y servicios de la Cooperativa, a través de campañas publicitarias, construcción de piezas gráficas y estrategias comunicativas.

A continuación se presentan algunos datos de importancia, teniendo en cuenta el nuevo accionar del Departamento de Comunicación de Financiera Comultrasan.

2.2.1. Antecedentes Departamento de Comunicación

Financiera Comultrasan nace en el año 2000 con una especialización de actividades, luego de escindirse con la Multiactiva, momento en el cual, empieza a constituirse como una de las cooperativas más importantes del País. Desde entonces, surge la importancia de crear un área de comunicaciones dirigida a públicos internos y externos de la Cooperativa.

Sin embargo, en el año 2004 esta área presenta un proceso bastante consolidado que exige convertirse en un Departamento Staff líder en comunicaciones, no sólo propiciando sistemas integrales de comunicación para fortalecer la Cooperativa, también diseñando estrategias de medios para el sector solidario.

A raíz del nacimiento de una nueva marca en el año 2000, Financiera Comultrasan gestó -al interior de la Cooperativa- la necesidad de crear una dependencia o sección que manejara el tema de la comunicación desde y hacia sus diferentes públicos.

Por consiguiente, se presenta el proceso que a la fecha ha realizado el Departamento de Comunicación de Financiera Comultrasan.

Año 2000: Rompiendo esquemas (etapa de inicio)

La oficina de comunicación, de la antigua Coomultrasan Multiactiva, estaba posicionada en la producción de medios interactivos tradicionales y en la coordinación de las piezas publicitarias y esporádicas apariciones en prensa de los hechos más importantes de la entidad. Con la crisis cooperativa de 1998, el cargo desapareció, retomando su importancia en el año 2000, ante la necesidad de unificar lenguajes y promover una nueva etapa en la institución.

En ese año, el departamento se fraccionó, dirigiendo la comunicación de marketing al área comercial (vinculando a un ingeniero de mercados) y la comunicación institucional, interna y de prensa al interior de la Gerencia Administrativa (vinculando a un Comunicador Social - Organizacional de medio tiempo).

Entre las funciones de este cargo estuvo el desarrollo de medios externos como boletines de prensa y organización de eventos internos e institucionales, y el manejo de medios internos como Comultinotas y carteleras institucionales, intentando romper con el esquema del “comunicador todero”. (Ver Anexo A, Figura 3)

Año 2001: Un año de pequeños, pero importantes logros

A partir de un diagnóstico comunicacional, desarrollado con el apoyo de un practicante, la oficina orientó sus esfuerzos no sólo a la ejecución, sino a la identificación de necesidades y problemas, así como a la definición de acciones para superar los vacíos de comunicación e información detectados.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico se logró “despejar el terreno” y establecer prioridades, alcanzando un reposicionamiento de los medios internos y una alta credibilidad por el manejo adecuado de la información.

Igualmente, con la colaboración de una practicante de psicología (desde el enfoque organizacional), se diseñó y ejecutó un diagnóstico de clima laboral, acompañado por talleres para contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo que por recortes de personal se encontraba vulnerable al rumor y al conflicto.

Lo anterior desencadenó una agresiva campaña por una comunicación efectiva, que sensibilizó al personal frente a los efectos nocivos del rumor. Esta iniciativa se proyectó en todas las agencias de Financiera Comultrasan en el país.

Las relaciones públicas con los asociados, grupos de interés y la comunidad en general a raíz de los cambios de la institución, al igual que la logística de eventos institucionales (como la reinauguración de oficinas producto de la nueva imagen), generaron un tráfico importante de trabajo, pero a su vez, una importante vitrina para demostrar las potencialidades del cargo y las bondades de los medios al servicio de una organización.

Año 2002: El impacto audiovisual desde los testimonios

Buscando una potencialización de la identidad corporativa a partir del video, se dieron los primeros pasos, de lo que más adelante se constituyó en una verdadera cultura audiovisual, partiendo desde la reportería hasta la creación artística y emotiva de la filosofía de la identidad.

De esta manera, el video se convirtió en un pilar fundamental para alcanzar los objetivos de la organización, el cual permitía archivar un registro histórico de los hechos y testimonios más relevantes.

Con la celebración de los cuarenta años de existencia de Comultrasan, se realizó una producción sin precedentes en la historia de la entidad. Se realizó un amplio cubrimiento periodístico y una organización simultánea de grandes eventos regionales. En esta ocasión se puso a prueba la capacidad de respuesta de la dependencia y la creatividad de su equipo para apoyar este tipo de eventos.

Desde mediados de ese año, el grupo humano del Departamento de Comunicación se conformó por una Directora (de tiempo completo) y dos practicantes que rotaban cada semestre, aspecto que generaba ciertas dificultades para la continuidad de procesos a largo plazo, los cuales exigían resultados palpables.

En ese año se creó el Departamento de Gestión Humana, al cual pertenecería la oficina de Comunicación, lo cual exigió un arduo trabajo en lo social con los funcionarios y con eventos que generaron un mayor compromiso y motivación, promoviendo nuevos espacios y objetivos. (*Ver Anexo A, Figura 4*)

Asimismo, la animación en multimedia fue un aporte importante para generar un impacto en las presentaciones de la Cooperativa a nivel nacional e internacional; de igual forma, campañas internas como la desarrollada para optimizar los gastos, la organización de eventos como: día de los niños, de la familia, la fiesta de integración de fin de año, entre otros.

Año 2003: Después de la tormenta, la estructuración del Departamento

Con la vinculación de un practicante de Administración de Empresas se procuró documentar los procesos y oficializar procedimientos, así como precisar los indicadores que guiarán la medición de los resultados del departamento, con miras

al desarrollo y aplicación de un nuevo diagnóstico. Si bien, el ritmo acelerado de los cambios del entorno y de la entidad exigían un rápido accionar, dejando un tiempo para la planeación y la redefinición de funciones y responsabilidades. Lo anterior, bajo la iniciativa y coordinación de la Directora, siempre interesada en aplicar el enfoque estratégico.

Igualmente, en ese año se sentaron las bases para crear espacios de retroalimentación desde la generación de ideas, opiniones y sugerencias, proceso que aún no alcanzaba su maduración dentro de la Cooperativa, porque involucraba a diferentes áreas de la entidad y por supuesto a sus funcionarios y encargados.

Por otro lado, desde el enfoque sistémico -conscientes del impacto de imagen que puede tener el sector en el cual la Cooperativa está inmerso- se desarrolló una importante producción audiovisual con corte emotivo para modernizar el Himno del Cooperativismo, teniendo en cuenta que éste es el símbolo de las entidades financiera del sector solidario a nivel nacional; de esta manera, se brindó a las actuales y futuras generaciones una producción y musicalización más fresca y atractiva.

Con lo anterior, se logró la vinculación de más de 100 extras, en su totalidad funcionarios de la Cooperativa, además de la consecución de importantes recursos para impulsar la marca a nivel nacional e internacional, entregando más de 60 copias de este video.

Del mismo modo, se continuó el proceso de producción de testimoniales, emitiéndolos esta vez en el canal regional TRO y en una red de televisores que se instalaron en las diferentes agencias de la Cooperativa para conocimiento del asociado; con el fin de promover una mayor cercanía y fidelización.

Un nuevo golpe de imagen positivo se logró con el Consejo de Administración, la Asamblea General y los directivos, al reducir el tiempo de duración de la reunión anual en un 50%, gracias al video del Informe de Gestión; ello sin contar el alto impacto generado por la emotividad y la calidad de la información, fruto del constante cubrimiento hecho a todos los eventos organizados durante el año.

En ese momento, se dio inicio a la red de reporteros o voceros no oficiales que buscaba incentivar en los funcionarios, la atracción por la labor de reportería y la

responsabilidad de suministrar historias e información de interés para ser publicadas en medios internos y externos.

El departamento se consolidó, haciendo necesaria la vinculación de un Profesional en Comunicación de tiempo completo, que asegurara una mayor continuidad en los procesos, debido a la alta demanda de compromisos.

Los avances del Free Press se originaron desde la Gerencia Comercial, coordinados desde el Departamento de Comunicación. Por otro lado, se avanzó en el diseño y la aplicación de una estrategia de comunicación dirigida a medios digitales como la Intranet y el uso adecuado del correo electrónico, sentando las bases de lo que hoy es el proyecto de Medios Interactivos alineados con los procedimientos de la organización.

El diseño de piezas institucionales fue fundamental para crear o evidenciar la necesidad de definir una identidad propia en manuales de inducción, informes de gestión, presentaciones, cartillas de formación, fábulas, obsequios para funcionarios, entre otras. En todo proceso de diseño, la fotografía profesional y artística generando un nuevo impacto, ampliando el banco de imágenes de la entidad, sus directivos, funcionarios y asociados, e impulsando la labor comunicacional fundamentada en una asesoría de imagen.

Año 2004: El reto del comunicador a nivel Staff

La presencia de un asesor externo para acompañar los procesos de Gestión Humana y la reestructuración del Organigrama, sería la ocasión perfecta para defender una posición más especializada en la oficina. A partir de ello y desde julio de ese año, se especializan las labores de Free Press, comunicación institucional y medios internos. Lo anterior, implicó dejar de encasillar la comunicación en un área para venderla como un asesor y aliado estratégico; con el fin de alcanzar y cumplir los objetivos trazados por la entidad.

A esto se suma, la ampliación del staff del Departamento con: un director, un profesional en Comunicación Social, dos practicantes, una recepcionista y la persona encargada del conmutador.

Ese mismo año, se realizaron la Olimpiadas del Conocimiento, evento organizado por el Departamento de Gestión Humana que demostró el impacto que pueden generar los medios cuando se ponen al servicio de la organización. Campañas de

expectativa, videos instructivos con animaciones atractivas, registro de la actividad durante y en el momento de las pruebas, material P.O.P., afiches, entre otros, fueron los elementos diseñados y aplicados.

De esta manera, se logró una mayor recordación, una actitud favorable y la involucración de todo el personal en torno a una tarea tan compleja como la estandarización de los conocimientos sobre la entidad.

Se creó el proyecto “*Todos somos imagen*”, esta campaña buscó generar mayor conciencia de “lucir muy bien”, no sólo por hacer parte de la imagen institucional y generar más resultados, sino por el bienestar y la seguridad que genera el sentirse bien y proyectar su mejor ángulo. De esta manera, la estrategia fue acompañada de charlas, talleres y capacitaciones para el manejo de una buena imagen que propendiera por la consolidación de la imagen corporativa de Financiera Comultrasan.

El Free Press se centralizó en el departamento argumentado en la función periodística, separada de la pauta, la cual continúa gestionándose desde el área comercial. (Ver Anexo A, Figura 5)

Año 2005: La planeación estratégica y la ola del diseño

Al margen de los avances en materia de comunicación, el departamento era percibido como una dependencia que generaba constantes gastos para la entidad. Lo anterior se defendió con fundamentos y hechos realizados. Gracias a ello, se logró la aprobación para la vinculación de un profesional en diseño gráfico de tiempo completo, quien sería el encargado de apoyar la consecución de nuevas piezas publicitarias. Decisión que disminuyó notablemente los costos y optimizó los tiempos de producción.

La evolución que ha tenido el Departamento de Comunicación de Financiera Comultrasan ha sido notable, llegando al punto de ser una dependencia necesaria para el buen funcionamiento de la entidad y la generación de sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la Cooperativa.

El proyecto de medios interactivos, con un asesor, dejó valiosos resultados en la transición de los medios tradicionales o análogos a los medios digitales. Se hizo una edición semanal de noticias denominada InfoClick y el boletín interno Fuerza C circuló a través de la intranet (un número limitado en su versión simplificada se

imprimió para quienes no tienen acceso a la red). Este proyecto incluyó tres etapas, la diagnóstica, de sensibilización y la de políticas.

Se fortaleció el Free Press durante el primer semestre de 2005, con lo cual se logró impactar de manera directa en los resultados del negocio y elevando el nivel de reconocimiento de la marca con un alto grado de credibilidad.

Con más de 200 impactos en diferentes medios masivos de comunicación como prensa tradicional y electrónica, radio, y televisión regional y nacional finalizó el balance de ese año, en el que se destacan tres notas en Noticias RCN del medio día, una entrevista al Gerente General en la cadena Básica de Darío Arismendi dentro de un tour de medios en Bogotá.

Año 2006: Un año estratégico

Se comenzó a trabajar en la estrategia de medios digitales y de *Free Press*, por medio de indicadores de gestión que argumentaron la inclusión de estos medios y su importancia en el desarrollo de la organización.

De esta manera, el proyecto del trabajo se orientó hacia la dinamización de los medios digitales y la creación de nuevos espacios para lograr un vínculo más cercano con el asociado y la comunidad en general. Con la Intranet se espera avanzar en la dinámica de reportería interna de manera que se piense en un medio de comunicación cada vez más ágil en el que participen masivamente los generadores de noticias, es decir, los gerentes.

Entre tanto, se planteó la necesidad del departamento en ser un aliado estratégico en la consecución de objetivos estratégicos de la organización y las diferentes dependencias. Para así, alcanzar un impacto real en el negocio y certificar la importancia de un área de comunicaciones en la Cooperativa.

Por último, quedó planteada la posibilidad de incursionar con la mensajería instantánea interna, lo cual implicó un trabajo fuerte en el correcto uso de la herramienta y en la orientación hacia una nueva cultura relacional, encaminada a reducir considerablemente el uso del teléfono.

Año 2007: Seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación de la efectividad de los medios interactivos fue el eje principal de análisis durante este año, la intranet, el correo electrónico, Fuerza C interactivo, Infoclick y la página Web fueron evaluados de acuerdo a su aceptación y el buen manejo que hacían de ellos los funcionarios y públicos externos de Financiera Comultrasan.

El resultado fue positivo, y los medios interactivos tuvieron una buena aceptación, argumento que alentó al departamento a continuar el trabajo desarrollado años atrás en la inclusión de este tipo de medios. También se realizó un énfasis importante en la cultura del buen manejo, la funcionalidad de cada uno y su importancia en la organización.

El desarrollo de 16 cápsulas televisivas informativas acerca de los servicios de Financiera Comultrasan significó un gran paso en la presencia de la Cooperativa en diferentes departamentos a través de canales regionales, canales comunitarios, antenas parabólicas y en las mismas agencias donde se hizo un importante avance en el aspecto audiovisual del departamento.

También, se continuó el trabajo de staff con las diferentes dependencias de la organización, asesorando en diferentes campañas internas y externas, logrando un principal aporte al posicionamiento de la comunicación como factor vital en el desarrollo de la Cooperativa.

Año 2008: Diagnosticando las comunicaciones internas

Con el objetivo de brindar información clara y actualizada del Departamento de Comunicaciones de Financiera Comultrasan, se inició el planteamiento de un diagnóstico de comunicaciones internas, encaminado a fortalecer y consolidar los procesos desarrollados por esta dependencia, visualizada como un ente asesor y aliado estratégico en la consecución de objetivos corporativos de la entidad.

Como resultado de este diagnóstico arrojó una matriz DOF, sintetizando los datos encontrados en la observación, encuestas y entrevistas realizadas, en el cual se logró identificar y clasificar los aspectos más relevantes asociados a las Debilidades y Fortalezas, en menor medida las Oportunidades; no se tuvieron en cuenta las Amenazas de la organización, ya que el diagnóstico se destinó hacia el público interno y este factor se mide a nivel externo.

Finalmente, los resultados serán el insumo para el desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicaciones que promueva el desarrollo y evolución de la empresa y encause todas las fuerzas a una misma meta, a través de una sincronía entre los objetivos corporativos de Financiera Comultrasan y los objetivos estratégicos de comunicación.

Al final de este año se inició el proceso de integración del Departamento de Comunicación con la Sección de Promoción y Publicidad (perteneciente al Departamento de Mercadeo y encargada de los procesos comunicacionales del área comercial); éste estuvo enfocado en la fusión de las comunicaciones de internas, corporativas y de marketing.

Año 2009: La Comunicación Comercial

Desde febrero de 2009, el Departamento de Comunicación gestiona la Comunicación Comercial al integrarse con la Sección de Promoción y Publicidad (perteneciente desde ese entonces, al Departamento de Mercadeo) lo que trae como resultado un manejo de comunicación integral.

En el marco de esta integración, el departamento actúa en una plataforma estratégica que involucre la comunicación institucional/corporativa, organizacional/interna y de marketing/comercial; de manera que el aporte que las comunicaciones le dan a la entidad siga enfatizándose en la importancia de esta dependencia para el progreso de la institución.

Adicionalmente, se establecieron proyectos internos sobre la optimización de recursos a través de la interactividad, promoviendo actividades de formación sobre consumo de medios interactivos, tendencias y criterios de uso; y posicionamiento de la intranet como un sistema de gestión de contenidos, de fácil y continua navegación por parte de los funcionarios de la Cooperativa.

Durante el segundo semestre de este año se realizó una *revisión y documentación del proceso de comunicación comercial*, con el fin de construir un documento que recopile información válida y cercana a la realidad sobre los antecedentes y logros relacionados con esta arista de comunicación ejecutada en Financiera Comultrasan y que por su desprendimiento con el departamento no se incluyó en el Diagnóstico de comunicaciones realizado en el 2008.

El Departamento de Comunicación sigue apostándole a ser modelo en las cooperativas, para así llegar a asesorar a otras entidades de esta naturaleza y diseñar estrategias de medios para el sector solidario - La Red Cooperativa.

Nota: los contenidos expuestos en este apartado son producción en su mayoría del Departamento de Comunicación de Financiera Comultrasan.

2.2.2. Misión del Departamento de Comunicación

El Departamento de Comunicación actuará como una plataforma estratégica unificada que soporte los objetivos corporativos de Financiera Comultrasan, sobre acciones encaminadas al posicionamiento de marca, promoción institucional y comercial, generando credibilidad, confianza y reputación interna y externa, despertando pasión por el trabajo y preferencia por el Portafolio de Productos y Servicios de la Cooperativa.

2.2.3. Visión del Departamento de Comunicación

El Departamento de Comunicación de Financiera Comultrasan se convertirá en el eje transversal estratégico que apalanque los objetivos y las metas del negocio con sistemas integrales de comunicación.

2.2.4. Objetivos

2.2.4.1. Objetivo General

El Departamento de Comunicación actuará como una plataforma estratégica unificada que soporte los objetivos corporativos de Financiera Comultrasan, sobre acciones encaminadas al posicionamiento de marca, promoción institucional y comercial, generación de credibilidad, confianza y reputación interna y externa.

2.2.4.2. Objetivos Específicos

- Mantener y fortalecer el Goodwill (buen nombre) corporativo mediante soportes mediáticos, de Free Press y marketing.
- Consolidar la credibilidad y confianza corporativa actuando sobre los diferentes stakeholders (grupos de interés de la institución) involucrando aquellos de interés comercial.
- Estructurar estrategias publicitarias efectivas, ajustadas a los lineamientos generales de marca e identidad corporativa.

- Optimizar y mantener el buen uso de los medios y canales de comunicación internos y externos, según las necesidades reales de la institución, generando una dinámica de información y divulgación integral, completa y estructurada.

2.2.5. Estructura orgánica

En el 2010, el Departamento de Comunicación -ubicado a nivel staff de la Gerencia General- amplió su equipo de trabajo al integrar un nuevo practicante para apoyar los proyectos de comunicación visual; desde entonces, el departamento se encuentra estructurado de la siguiente manera: Director de Comunicación, Profesional de Comunicación Visual, Profesional de Comunicación, Recepción/Conmutador, Practicante de Comunicación, Practicante de Comunicación Visual y Auxiliar Practicante Sena. (*Ver Anexo A, Figura 6*)

2.2.6. Recurso humano del Departamento de Comunicación

Teniendo en cuenta la estructura orgánica del Departamento de Comunicación, el equipo de trabajo está integrado por: una Directora de Comunicación, dos Profesionales de Comunicación Visual, una Profesional de Comunicación, una Recepcionista, una persona encarga del Conmutador, un Practicantes de Comunicación, un Practicante de Comunicación Visual y una Auxiliar Practicante Sena. (*Ver Anexo B, Cuadro 1*)

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto de pasantía busca aportar para el Departamento de Comunicación de Financiera Comultrasan, el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación en el que se establece un plan de trabajo; con el fin de brindar un soporte para la ejecución de éste mismo y a su vez, determinar cómo se van a llevar a cabo las acciones y tácticas planteadas a través de una dinámica comunicativa que solidifique un camino de arduas actividades, hacia la consecución de la estrategia.

De esta manera, el resultado de la propuesta -planteada como la carencia más importante del departamento- no pretende convertirse en un simple ejercicio construido a la luz de unos resultados e información recopilada en documentos, sino más importante aún, será el sostén de un trabajo alineado con el horizonte que Financiera Comultrasan se ha fijado a 10 años, a partir del 2010.

Para lograr este objetivo de pasantía, se proyectaron seis fases de ejecución: Análisis de la situación (reconocimiento del entorno), Diagnóstico de la situación (situación actual), Objetivos Corporativos (y del Departamento de Comunicación), Estrategias de comunicación (diseño del Plan Estratégico de Comunicación), Planes de acción (cumplimiento de los objetivos del Plan) y Seguimiento (monitoreo del trabajo realizado). (*Ver Anexo A, Figura 7*)

De acuerdo con lo anterior, la acción a desarrollar en la primera fase es el reconocimiento y contextualización dentro de la organización y del Departamento de Comunicación. Es decir, se establecerá un proceso de observación desde todas las aristas -para conocer a grandes rasgos- el trabajo desarrollado por el departamento desde antes de su consolidación hasta su estado actual; esto permitirá la recopilación de información sustentada en los resultados de los diferentes estudios enfocados hacia la construcción de un posible diseño del Plan Estratégico de Comunicación y demás material investigativo, que a causa de su fundamentación se convierten en la brújula para el planteamiento de la propuesta.

La segunda acción articulada dentro de las fases, es la identificación de los procesos comunicativos y su condición actual mediante un diagnóstico de comunicaciones, que conlleve al desarrollo de un estudio del entorno y de los resultados arrojados a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información, que posteriormente, serán seleccionados -según su pertinencia- para el diseño del Plan Estratégico de Comunicación, eje principal de la propuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior, se inicia una fase tres para alinear los objetivos corporativos y del departamento con el objetivo estratégico. Paralelamente, la fase cuatro trabaja en torno al objetivo general del proyecto porque se da inicio al planteamiento de la estrategia, acciones, tácticas y tiempos de ejecución; es decir, se establece la arquitectura del Plan Estratégico de Comunicación enfocado hacia las tres aristas que maneja el departamento (comunicación de marketing/comercial, comunicación institucional/corporativa y comunicación organizacional/interna).

Por consiguiente, se da paso a la realización, cumplimiento y modificación –si es el caso- de cada una de las acciones que conlleven a la consecución del objetivo de comunicación enmarcado dentro de la estrategia como acción principal de la fase cinco.

El éxito del Plan Estratégico de Comunicación se constituye en el compromiso que se tenga con el monitoreo del trabajo realizado. Cabe destacar, que el pasado fortalece el presente y el presente alimenta el futuro; razón por la cual y para efectos de la ejecución de proyecto, se deduce que el público objetivo -hasta el momento- se encuentra integrado por un equipo específico de funcionarios de la Cooperativa, determinados de la siguiente manera:

- Departamento de comunicación (Directora, Profesional de Comunicación, Profesionales de Comunicación Visual, Recepción/Conmutador, Practicante de Comunicación, Practicante de Comunicación visual y Auxiliar Practicante Sena)
- Departamento de Mercadeo.

Igualmente, se pretende involucrar a un grupo determinado de asociados, público en general y asesores especializados, que según sus competencias sean los más adecuados para apoyar las acciones planteadas.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer y desarrollar un plan de trabajo dividido por fases que dé soporte a la implementación y ejecución de un Plan Estratégico de Comunicación en Financiera Comultrasan; con el fin de determinar cómo se van a llevar a cabo las tácticas planteadas que dan paso a la realización de la estrategia definida a través de la dinámica comunicativa.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar, de acuerdo con el plan de trabajo propuesto, qué fase se puede desarrollar para la ejecución del Plan Estratégico de Comunicación –teniendo en cuenta los tiempos establecidos- para dar continuidad a un trabajo adelantado por los practicantes del Departamento de Comunicación.
- Efectuar la búsqueda y recopilación de la información disponible en el Departamento de Comunicación de Financiera Comultrasan enfocada hacia el Plan Estratégico de Comunicación.
- Construir un documento que dé soporte a la ejecución de un Plan Estratégico de Comunicación teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades del Departamento de Comunicación para concentrarse en una tarea dispendiosa – pero importante- como es el desarrollo de éste.
- Enunciar recomendaciones que permitan dar continuidad a la elaboración final del Plan Estratégico de Comunicación como uno de los componentes esenciales en un Departamento de Comunicación.

5. REFERENTE CONCEPTUAL

Gestionar las comunicaciones en una empresa, del sector financiero, se convierte en una de las alternativas más favorables para el entorno socio-económico en el que se encuentra inmersa porque su plataforma estratégica tropieza en un universo de constantes cambios que a lo largo de su trayectoria elevan el nivel de complejidad.

El mercado, el público, la región, la imagen, entre otros elementos de competitividad para las empresas -sin importar el sector en el que se desenvuelven- se han convertido en las herramientas necesarias para construir y fundamentar un Departamento de Comunicación alineado con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La comunicación integral

De esta manera, se destaca la existencia de una institución que le apueste al manejo de una comunicación integral -siempre involucrando el componente que le agregan sus tres aristas- para realizar un trabajo que de una u otra manera estará articulado con las gestiones corporativas. Es decir, tomando como referencia las *Formas de Comunicación*⁶ (ver Anexo A, Figura 8) el Departamento de Comunicación actuará como una plataforma estratégica teniendo en cuenta los siguientes parámetros: la comunicación institucional, la comunicación de marketing y la comunicación organizativa.

Ante la situación planteada se indagó sobre qué proponen cada uno de estos enfoques. Entonces, a modo de respuesta se podría comentar que la comunicación institucional se direcciona bajo los parámetros de las relaciones con inversores y líderes de opinión, reputación y desarrollo corporativo; en el caso de la comunicación de marketing, la publicidad y la promoción comercial son el eje de referencia; y la comunicación organizativa se presenta en el desarrollo de actividades encaminadas a la cultura corporativa y la comunicación interna.

⁶ FUENTES, Sandra. El Mapa Integral de Comunicación. EN: COSTA, Joan. Master Dircom. Bolivia, Design: 2005. Pág. 54

La agrupación de estos tres modelos tiene como función “coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas y homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial”⁷. Es decir, la integración de tres métodos comunicativos solidifican los procesos desarrollados desde el departamento hacia sus públicos internos y externos, con el objetivo de generar un impacto sobre su efectividad y eficiencia.

Actualmente, la estructuración de unas políticas de comunicación se ha ido implementando como eje estratégico y transversal en las organizaciones; lo que ha permitido categorizar en todo el accionar corporativo, la comunicación organizacional como una de las herramientas valiosas de éxito y posicionamiento para cualquier entidad, convirtiéndose de esta manera en un instrumento sutil que otorga calidad para ganar ventaja frente a la dinámica competitiva que se presenta día a día en los sectores y subsectores económicos.

Para Joan Costa, DirCom on-line, la comunicación en las organizaciones no ha logrado integrarse plenamente desde sus tres aristas; en consecuencia, su interés se ha tergiversado al momento de usarla como una estrategia global para generar impacto en los diferentes stakeholders implicados en el accionar corporativo.

Influencia en la dinámica empresarial

La comunicación organizacional/interna es una de las herramientas fundamentales para la gestión empresarial a la que se ha tenido que enfrentar la dinámica comercial, financiera, política y social del siglo XXI porque promueven en primera instancia las comunicaciones con el público interno de la organización; con el fin de generar aspectos positivos en el clima laboral que son reflejados en el buen servicio que se le brindan a los clientes.

Según los resultados arrojados en el estudio de la Comunicación organizacional en Bucaramanga (Colombia) realizado por el Observatorio Metropolitano de Comunicación Organizacional⁸ de la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga “las comunicaciones se están asumiendo de manera reactiva, más

⁷ MORALES, Francisca y ENRIQUE, Ana María. La figura del *Dircom*. Su importancia en el modelo de comunicación integral. Artículo para la Universidad Autónoma de Barcelona. [medio electrónico]. 2007. [citado en junio de 2009]. Disponible en la Web: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35p83.pdf>

⁸ OBSERVATORIO METROPOLITANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Comunicación: Estrategia competitiva para las empresas. En: La comunicación organizacional en Bucaramanga (Colombia). [Medio electrónico]. Disponible en la Web: Revista Dircom N° 88 <http://www.revistadircom.com/>. 2010. [Citado en julio de 2010]

no se le está dando prioridad a la creación de planes estratégicos“; de acuerdo con el razonamiento realizado se puede inferir la poca importancia que recobra la comunicación en una organización por su interés en estar alineada con los objetivos y estrategias generales de la empresa.

En lo que respecta a la cultura organizacional, se puede comentar que es la alianza que tiene la comunicación interna para que se puedan diferenciar las empresas, al convertirse en un mecanismo de control porque logra mantener a la comunicación un ente mediador entre la empresa-empleados, empleados-empleados y grupos de empleados; quienes se encargan de participar de manera activa en la gestión de los procesos, y de hecho es este trabajo el que se convierte en la herramienta con mayor alcance en el mercado para ganar ventaja frente a las otras empresas del mismo sector donde está inmerso.

No obstante, priorizar en una estructura administrativa, la articulación de unos sistemas de comunicación e información proyectan el dinamismo que la entidad le ha agregado a la cultura organizacional para promover la participación de todo el público interno; en tal sentido, las estrategias comunicativas juegan un rol de gran importancia porque le agrega agilidad a los procesos y la realización de las acciones.

La comunicación corporativa/institucional es una de las aristas más determinantes en los procesos de comunicación que desarrolla la entidad porque su trabajo especial gira en torno al logro de la estrategia y homogeneidad del proyecto organizacional; de manera que se tenga en cuenta el futuro no como una proyección sino como una construcción de lo que se prevé lograr en un determinado tiempo.

Planeación estratégica

Actualmente, muchas organizaciones a nivel nacional, a pesar de la conformación de un Departamento de Comunicación, se han visto afectada por la falta de coherencia entre la realidad social y corporativa como resultado de estrategias no usadas o mal usadas en el entorno permanente y cambiante; sobre la base de esta consideración, la empresa debe mantener una posición de competitividad a través del direccionamiento que le brinda la planeación estratégica.

De lo anterior, se puede inferir la importancia que ha cobrado las comunicaciones en las empresas. Es decir, sus acciones antes eran señaladas como un soporte operativo y quizás como una carga que elevaba los indicadores del presupuesto,

actualmente es distinguida por su componente estratégico para la gestión empresarial, que de acuerdo con su direccionamiento influyen en la consecución de los objetivos corporativos.

La planeación estratégica permite a la entidad y por supuesto, al departamento mantener una posición de competitividad. Sin embargo, en algunos casos, este tipo de planeación suele confundirse con el desarrollado por la Dirección General y la de Marketing; razón por la cual, se ha tomado como referencia un gráfico explicativo que permite identificar la “*Interrelación entre las diferentes etapas de los distintos tipos de planes*”⁹. (Ver Anexo A, Figura 9)

En este mismo orden de ideas, se destaca la importancia de aclarar que la decisión de implementar la planeación estratégica va más allá del simple hecho de tomar decisiones futuras porque no representan una programación a largo plazo; por el contrario, es una dinámica que permite solidificar sus tácticas y acciones por medio de actividades y/o herramientas que den validez a lo que se desarrolla. Sin embargo, se hace necesario establecer un proceso de elaboración dividido en fases, teniendo en cuenta los *Elementos informativos para plantear un Plan Estratégico de Comunicación*¹⁰. (Ver Anexo A, Figura 10)

Cuando el diseño del Plan estratégico de Comunicación se encuentra alineado con los objetivos corporativos, la estrategia y los planes operacionales adquieren seguridad en su accionar, especialmente cuando la presión por los niveles de competencia empiezan a aumentar caracterizándose por la incertidumbre y agobio que se produce en el mercado donde está en juego no sólo la reputación sino una situación de crisis.

Acciones comunicativas

Para ejemplificar estas consideraciones, el Departamento de Comunicación de Financiera Comultrasan se convierte en el escenario perfecto para demostrar cómo el ejercicio comunicacional bajo el direccionamiento de las tres aristas se convierte en el aliado estratégico de la organización; sin embargo, sus acciones siempre pensadas desde diferentes perspectivas no están sometidas a un Plan Estratégico de Comunicación.

⁹ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. El Plan de Marketing en la práctica. Madrid: ESIC Editorial, 2007. 11ª Edición. Pág. 64.

¹⁰ ALJURE, Andrés. El Plan Estratégico de Comunicación. EN: COSTA, Joan. Master Dircom. Bolivia, Design: 2005. Pág. 145.

Es esta la razón por la cual, el planteamiento de un proyecto que se sostiene con la proyección realizada a 10 años, en la que a través de un proceso de socialización y aprobación con el equipo de trabajo de la Alta Gerencia se llegan a acuerdos que propenden por las ejecutorias en un tiempo determinado.

Estas acciones incluidas dentro del Plan Estratégico que hoy se diseña por una propuesta de proyecto de pasantía contemplan el escenario institucional, comercial y organizacional dentro de los que se incluyen estudios de Branding y Clienting.

Entendiéndose *Branding* como el proceso dentro del Marketing en el que se construye una marca a través de un proceso estratégico porque sus cinco componentes permiten hacer de ésta un elemento diferenciador en el mercado: naming (nombre), imagen corporativa, arquitectura de una marca, posicionamiento y desarrollo de marcas.

Por otra parte, se desarrolla el Clienting referenciándose como una manera de fidelizar al cliente a través del trabajo realizado por todos los empleados de la organización porque son considerados como los responsables directos de brindar una atención al cliente de calidad que le satisfaga sus necesidades.

Indicadores de gestión

Teniendo en cuenta que durante la ejecución del Plan Estratégico de Comunicación las tácticas deben estar orientadas hacia la medición de efectividad se hace necesaria la referencia conceptual de sus componentes.

El Control Estratégico y Mejoramiento Continuo es una de las aplicaciones que van dentro de la formulación de un Plan Estratégico de Comunicación Integral, el cual “le permite al comunicador establecer el grado de avance y de resultado para cada una de las acciones que adelanta”¹¹. (Ver Anexo A, Figura 11)

En este orden de ideas, los indicadores son expresiones de tipo cuantitativo que miden el comportamiento de la organización, que permite tomar acciones de mejora y/o preventivas. Para medir con indicadores se tienen en cuenta los factores críticos de éxito como:

¹¹ GUZMÁN DE REYES, Patricia. Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. Pág. 154

- Indicadores de eficiencia: grado de aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Indicadores de eficacia: muestra más allá de lo que el indicador de eficiencia pueda ofrecer porque informa acerca del cumplimiento de los objetivos que se han planteado ya sea para el departamento o para la utilización de los recursos. Es decir, hacer énfasis en aspectos como la calidad.
- Indicadores de efectividad: este indicador tiene un valor agregado porque acude a otra herramienta de recolección de información como la encuesta, para establecer relaciones entre los resultados de eficiencia y eficacia.
- Indicadores de productividad: muestra, en sí, la optimización de los recursos y el tiempo y se encuentra ligado al impacto que tiene el tema de medición.

Posteriormente, se determinarán las actividades que han tenido mayor o menor éxito a partir, de los datos arrojados por los indicadores con el fin de establecer comparaciones que prioricen las acciones de mejora continua para el departamento, de esta forma se reestructurarán actividades y medios que permitan superar las metas.

Finalmente, es de aclarar que existen otros indicadores de gestión como:

- Indicadores Estratégicos: se encargan de demostrar el aporte de la comunicación frente a los resultados obtenidos mediante el accionar empresarial.
- Indicadores Tácticos: en los que se puede identificar a través de los diferentes medios la efectividad con la que se viabilizó la estrategia.
- Indicadores Operativos: medición del recursos logístico, financiero y humano con el que cuenta la organización.

Los indicadores de gestión son escogidos de acuerdo a las necesidades exigidas.

6. METODOLOGÍA

En la metodología adoptada, para lograr los objetivos de este proyecto que brinda soporte al diseño de un Plan Estratégico de Comunicación de Financiera Comultrasan y posteriormente, para la implementación y ejecución de este, se destacan las siguientes técnicas:

- **Recopilación de información**

Búsqueda y abstracción de información que ha sido recopilada en documentos anteriores, donde se arrojan resultados de investigaciones hechas con anterioridad.

A esto se suman los datos y situaciones de la observación y el trabajo de campo que realiza el responsable del proyecto en la organización, porque su cercanía con la realidad permite establecer acciones acordes con las necesidades del departamento.

Durante la recopilación se sugiere conocer e interpretar datos relacionados con la temática investigada, de esta manera se priorizarán los documentos y la información que fundamentará el proceso de diseño del Plan.

- **Diseño del Plan**

En función de la etapa de recopilación de información que sirva para trabajar sobre datos reales, se define un plan de trabajo que dé paso al diseño del Plan Estratégico de Comunicación bajo unos parámetros consolidados que conlleven al planteamiento de acciones realizables y alineadas con el horizonte que se viene trazando en la Cooperativa.

7. JERARQUÍA DEL PROYECTO

Dr. Jaime Chávez Suárez

Gerente General de Financiera Comultrasan

CS. Alix Herrera Acelas

Directora Departamento de Comunicación Financiera Comultrasan

CS. Jeanette Hernández Gamboa

Profesional de Comunicación

Mg. Jaime Enrique Pallares Espinosa

Supervisor de Pasantía Universidad Pontificia Bolivariana

Ingrid Paola Albis Pérez

Pasante Comunicación Social – Periodismo

8. PRESUPUESTO

Duración: 24 semanas	
Fecha de Inicio: Febrero 1 de 2010	Fecha de Finalización: Julio 31 de 2010

RUBRO	DETALLE			VALOR TOTAL
	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNIDAD	
EQUIPOS				\$196.170
Computador	110	Hora	\$1.200	\$132.000
Internet	120	Hora	\$500	\$60.000
Celular	10	Hora	\$417	\$4.170
MATERIALES				\$142.600
Libros	1	Compra	\$20.000	\$20.000
Fotocopias	200	Fotocopia	\$70	\$14.000
Hoja Tamaño Carta	1	Resma	\$10.000	\$10.000
Impresiones	230	Hoja	\$300	\$69.000
Trabajo Final	4	CD	\$600	\$2.400
Impresiones	4	CD Label	\$800	\$3.200
Trabajo Final	1	Encuadernación	\$4.000	\$4.000
Útiles de Oficina	4	Útiles	\$5.000	\$20.000
TRANSPORTE				\$30.000
Asesorías	10		\$3.000	\$30.000
OTROS				\$3.090.000
Salario	6	Salario Mínimo	\$515.000	\$3.090.000
TOTAL				\$3.458.770

9. CRONOGRAMA

Duración: 24 semanas

Fecha de Inicio: Febrero 1 de 2010

Fecha de Finalización: Julio 31 de 2010

ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO					ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	27
Inicio de Pasantía.	■																									
Propuesta del plan de trabajo de pasantía con Directora del Dpto. de Comunicación.				■						■																
Entrega del Plan de trabajo.					■																					
Consulta bibliográfica y documental.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Asesoría.										■	■		■	■	■	■	■	■							■	■
Primer informe de avance.										■																
Segundo informe de avance.																			■							
Elaboración del documento.																	■	■	■	■						
Ajustes para informe final.																				■	■	■	■	■	■	
Presentación del informe final.																									■	
Entrega del informe final.																										*

*Fecha de entrega del informe final: 30 de julio de 2010.

10. INFORME CENTRAL

Para Financiera Comultrasan el Departamento de Comunicación se ha convertido en un aliado estratégico que a través de sus acciones ha permitido recorrer el camino correcto hacia la consecución de los objetivos, inclusive se cree que este departamento es uno de los más estructurados frente a otros que han iniciado en este mismo sector financiero.

Dentro de sus múltiples funciones, por manejar las tres aristas de comunicación está el de mantener el buen nombre la organización, generar a través de diferentes medios que tanto la institución como en la parte comercial se cumplan metas semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales que se ven reflejadas en indicadores.

Un equipo de trabajo interdisciplinario permite obtener resultados satisfactorios como lo han propiciado este departamento. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la estrategia debe primar por encima de las acciones porque su eje permite la alineación de un trabajo profesional que aunque se encuentran en diferentes campos de acción se interrelacionan por la consecución de un ideal (visión).

Es por esta razón y teniendo en cuenta los trabajos desarrollados anteriormente, inclusive algunos fuera del Departamento de Comunicación como los realizados por los Departamentos de Servicio al Cliente y de Mercado se han convertido en insumos para plantear una Plan Estratégico de Comunicación en un principio.

Aunque las necesidades deban suplirse en corto tiempo, no sería sano ejecutar un Plan Estratégico en Financiera Comultrasan en menos de seis meses, es por esta razón y con el acompañamiento de la Dirección del Departamento de Comunicación y la Universidad Pontificia Bolivariana que se ha decidido establecer como proyecto de pasantía el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Integral.

Para empezar este proceso tan exigente que estuviera en concordancia con el horizonte de la Cooperativa al 2020 se establecieron varias semanas de recopilación de información que en su momento ya estaban documentadas y otras que aun estaban en construcción porque su proceso iba de la mano con las reuniones de análisis de prospectiva de Financiera Comultrasan.

El paso de Financiera Comultrasan de la Supersolidaria a la Superfinanciera exigió que se indagara sobre acciones más contundentes y trascendentales para manejar en un campo tan exigente como es el sector financiero.

A raíz de esto, se hicieron varias propuestas de acciones que luego se convertirían en tácticas, porque aunque eran diferentes apuntaban a un mismo objetivo; de esta manera, que en un principio se quería diseñar un plan estratégico interno resultó un diseño integral que agrupa la parte interna, corporativa y de mercadeo de la organización.

Durante las ejecutorias del proyecto se plantearon seis fases, de las cuales sólo cuatro podrían concretarse en este proyecto.

Fase 1. Análisis de la situación

Durante el proceso de observación y recopilación de información se realizó un grupo primario con la Directora del Departamento, la Profesional de Comunicación y el Pasante de Comunicación donde se revisó el Diagnóstico de Comunicaciones internas de manera que se pudiera realizar una retroalimentación de los resultados más significativos. (Ver Anexo C)

Posteriormente, se llevó a cabo la revisión del proyecto *Aseguramiento de la información: caracterización del proceso de integración de las comunicaciones en Financiera Comultrasan (2009)*, donde sólo se realizaron sugerencias de para contemplar en las ejecutorias de algunas acciones.

Finalmente, se intervino con la retroalimentación del documento *Revisión y documentación del proceso de comunicación comercial realizado en Financiera Comultrasan, para la formulación de recomendaciones y acciones de mejora*, que se convirtió en el paso para dar inicio a la construcción de la estrategia. (Ver Anexo D)

Fase 2. Diagnóstico de la situación

Este proceso ya había finalizado con los proyectos realizados durante el segundo semestre del 2008 y 2009 respectivamente, por lo que esta fase fue omitida y se tomó este espacio para continuar con la fase 3 que tomó un tiempo bastante largo por los estudios de prospectiva que se adelantaban en ese momento en la Cooperativa.

Fase 3. Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos fueron alineados con la estrategia de comunicación con el fin de iniciar el diseño; sin embargo, en ese momento se esperaban los resultados de los proyectos de prospectiva (a 10 años) que planteó el Departamento de Comunicación y que por sugerencia de la Dirección del departamento deberían incluirse dentro del Plan.

Fase 4. Estrategias de Comunicación

Se convirtió en la etapa complementaria del proyecto que semanalmente sufría modificaciones por las exigencias del departamento, en un principio se tomó la decisión de plantear una estrategia de comunicación que abarcara sólo la parte interna de la organización y cuando fue justificado las exigencias aumentaron a tal punto de diseñar una planeación estratégica que abarcara las tres aristas de la comunicación, que permitiría estar alineados con el proyecto organizacional de pasar a ser controlados por la Superintendencia Financiera.

10.1. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Finalmente, se formuló un diseño que enfocara las diferentes perspectivas que conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables integrara una dinámica de información y comunicación. (*Ver Anexo B, Cuadro 2*)

11. CONCLUSIONES

- La realización de este proyecto permitió conocer cómo el Plan Estratégico en una organización evita que la dinámica comunicacional para públicos internos y externos no se asuma de manera reactiva.
- El diseño de este Plan Estratégico de Comunicación para Financiera Comultrasan permite impulsar a los integrantes del Departamento de Comunicación, para su ejecución; de manera que se convierta en un apoyo fundamental hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
- Se logró evaluar el estado en el que se encuentran los diferentes procesos de comunicación alineados bajo los parámetros de comunicación organizacional, institucional y de mercadeo.
- Se realizó un documento que soporte el diseño de una planeación estratégica como sustento para su ejecución, y permite modificaciones para lograr su potencialización. Asimismo, se pretende que todos los funcionarios de la Cooperativa principalmente, se involucren con esta dinámica en la que también estarán relacionados los asociados y público en general.
- Hay estudios como el de Clienting y Branding en los que se requiere la participación de especialistas en el área; razón por la cual, se sugiere una asesoría y capacitación al personal del departamento que alimente los conocimientos con respecto al tema, para estar alineados en una misma estrategia.
- No hay que olvidar que el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación son sólo unas herramientas que transformaron los procesos y medios de comunicación actuales; caracterizadas por su inmediatez y flujo constate de información.

- Los grupos primarios y las reuniones de trabajo principalmente, permiten intercambiar ideas con las otras personas involucradas en los procesos; para esto, se ha necesario el fortalecimiento de estos espacios que generan integración entre los mismos y a su vez, contribuyen al logro de las acciones planteadas.
- Como se planteó desde sus inicios, este proyecto de pasantía sólo será el diseño del Plan Estratégico de Comunicación, que seguramente sufrirá modificaciones, pero se espera que la próxima persona en calidad de practicante o pasante lo ejecute de acuerdo con los requerimientos exigidos por la dirección del departamento.
- Financiera Comultrasan es una de las pocas empresas que aborda, en su gran mayoría, procesos comunicativos virtuales, pero hasta el momento, nunca se ha olvidado de la importancia que tiene la atención directa con sus clientes/asociados.
- Entre los dispositivos tangibles de información se encontró que la página web es el medio con mayor debilidad; razón por la cual, se hace notorio la adjudicación de compromisos para fortalecer este canal que lleva a sus públicos la información necesaria y la exploración virtual de los productos y servicios, principalmente, que puede encontrar en la Cooperativa.
- La ausencia de un Plan Estratégico de Comunicación es la explicación del por qué en la Cooperativa, los procesos comunicación e información se realizan de acuerdo con las necesidades presentadas, pero la planeación, estructuración y organización de estos permiten aumentar sus niveles de éxito.

12. RECOMENDACIONES

- El Plan Estratégico de Comunicación contribuye a la optimización del accionar comunicacional que maneja el Departamento de Comunicación de Financiera Comultrasan en la medida que éste sea tomado como propio.
- Su medición a través de los indicadores de gestión y la contextualización con la realidad institucional y del mercado permite identificar fortalezas y debilidades que ayudan a implementar acciones estratégicas de competitividad.
- Se requiere de una apropiación de las Tecnologías de Información y Comunicación como parte de la dinámica comunicacional ente públicos internos y externos; de manera que esta, esté actualizando constantemente a sus asociados de los qué sucede en la Cooperativa porque 'siempre hay algo que decir'.
- Para llevar control de las diferentes actividades contempladas y realizadas del Plan Estratégico de Comunicación se recomienda aplicar la Matriz de Mando del Plan¹² (*Ver Anexo B, Cuadro 3*) que facilita y mejora los recursos y verifica los procesos a desarrollar.
- Para que un Plan Estratégico de Comunicación brinde los resultados esperados se debe diseñar de manera global con lapsos de tiempo anuales; con el fin de que al final de realice una respectiva evaluación que arroje los resultados que conllevan al fortalecimiento de las otras acciones.

¹² VIVES, Álvaro Guillermo y GÁLVEZ, Bibiana. Capítulo IV Ejecución del Plan Estratégico de Comunicaciones: De la planeación a la acción con éxito. Pág. 101. En: CICCOC, Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional. Comunicación empresarial, Plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá, ECOE Ediciones, 2006.

- Para que este proyecto arroje los resultados esperados se requiere que el siguiente pasante, como primera medida, se retome el trabajo de lo contrario perderá su actualidad y se tendría que retomar los estudios realizados anteriormente. Eso es en otras palabras, que el departamento de comunicación será el único responsable de asignar este compromiso porque así como se asumen otras 'prioridades' hay que tener claro que el tiempo en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones no espera.
- Se recomienda que todo el proceso de ejecución esté orientado antes, durante y después por expertos en el tema, con el fin de mejorar constantemente los resultados que pueden obtenerse con lo propuesto en el proyecto.
- A su vez, es importante que sea un profesional en Comunicación (Organizacional), quien se encargue del monitoreo de medios y de la actualización de los medios virtuales entre los que se destaca Twitter, la red social Facebook, entre otros.
- Como consecuencia de la debilidad que tiene la página web institucional frente a las otras, la cual no logra desenvolverse muy bien en el desarrollo competitivo organizacional se recomienda la creación de un blog en el que se divulgue lo que aun el asociado no puede encontrar en la página web, o mejor aun que conozca de manera ágil lo que puede encontrar en la página web y por supuesto en la Cooperativa.
- Para la creación del blog en cuanto a diseño se requiere la intervención del Diseñador Gráfico y para la información textual de la Profesional o Practicante de Comunicación. El Twitter, Facebook y demás medios deben ser prioridad de la Comunicadora y no de un Diseñador.
- El Blog al permitir la aplicación de diferentes herramientas facilitaría, entre otras cosas, el montaje de las cápsulas informativas que los asociados y quizás los mismos trabajadores de la Entidad no han podido observar y por consiguiente conocer la actividad.

BLIBLIOGRAFÍA

ALJURE, Andrés. El Plan Estratégico de Comunicación. EN: COSTA, Joan. Master Dircom. Bolivia, Design: 2005.

COSTA, Joan, Master DirCom. La Paz: Design, 2005.

FERRY R., George. Principios de la Administración. 1978. En: RAMOS PADILLA, Carlos. 1991.

FUENTES, Sandra. El Mapa Integral de Comunicación. EN: COSTA, Joan. Master Dircom. Bolivia, Design: 2005.

GUZMÁN DE REYES, Patricia. Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. Tercera edición. McGraw-Hill, México: 2003.

Manual de Inducción. Financiera Comultrasan. 2005.

MORALES, Francisca y ENRIQUE, Ana María. La figura del *Dircom*: Su importancia en el modelo de comunicación integral. En: Artículo para la Universidad Autónoma de Barcelona. [Medio electrónico]. 2007. [citado en junio de 2009]. Disponible en la Web: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35p83.pdf>

OBSERVATORIO METROPOLITANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Comunicación: Estrategia competitiva para las empresas. En: La comunicación organizacional en Bucaramanga (Colombia). [Medio electrónico]. Disponible en la

Web: Revista Dircom N° 88 <http://www.revistadircom.com/>. 2010. [Citado en julio de 2010]

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. El Plan de Marketing en la práctica. Madrid: ESIC Editorial, 2007. 11ª Edición. SAYAGO, Leonardo Enrique. Comunicación Organizacional. [Disponible en la Web]: http://www.elprisma.com/apuntes/comunicacion_y_periodismo/comunicacionorganizacional/default.asp. [Citado en julio de 2010]

STEINER, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México: CECSA. 1996.

VIVES, Álvaro Guillermo y GÁLVEZ, Bibiana. Capítulo IV Ejecución del Plan Estratégico de Comunicaciones: De la planeación a la acción con éxito. En: CICCO, Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional. Comunicación empresarial, Plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá, ECOE Ediciones, 2006.

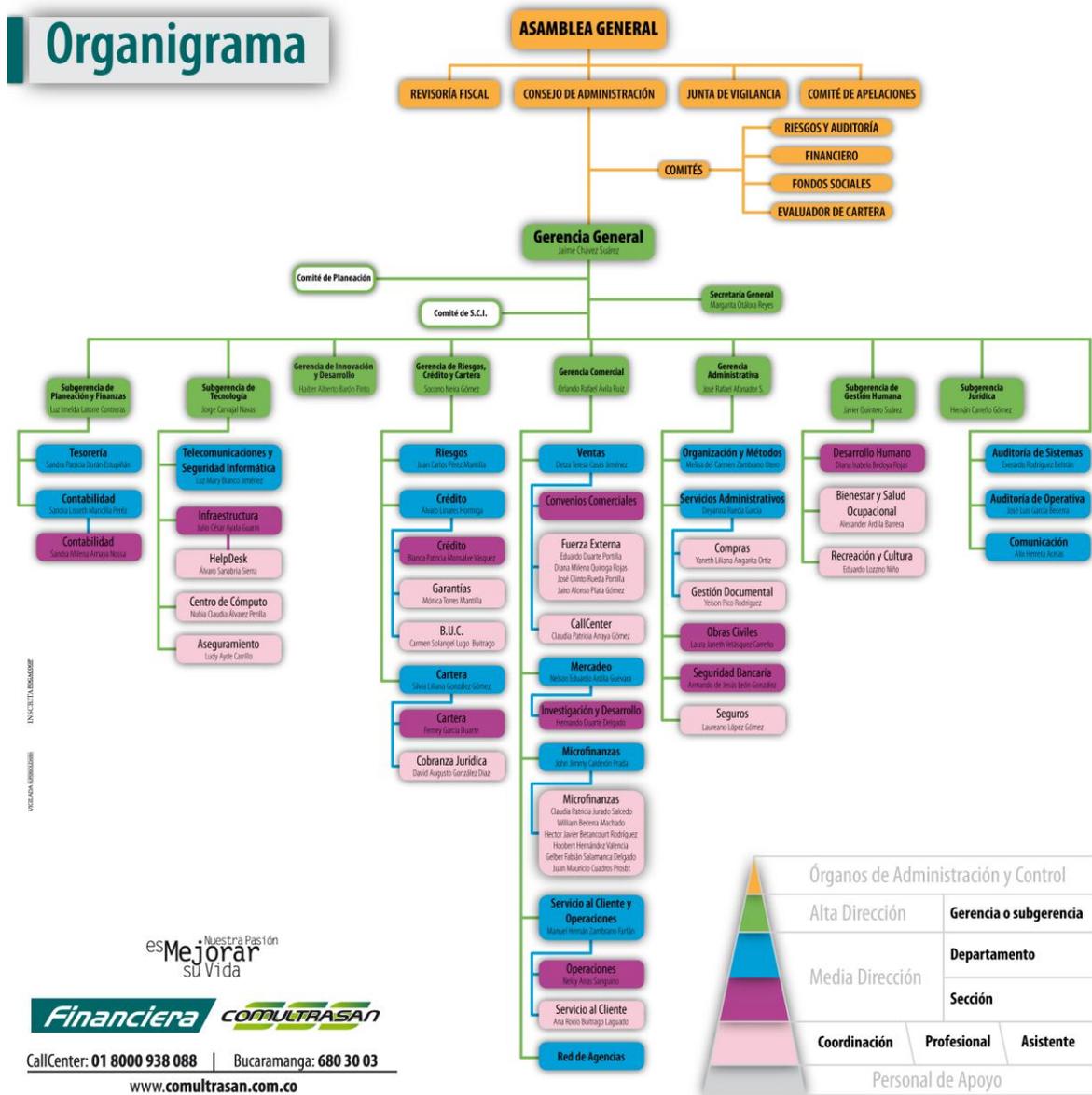
ANEXOS

Anexo A. FIGURAS

Figura 1. Pirámide Organizacional



Figura 2. Organigrama Oficial



Fuente: Subgerencia de Gestión Humana

Figura 3. Creación del Departamento de Comunicación como ente de la Gerencia Administrativa



Figura 4. Adhesión del Departamento de Comunicación como ente perteneciente a Gestión Humana.



Figura 5. Estructuración del Departamento de Comunicación. (2004)



Figura 6. Estructuración del Departamento de Comunicación. (2010)



Figura 7. Fases de ejecución para el Plan Estratégico de Comunicación



Figura 8. Nuevas formas de comunicación con algunas de sus acciones estratégicas



Figura 9. Interrelación entre las diferentes etapas de los distintos tipos de planes

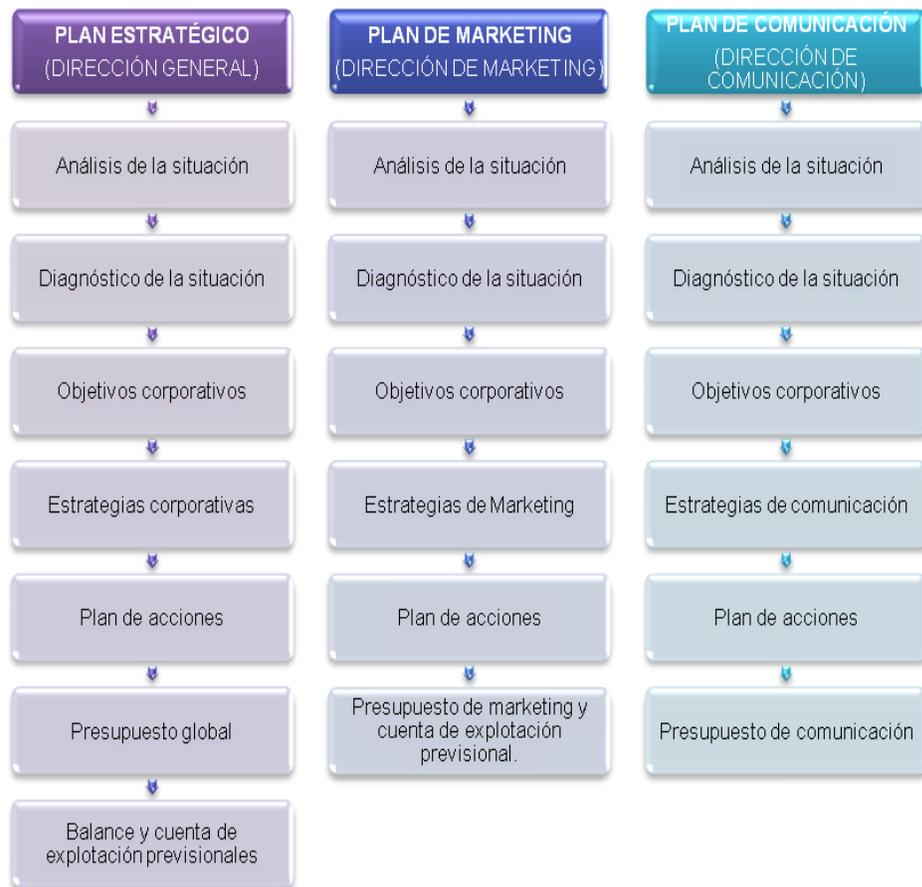
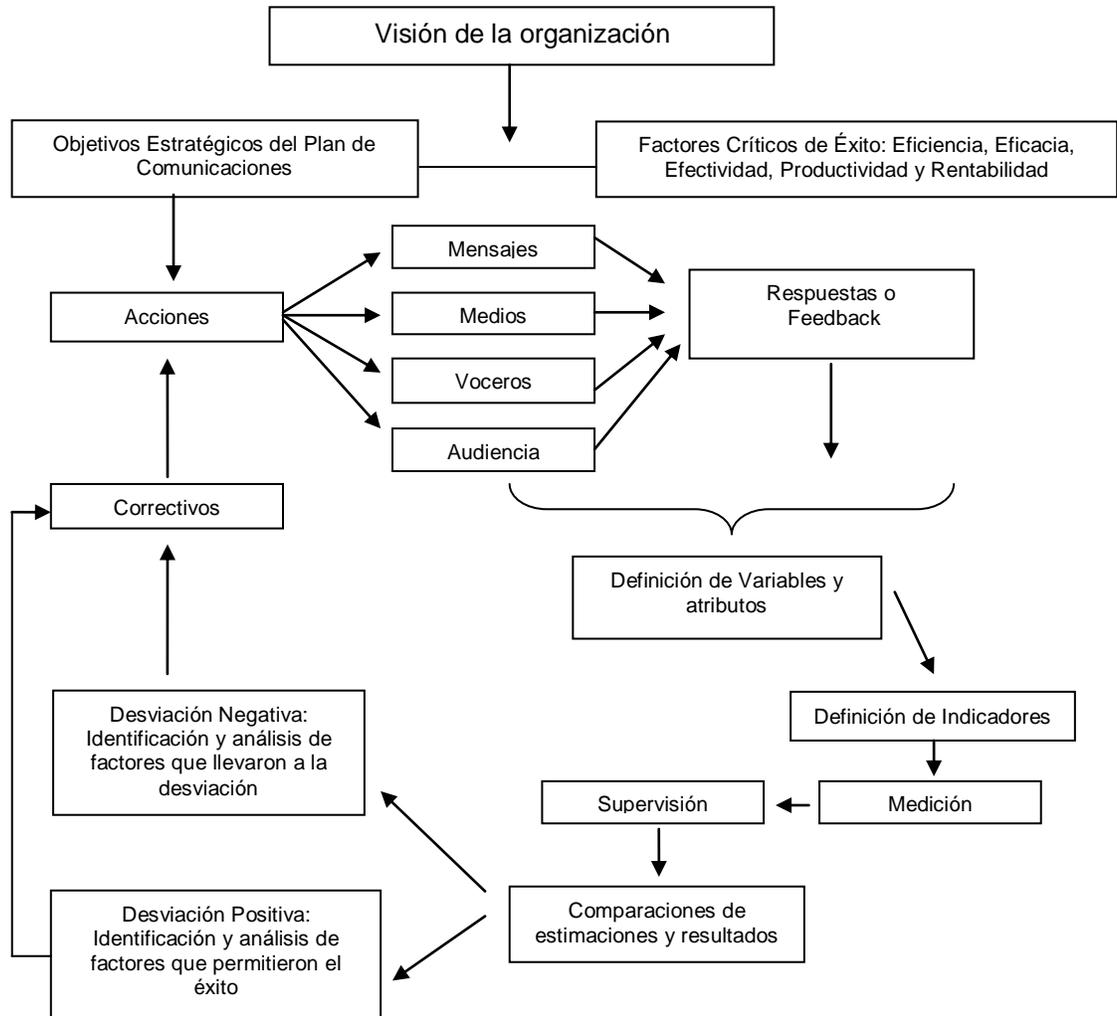


Figura 10. Elementos informativos para plantear un Plan Estratégico de Comunicación



Figura 11. Diagrama de la aplicación del CEMC en un Plan Estratégico de Comunicaciones



Anexo B. CUADROS

Cuadro 1. Recurso humano del Departamento de Comunicación.

CARGOS	INTEGRANTES	MISIÓN DE LOS CARGOS
Director	1	Planificar, dirigir y direccionar una óptima comunicación, a través de estrategias que potencien la imagen y los productos y servicios de Financiera Comultrasan, generando memorabilidad positiva ante sus diferentes públicos de interés: los asociados, funcionarios, la comunidad en general, etc.
Profesional de Comunicación	1	Desarrollar y establecer procesos de comunicación institucional, comercial e interna en la organización, manteniendo informados a los diferentes públicos internos y externos; con el fin de aportar al posicionamiento de la Cooperativa y a la promoción y venta de productos.
Profesional de Comunicación Visual	2	Desarrollar proyectos de comunicación visual que respalden los procesos de comunicación institucional, comercial e interna en la organización.
Auxiliar de Comunicación	1	Facilitar y agilizar el desarrollo de proyectos y procesos liderados por el Departamento de Comunicación, mediante la ejecución y apoyo a tareas y funciones operativas al interior de la dependencia.
Recepcionista / Conmutador	2	Dinamizar y soportar el flujo de información y comunicación efectiva hacia los visitantes de la Sede Administrativa y entre las llamadas entrantes al conmutador de Financiera Comultrasan.
Practicante de Comunicación	1	Apoyar los procesos de comunicación institucional, comercial e interna de la organización, desarrollados en el Departamento de Comunicación.
Practicantes de Comunicación Visual	1	Apoyar los procesos de comunicación visual desarrollados en el Departamento de Comunicación.

Cuadro 2. Diseño del Plan Estratégico de Comunicación

OBJETIVO	Consolidar una dinámica comunicativa entre los públicos internos y externos de Financiera Comultrasan teniendo en cuenta las tres aristas que se manejan desde el Departamento de Comunicación como aliado estratégico y asesor de la Cooperativa.
-----------------	--

ACCIONES	Ejecutar un estudio de marca (Branding) que proyecte una estrategia de posicionamiento y lealtad a través del poder de la marca FINANCIERA COMULTRASAN como elemento diferenciador.			
EXTERNO	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
	1. Naming: Realizar un estudio de recordación del nombre que conlleve a la creación de un nombre nuevo (creación léxica de nombres de marca) o ratificación del nombre actual.	Grupo de trabajo colaborativo. Comités de Gerencia. Coaching empresarial. Grupos primarios.	Departamento de Comunicación. Empresa Asesora. Agencia de Publicidad. Focus Group funcionarios, asociados y clientes.	Cognitivos. Percepción.
	2. Realizar un estudio de identificación de los elementos de Imagen Corporativa que permita definir los aspectos visuales de la identidad de Financiera Comultrasan, incluyendo logotipo y elementos de aplicación.	Comités de Gerencia. Coaching Empresarial. Entrevistas. Encuestas. Focus Group.	Departamento de Comunicación. Empresa Asesora. Agencia de Publicidad. Focus Group funcionarios, asociados y clientes.	Cognitivos. Percepción.
	3. Adelantar un Posicionamiento/Reposicionamiento, identificando y comunicando las ventajas competitivas de la marca Financiera Comultrasan para proyectarla al cliente/asociado.	Grupo de trabajo colaborativo Comités de Gerencia. Coaching empresarial. Grupos primarios. Medios de Comunicación externos.	Departamento de Comunicación. Empresa Asesora. Agencia de Publicidad. Focus Group funcionarios, asociados y clientes. Gerencia Comercial.	Cognitivos. Percepción.
	4. Determinar la Arquitectura de una marca para los productos o instituciones vinculadas. Proponer unidad de marca en todos los productos y servicios de Financiera Comultrasan.	Comités de Gerencia. Coaching Empresarial. Grupos primarios	Departamento de Comunicación. Gerencia Comercial. Fundación Comultrasan. Club Deportivo. Empresa Asesora. Agencia de Publicidad.	Cognitivos. Percepción.

ACCIONES	Generar un Clienting encaminado a generar Lealtad de marca, desarrollo de marcas.			
EXTERNO	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
	5. Realizar un estudio de fidelización de los clientes teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el Branding.	Coaching Empresarial Comités de Gerencia Grupos primarios	Departamento de Comunicación. Gerencia Comercial. Empresa Asesora. Agencia de Publicidad.	Percepción.
6. Incentivar a los funcionarios en el logro de la satisfacción y lealtad de clientes / asociados.				
ACCIONES	Minimizar los riesgos reputacionales y asegurar la continuidad del negocio en momentos de crisis.			
EXTERNO	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
	7. Ejecutar acciones que generen recordación de marca para Financiera Comultrasan, así como sus organizaciones sociales (Fundación Comultrasan y Club Deportivo).	Tomas comerciales Concursos Actividades con la comunidad Comités de Gerencia	Departamento de Comunicación. Gerencia Comercial. Colaboradores de la Cooperativa.	Percepción.
ACCIONES	Generar tranquilidad y fortalecer la confianza en los asociados al momento de utilizar los servicios.			
EXTERNO	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
	8. Establecer mecanismos de divulgación de los procesos de seguridad implementados por la Cooperativa.	Plantillas Folletos Capacitaciones Grupos primarios	Departamento de Comunicación. Jefatura de Seguridad Bancaria.	Percepción.
9. Incluir claramente en el discurso corporativo indicadores económicos de la entidad (entrevistas, comunicados, free press, visitas corporativas)	Entrevistas. Comunicados de Prensa. Free Press. Visitas Corporativas.	Departamento de Comunicación.		

ACCIONES	Lograr reconocimiento de la labor realizada por Financiera Comultrasan en Responsabilidad Social Empresarial.			
	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
EXTERNO	10. Divulgar las acciones y proyectos realizados por la Fundación Comultrasan, el Club Deportivo y el Gimnasio Superior como instituciones gestoras de la Responsabilidad Social Empresarial.	Entrevistas. Comunicados de Prensa. Free Press. Reuniones. Visitas Corporativas.	Departamento de Comunicación. Fundación Comultrasan. Coordinación de Recreación y Cultura.	Cognitivos
ACCIONES	Lograr reconocimiento por parte de la comunidad como una entidad prestadora de un excelente Servicio al Cliente.			
	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
EXTERNO	11. Consolidar y mantener el compromiso de los colaboradores para ofrecer un excelente servicio encaminado a fortalecer la cultura del servicio al cliente.	Grupo de trabajo colaborativo. Medios de Comunicación externos.	Departamento de Comunicación. Departamento de Servicio al Cliente. Funcionarios de la Cooperativa.	Cognitivos Percepción
ACCIONES	Generar simpatía de los medios de comunicación, participación informativa y fuente de noticia.			
	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
EXTERNO	12. Establecer cercanía con los medios locales como una acción de free press. (Visitas a los medios, representación de gerentes, reconocimientos a los periodistas)	Comunicadores de prensa. Ruedas de Prensa Eventos Entrevistas	Departamento de Comunicación.	Cognitivos Percepción Operativos

ACCIONES	Informar oportunamente a los funcionarios de Financiera Comultrasan sobre las realizaciones de la Cooperativa.			
INTERNO	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
	1. Establecer mecanismos de participación y seguimiento a los procesos comunicacionales internos y externos para ser publicados en los medios virtuales internos. 2. Fortalecer los espacios comunicación para garantizar la efectividad de la comunicación.	Plantillas. Red de Reporteros Correo electrónico. Grupos Primarios. Boletín electrónico. Carteleras Informativas.	Departamento de Comunicación. Funcionarios de Financiera Comultrasan. (Integrantes de la Red de Reporteros)	Percepción. Operativos
ACCIONES	Implementar un sistema de comunicaciones interno articulado en Red que permita el impacto efectivo en todos los dispositivos de comunicación.			
INTERNO	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
	3. Definir dispositivos de comunicación e información, a través de acciones que brinde a los funcionarios información del último acontecimiento importante de la Cooperativa.	Boletín de última Hora. Grupos primarios. Infoclick. Correo electrónico.	Departamento de Comunicación.	Cognitivos Percepción Operativos
ACCIONES	Promover que los funcionarios de Financiera Comultrasan utilicen las Tecnologías de Información y Comunicación como una alternativa de comunicación.			
INTERNO	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
	4. Intensificar el uso y apropiación del Decálogo del correo electrónico.	Capacitaciones. Correo electrónico. Libreta de apuntes.	Departamento de Comunicación. Centro de Desarrollo y Capacitación, CDC. Alta y Media Dirección.	Afectivos Operativos Tácticos

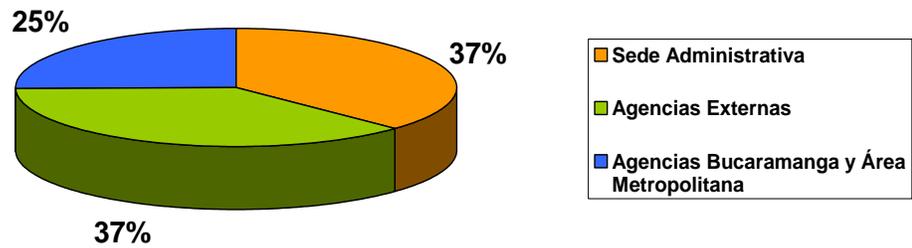
ACCIONES	Estrechar los vínculos de conocimiento y relación entre los funcionarios antiguos y los nuevos.			
	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
INTERNO	5. Aprovechar los espacios de integración de Financiera Comultrasan para promover la cultura organizacional como uno de los elementos esenciales en la consecución de los objetivos organizacionales.	Capacitaciones. Correo electrónico. Infoclick Grupos primarios	Centro de Desarrollo y Capacitación, CDC. Subgerencia de Gestión Humana Servicio al Cliente Departamento de Comunicación	Afectivos Operativos Tácticos Percepción
ACCIONES	Desarrollar una estrategia de comunicación que conciente a los funcionarios de la Cooperativa la importancia de conocer los aspectos de la identidad Corporativa.			
	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
INTERNO	6. Incluir dentro de los diferentes proyectos de Financiera Comultrasan como Capacitaciones, Pruebas de Conocimiento, Concursos elementos de identidad corporativa (misión, visión, objetivos)	Libreta de Apuntes Capacitaciones Intranet Correo electrónico Grupos primarios	Centro de Desarrollo y Capacitación, CDC. Subgerencia de Gestión Humana Servicio al Cliente Departamento de Comunicación	Tácticos Afectivos Cognitivos
ACCIONES	Desarrollar un plan de trabajo orientado a la reestructuración y rediseño de la Página Web.			
	TÁCTICAS	DISPOSITIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES
INTERNO	7. Realizar una dinámica comunicativa a través de dispositivos de información y comunicación que permita trabajar en la evolución de la página web en términos de diseño, información, interactividad y navegabilidad	Coaching Empresarial Comités de Gerencia Grupos primarios	Departamento de Comunicación. Asesor /Proveedor	Percepción Cognitivos Tácticos

Cuadro 3. Matriz de Mando del Plan.

OBJETIVO	AUDIENCIA A IMPACTAR	ESTRATEGIA DEL OBJETIVO	TÁCTICAS DE LA ESTRATEGIA	INDICADOR DE GESTIÓN	HERRAMIENTAS NECESARIAS	PROVEEDOR	COSTO

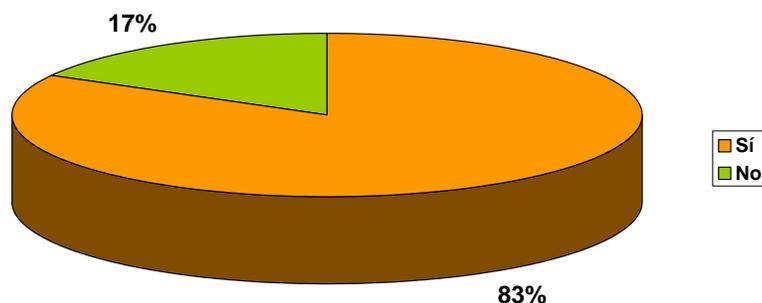
Anexo C. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIONES INTERNAS

Funcionarios encuestados de Financiera Comultrasan



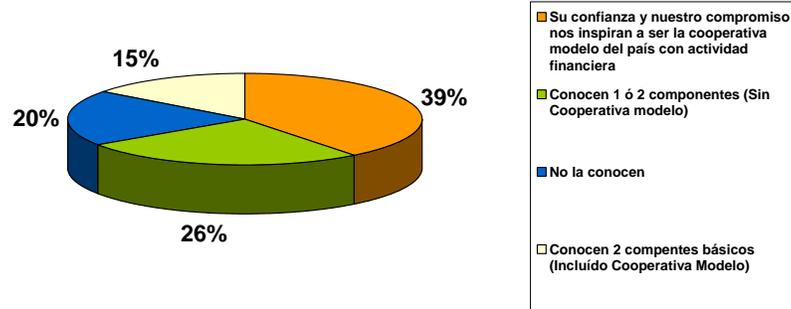
- ✓ Se evidencia la participación acorde al volumen de funcionarios existentes en cada una de las áreas.
- ✓ Los porcentajes manejan un margen cercano, no hay una diferenciación notoria.

¿Conoce la misión corporativa de Financiera Comultrasan?



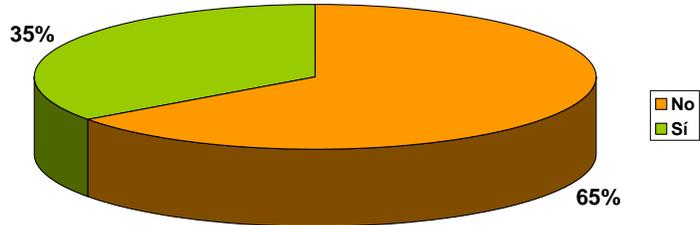
- ✓ Un 83% de los funcionarios encuestados dicen conocer la misión corporativa de la Cooperativa.
- ✓ Sin embargo, de aquel 83% sólo el 47% conoce en realidad la misión corporativa de la Financiera Comultrasan: “Nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras”.
- ✓ Se determinó que existen componentes básicos que los funcionarios deben manejar para identificar la esencia de la misión, la primera y más importante es brindar soluciones financieras, la razón de ser de la Financiera; segunda, mejorar su vida, motor de acción de la misión; finalmente, generando desarrollo social, tercer componente.
- ✓ Un 36% de aquel 83% dicen conocerla, sin embargo no reconocen ninguno de los anteriores aspectos enunciados.
- ✓ Un 17% reconoce dos aspectos básicos de la misión.
- ✓ Para determinar esto se tuvo en cuenta la inserción de una pregunta de control que permitió identificar si en realidad conocían la misión.

**Conocimiento real de la Visión Corporativa de Financiera
Comultrasan**



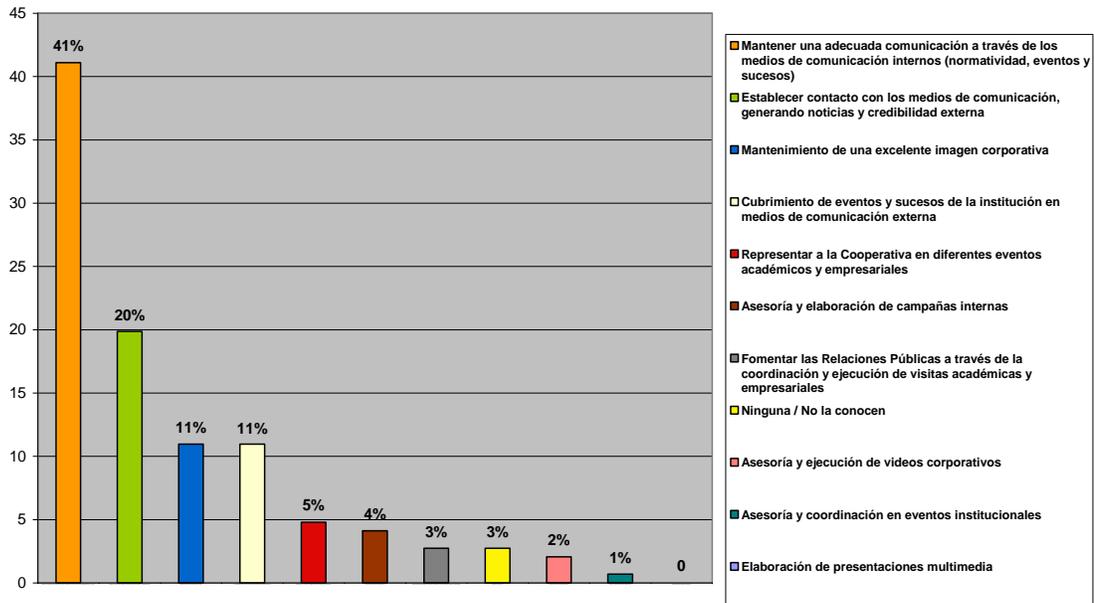
- ✓ Sólo un 39% del 75% que dijo conocerla, en realidad saben la visión corporativa de la Financiera Comultrasan en su totalidad: “Su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la Cooperativa modelo del país con actividad financiera”.
- ✓ La visión corporativa de la Cooperativa consta de tres componentes esenciales: primero, con mayor importancia Cooperativa modelo, que es la meta final a la que se quiere llegar en la organización; segundo, actividad financiera que determina la clasificación específica de la Financiera; tercero, su confianza y nuestro compromiso, que son los motores que ayudarán a lograr la visión.
- ✓ De esta manera, un 26% de aquel 75% que decían conocerla sólo identifican dos componentes, sin nombrar al más importante: cooperativa modelo.
- ✓ Un 20% no identifican ninguno de los componentes, por lo tanto no la conocen.
- ✓ Un 15% identifican dos componentes, incluyendo Cooperativa modelo.
- ✓ Los funcionarios identifican en mayor cantidad la misión que la visión, en parte porque la misión trae consigo el eslogan de la Financiera Comultrasan y porque su extensión es menor.

¿Conoce los objetivos estratégicos de Financiera Comultrasan?



- ✓ El menor porcentaje en cuanto a las preguntas de conocimiento de la cultura organizacional (65%) de la Financiera Comultrasan se presenta cuando se preguntan los objetivos estratégicos, por lo tanto los funcionarios no manejan o tienen algún conocimiento sobre este tema.

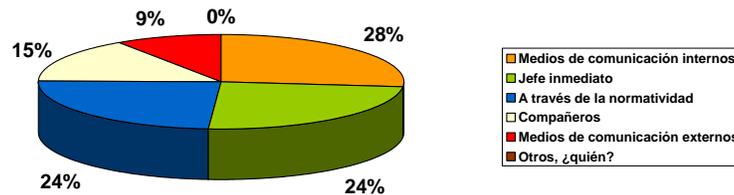
Conocimiento de las Funciones del Departamento de Comunicación



- ✓ Un 41% del 93% que dijo conocer la función del Departamento de Comunicación afirmó que “mantener una adecuada comunicación a través de los medios de comunicación internos (normatividad, eventos, sucesos)” es la función más reconocida de la dependencia entre los funcionarios.

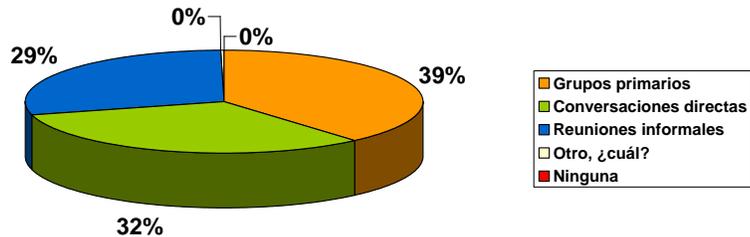
- ✓ La segunda opción con mayor reconocimiento fue “establecer contacto con los medios de comunicación, generando noticias y credibilidad externa” con un 20%, con amplio margen frente a la primero. Situación que indica que tanto la comunicación interna como la externa son bien ponderadas en el Departamento de Comunicación.
- ✓ La elaboración de presentación multimedia tuvo un porcentaje de cero, en parte porque el departamento asesora en esta especialidad a ciertos funcionarios y en determinadas presentaciones, en realidad no es muy masivo o visible.

Ordene según el grado de frecuencia, siendo 5 mayor y 1 la menor medida, a través de quiénes se entera de los lineamientos administrativos y gerenciales de la organización



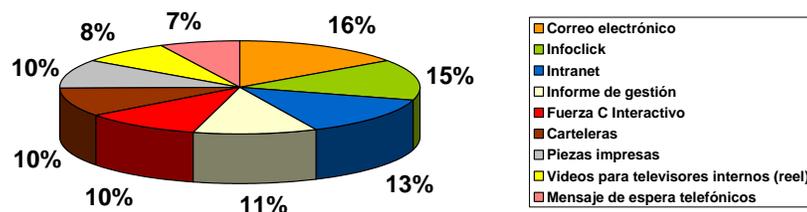
- ✓ Los medios de comunicación internos son la principal fuente de información de los funcionarios para enterarse de los lineamientos administrativos y gerenciales con un 28%, las fuentes secundarias son el jefe inmediato y la normatividad con un 24%.
- ✓ Los compañeros con un 15% ocupan el cuarto lugar, situación que indica que el rumor como factor alternativo de comunicación en la Cooperativa no predomina, es decir los funcionarios prefieren enterarse de primera mano por la información oficial.
- ✓ Los medios de comunicación internos encuentran de nuevo un muy buen posicionamiento entre los funcionarios, incluso por encima de los jefes, el rumor y la normatividad. Es necesario comentar que el doctor Chávez como Gerente General es participante activo en los distintos medios de comunicación; y la normatividad es difundida a través de la Intranet y medios como Infoclick.

Ordene según el grado de importancia, los siguientes espacios de comunicación que usted más utiliza, siendo 3 mayor y 1 la menor medida



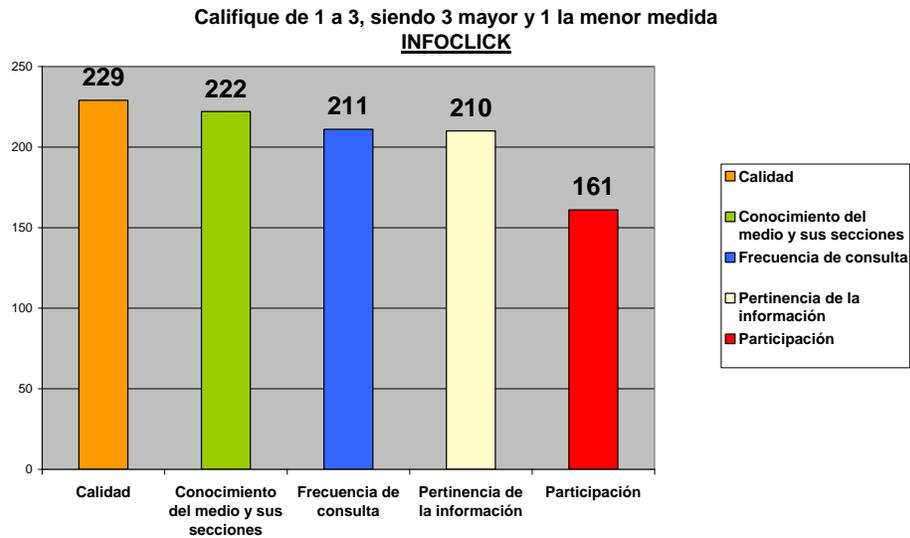
- ✓ Los grupos primarios son los espacios de comunicación más utilizados en Financiera Comultrasan con un 39%, este porcentaje se incrementó en las diferentes agencias de la Cooperativa, lo cual hace evidente el uso constante de este espacio entre estos funcionarios, situación contraria a la que acontece en la Sede Administrativa donde no es muy común esta situación.
- ✓ Con un 32% las conversaciones directas prevalecen como un espacio de discusión bien ponderado y a la mano de los funcionarios, sin embargo de ser un espacio informal no es el más común.

Califique de 1 a 3, siendo 3 mayor y 1 la menor medida, el uso que usted hace de los medios de comunicación internos de la Cooperativa



- ✓ El medio de comunicación interno más usado de la Cooperativa es el correo electrónico con un 16%, seguido muy de cerca con un 15% por Infoclick.
- ✓ El informe de gestión tiene un mayor uso que Fuerza C interactivo, Fuerza C es un medio que llega masivamente y periódicamente, mientras el informe de gestión es un video que no todos los funcionarios manejan.

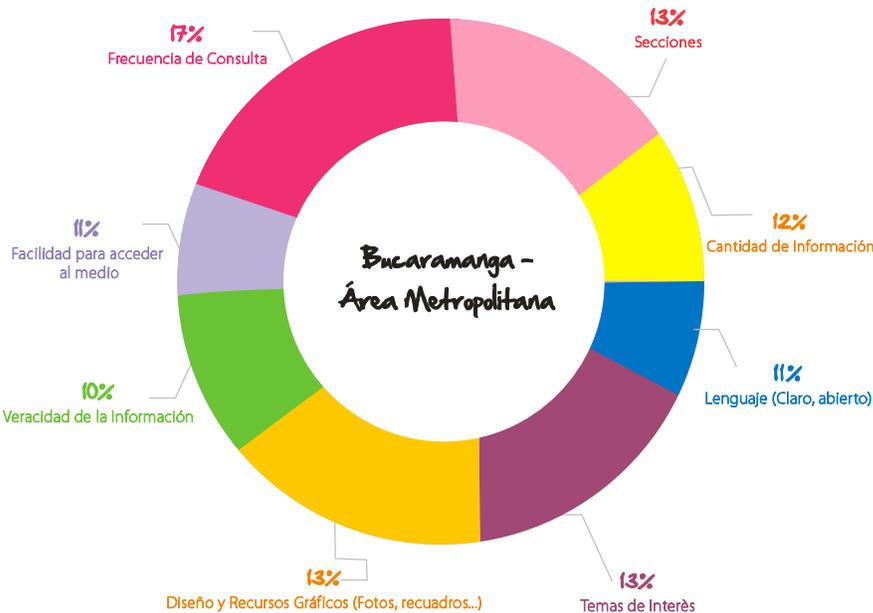
- ✓ Fuerza C Interactivo posee el mismo porcentaje que las carteleras y las piezas impresas con un 10%.

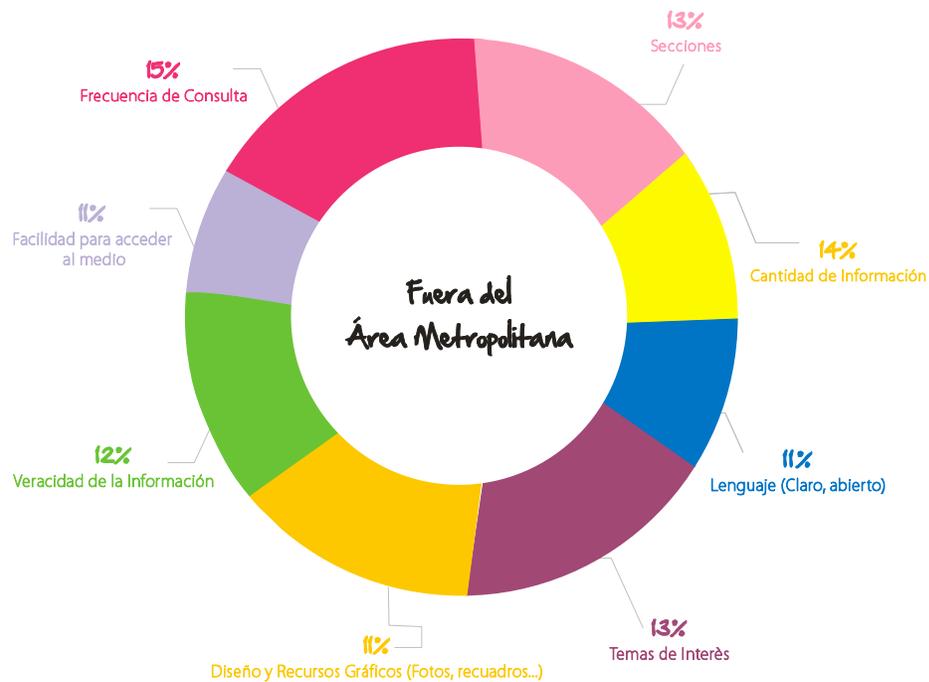


- ✓ La calidad de Infoclick según los funcionarios de Financiera Comultrasan es su mayor fortaleza.
- ✓ Un aspecto a trabajar es la participación de los funcionarios, quienes deben suministrar notas porque colaboran en la construcción del medio.

Anexo D. REVISIÓN Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN COMERCIAL REALIZADO EN FINANCIERA COMULTRASAN, PARA LA FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES Y ACCIONES DE MEJORA

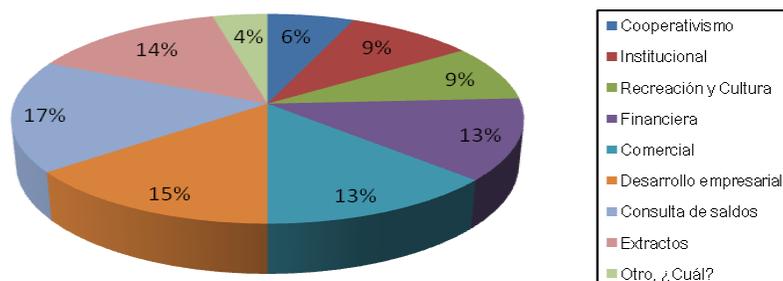
Califique de 1 a 3, siendo 1 el mayor valor y 3 el menor valor, sobre Impulso Solidario





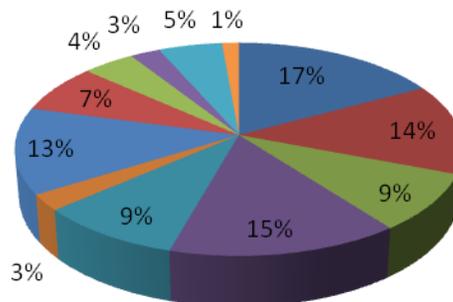
- Existe un dominio del 11% en el lenguaje, la veracidad de la información y la facilidad para acceder al medio, situación que ratifica la importancia que tiene el medio para informar temas relacionados con la Cooperativa; asimismo, la labor que realiza el departamento de comunicación en conjunto con el comité editorial.
- Impulso Solidario cumple con los estándares establecidos de información.
- Existe un nivel alto, del 16%, en el ítem de la frecuencia consulta que permite pensar que aunque muchos conocen certeramente qué es Impulso Solidario, muy pocos lo consultan.

Si la Página Web de la Cooperativa se reestructurara, ¿Qué información le gustaría encontrar?



- En algunas agencias se manifestó la dificultad que tiene para acceder a la página web de la Cooperativa.
- La consulta de saldos, prevalece con un 17%, restándole importancia al tema de desarrollo empresarial.
- Asimismo, un 4% de los colaboradores, manifestaron que debería incluirse otro tipo de información como: social, cultural, procedimientos y beneficios por asociación, transferencias en línea, transacciones, notas de actualidad económica nacional e internacional y simuladores de las diferentes líneas de crédito.

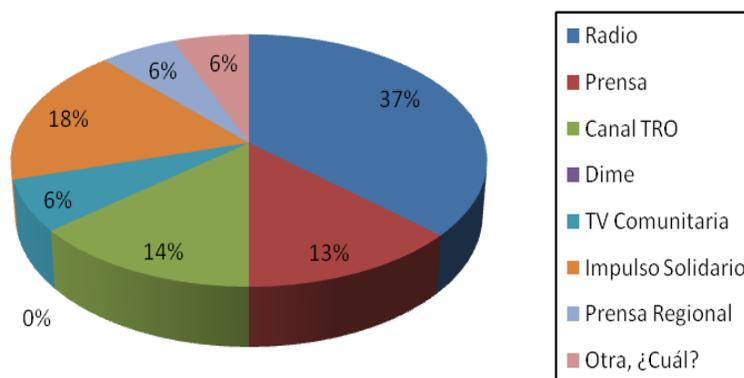
Según su conocimiento, señale los medios de comunicación publicitarios externos utilizados por Financiera Comultrasan para posicionar su imagen en el mercado



■ Radio	■ Prensa
■ Televisión Comunitaria	■ Televisión Regional
■ Perifoneo	■ Dime
■ Página Web	■ Boletines de prensa
■ Insertos ESSA	■ Televisores aeropuerto
■ Televisores Terminal de Transporte	■ Otro, ¿Cuál?

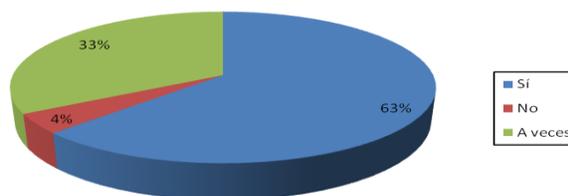
- El 17% ratifica que la radio es medio más usado por Financiera Comultrasan para posicionar su marca en la región y en las diferentes comunidades.
- La televisión regional cumple con estándares de información y difusión que permiten el fácil acceso a las personas.
- Los colaboradores que marcaron la opción “otro”, nombraron medios como: eventos, televisores en Centros Comerciales, telemercadeo, gestión comercial, revistas, acciones sociales de la fundación y carros - vallas.

¿Por cuál medio, destinado para la difusión de información comercial de los usados por Financiera Comultrasan, prefiere informarse?



- En esta pregunta se confirma el grado de importancia que los colaboradores le han sumado a un medio como la radio; usada por Financiera Comultrasan para la promoción de nuevas campañas, nuevos productos, etc.
- En otros medios, los colaboradores demostraron de igual forma, la importancia que tiene los volantes, la página web, el correo electrónico y quizás la implementación de publicidad en la televisión nacional.

¿Considera usted que la publicidad que los asociados ven o escuchan de Financiera Comultrasan influye en la decisión de vincularse a la cooperativa?

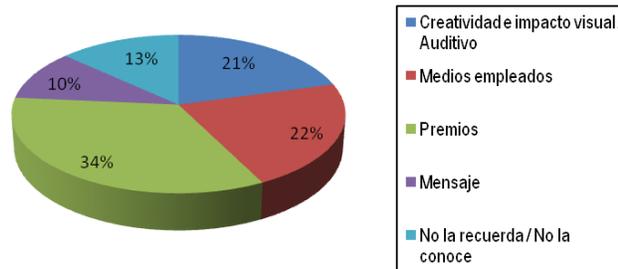


- El 63% de los encuestas admiten que la publicidad que los asociados ven o escuchan de Financiera Comultrasan influyen en su proceso de vinculación.

- La publicidad que maneja la Cooperativa trabaja en función de atraer nuevos asociados y fidelizar a los que ya están, ofreciendo un amplio portafolio de productos y servicios.
- Este indicador consolida la importancia que trae el manejo de la Comunicación Comercial desde el Departamento de Comunicación Comercial, quien muy estratégicamente realiza su labor comunicativa para los diferentes medios publicitarios.

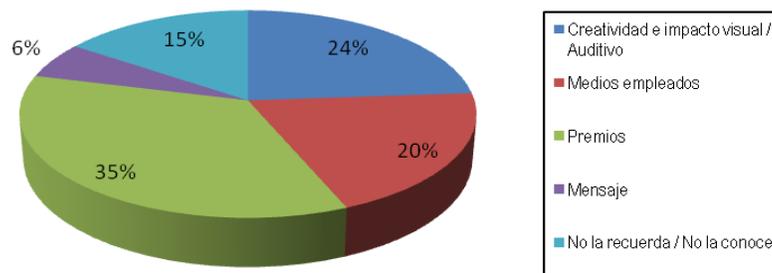
De las siguientes campañas, señale la razón por la cual usted la recuerda

Mi Gran Capital



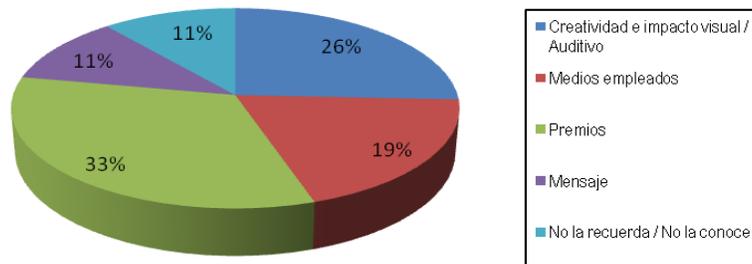
- El 34% de los encuestados identifican la campaña Mi Gran Capital – MGK, por los premios.
- En esta campaña le brinda la oportunidad al asociado de aumentar hasta 10 veces el valor de su cuota de capitalización.

CDAT Plus



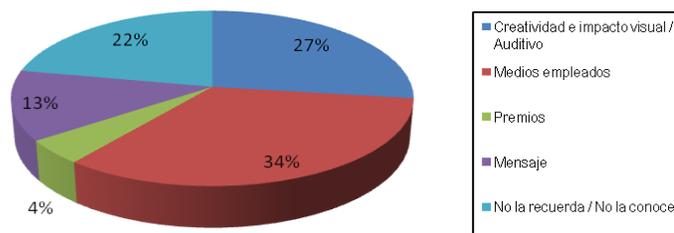
- La campaña de CDAT Plus es más recordada que la de Mi Gran Capital, por sus premios.

Ahorrar es Ganar



- CDAT Plus y Ahorrar es ganar son campañas que se encuentran en el mismo rango de recordación por los premios entregados.
- La Campaña Ahorrar es Ganar se encuentra vigente hasta el año 2010, dentro de sus premios están grandes beneficios que puede obtener el asociado al pignorar saldos de sus cuentas de ahorros, abriendo CDAT o PAP.

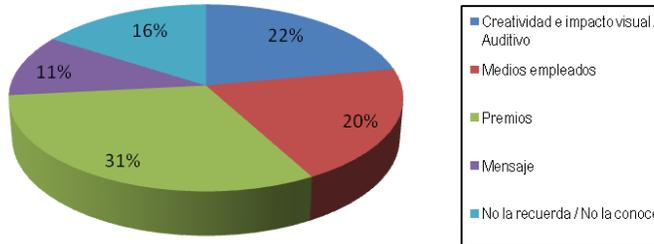
Pin Pad



- El Pin Pad fue una campaña realizada para promocionar un nuevo producto que la Cooperativa ofrecería a los asociados para facilitar las transacciones.
- En esta campaña se desprendieron múltiples mensajes, a través de diferentes medios y su porcentaje equivalente al 34% muy superior con

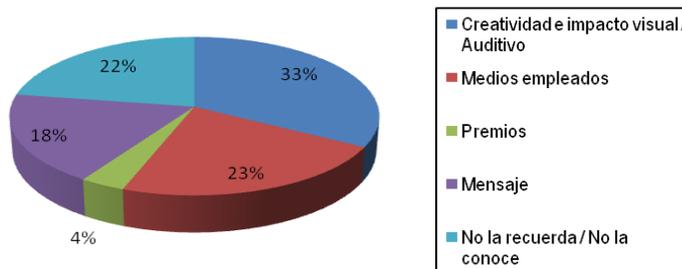
respecto a las otras campañas, ratifica por qué es recordada por los colaboradores, por los medios implementados.

Péguese al Ahorro



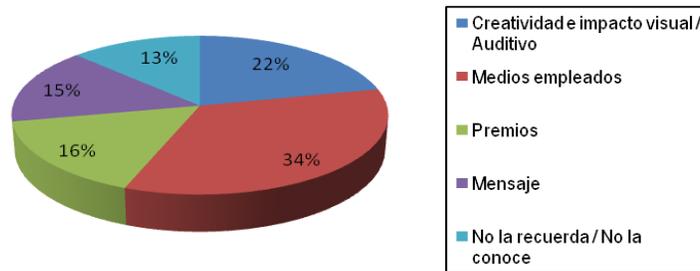
- Péguese al Ahorro, también es identificada por los premios que brindó a los asociados. Es pertinente aclarar, que dentro de los premios también se incluyeron los beneficios que entregó esa campaña a los asociados.

PAP Libre Destino



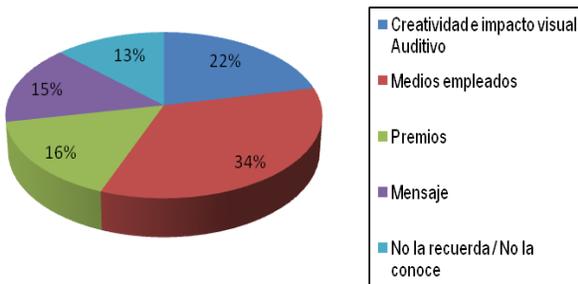
- El 33% de los encuestados recuerdan esta campaña por la creatividad e impacto visual /auditivo, en comparación con las otras campañas donde esta característica ha sido poco impactante.

Plan Fidelización



- La campaña Plan Fidelización al igual que la de Pin Pad y Presta U, se encuentran en el mismo rango de reconocimiento por los medios empleados para la difusión de sus mensajes.

Presta U



- Los porcentajes relacionados significativamente con los medios empleados, permite identificar con éxito la dinámica con la que trabaja el Departamento de Comunicación para relacionar a los colaboradores, asociados y la comunidad en general con las campañas comerciales.
- Adicionalmente, se recordaron campaña como la de Plan Fidelización y Le Estiramos la Navidad.

