

Universidad Estatal a Distancia  
Sistema de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en  
Administración de Empresas de Comunicación

**Detección de necesidades de Comunicación para la  
formulación de una empresa especializada en asesorías de  
Comunicación dirigida al sector de las Cooperativas de  
Ahorro y Crédito del Gran Área Metropolitana de  
Costa Rica**

Estudiantes: Marcela Matamoros Méndez  
Lilliam Mora Vindas

**Trabajo final de graduación para optar por el grado de Máster en  
Administración de Medios de Comunicación con énfasis en  
Administración de Empresas de Comunicación**

San José, Costa Rica

2011

## ACTA DE APROBACIÓN

## **Agradecimientos**

Agradecemos a las siguientes personas e instituciones su colaboración y apoyo para el desarrollo y la conclusión de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación:

- Colegio de Periodistas de Costa Rica.
- Universidad Estatal a Distancia.
- Jenny Guadamuz, directora del Trabajo Final de Graduación.
- Alfredo González, lector.
- Francisco Hernández, lector.

## CONTENIDO

Acta de aprobación .....	II
Agradecimientos .....	III
Contenido .....	IV
Resumen.....	VII
Abstract.....	IX
Capítulo I: introducción.....	1
1.1 Definición y justificación del problema .....	2
1.2 Delimitación del problema .....	5
1.2.1 Alcances .....	5
1.2.1 Limitaciones .....	6
1.3 Objetivo general .....	6
1.4 Objetivos específicos.....	7
Capítulo II. Marco teórico.....	8
2.1 Orígenes del cooperativismo.....	8
2.2 El cooperativismo en América .....	10
2.3 El cooperativismo en Costa Rica .....	11
2.4 Cooperativismo: concepto y características.....	15
2.5 Comunicación corporativa.....	17
2.6 Imagen corporativa ¿qué es y cómo se forma? .....	21

<b>2.7 Imagen corporativa: garantía de éxito en las organizaciones modernas.....</b>	<b>25</b>
<b>2.8 Comunicación, cultura e imagen corporativa .....</b>	<b>27</b>
<b>2.9 Importancia de la comunicación para las empresas cooperativas .....</b>	<b>28</b>
<b>Capítulo III: Marco situacional .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Situación actual del cooperativismo en costa rica .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Uso de tecnologías de información y comunicación en las cooperativas.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 La comunicación corporativa en las empresas cooperativas costarricenses.....</b>	<b>39</b>
<b>CapítuloIV: Marco metodológico .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Tipo de investigación.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 Fuentes de investigación .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Fuentes y sujetos de información .....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Determinación de la muestra .....</b>	<b>51</b>
<b>4.5 Distribución de la muestra.....</b>	<b>53</b>
<b>4.6 ¿Cómo sustituir una cooperativa seleccionada? .....</b>	<b>53</b>
<b>4.7 Procesamiento de la información: variables.....</b>	<b>53</b>
<b>4.8 Operacionalización de variables.....</b>	<b>54</b>
<b>Capítulo V: Resultados de la investigación .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 Objetivos de la investigación .....</b>	<b>55</b>
<b>5.2 Análisis e interpretación de resultados .....</b>	<b>55</b>
<b>Capítulo VI: Marco estratégico y conceptual para una empresa de comunicación del sector cooperativo.....</b>	<b>72</b>

<b>6. Generalidades del negocio.....</b>	<b>72</b>
<b>6.1 Ubicación espacial del negocio .....</b>	<b>72</b>
<b>6.2 Concepto del negocio.....</b>	<b>73</b>
<b>6.3 Plan estratégico.....</b>	<b>75</b>
6.3.1 Misión.....	75
6.3.2 Visión .....	76
6.3.3 Valores.....	76
6.3.4 Objetivo general empresarial.....	77
6.3.5 Objetivos específicos.....	77
6.3.6 Impacto ambiental del negocio.....	78
6.3.7 Análisis foda.....	79
<b>6.4 Estudio de mercado .....</b>	<b>82</b>
6. 4.1 Estimación de la demanda del proyecto .....	82
<b>6.4. 2 Estudio de la oferta y competencia.....</b>	<b>84</b>
<b>6.4.3 Plan de mercadeo.....</b>	<b>92</b>
6.4.3. 1.Producto:.....	92
6.4.3.2. Precio:.....	
6.4.3.3.Plaza: .....	96
6.4.3.4.Promoción: .....	97
6.4.3.5. Personas:.....	100
6.4.3.6. Procesos:.....	101
<b>6.4.5 Costos.....</b>	<b><u>103</u>103</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b><u>106</u>106</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b><u>109</u>109</b>
<b>Anexos .....</b>	<b><u>117</u>117</b>

## **Resumen**

La comunicación es un área de gran relevancia para cualquier organización. Actualmente la empresa que descuide este campo o bien delegue esta función en personas que no son expertas pone en riesgo un aspecto estratégico de su desarrollo.

Esta área no sólo debe verse como aquella que contribuye a la fluidez de la información a lo interno de la empresa, sino también como la que aporta de manera significativa a la creación y consolidación de una imagen positiva de la organización ante sus diversos públicos, tanto internos como externos.

Sin importar el campo al que se dedique una empresa o el tamaño que ésta tenga, es trascendental que desarrolle políticas y estrategias de comunicación en forma organizada y continua, alineadas a los objetivos de la organización y que contribuyan de manera efectiva a su consecución.

El movimiento cooperativo y, en especial el subsector de ahorro y crédito, es de gran importancia en Costa Rica y no escapa a esa realidad. Sin embargo, las pocas investigaciones que se han desarrollado en el país sobre el tema de la comunicación en las cooperativas, dejan entrever que éste no ha sido un aspecto prioritario y de desarrollo constante dentro del movimiento.

Con base en estos antecedentes, nace el interés por valorar si existe demanda de servicios en el área de la comunicación por parte de las cooperativas de ahorro y crédito que funcionan en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica. El objetivo es realizar la formulación de un marco estratégico para una empresa de comunicación cuyos servicios estén orientados a este sector.

Este Trabajo Final de Graduación brinda un marco situacional sobre el cooperativismo y la relevancia que se le asigna a los procesos de comunicación dentro de este movimiento en Costa Rica.

Además, ofrece una descripción acerca de la importancia que tienen los procesos de comunicación en las organizaciones, específicamente en las cooperativas, como una disciplina que contribuye a la consolidación de las empresas y al desarrollo de una imagen positiva ante sus públicos.

Finalmente, este trabajo analiza un cuestionario aplicado a una muestra al azar de once cooperativas de ahorro y crédito del Gran Área Metropolitana, con el propósito de conocer su percepción sobre las necesidades de comunicación dentro del sector.



## **Abstract**

Communications is of utmost importance in any organization. Nowadays, the companies that disregard this area or delegate this function to personnel without an acceptable level of expertise and experience in the field will certainly put at risk a strategic aspect for their development.

This field must not be understood only as the one that contributes to the flow of information within the company, but also as the one that helps build a positive perception of the same among the diverse publics of the organization.

Regardless of the size or a business area of a company, the development of communication policies and strategies in a continuous and organized way is fundamental. These policies must be aligned with the organizational objectives, so that they can contribute effectively to their achievement.

The cooperative sector industries, especially centered around the credit union subsector, which is of great importance in Costa Rica, is immersed into this reality. However, there are few investigations conducted in Costa Rica around the role of communication standards at financial cooperatives that reveal it as a non-priority aspect within this movement.

Therefore, it is important to evaluate the potential demand of communication services, required by the credit union cooperatives that operate into the Great Metropolitan Area of Costa Rica, in order to create a strategic frame, designed for the creation of a communication advisory company that offers its service towards this sector.

This Final Paper features a situational frame on cooperatives and the relevance that communications have had within this sector in Costa Rica.

Besides, it intends to describe the importance of organizational communications, specifically at cooperatives, as a mean to consolidate the organizations and to develop a positive image to be offered to the audiences.

Finally, this paper analyzes a questionnaire applied to a sample of 11 cooperatives, selected randomly, from the credit union sector located at the Great Metropolitan Area of Costa Rica, in order to know their perception about the different roles/advantages/implementations of communication within their sector.

# Capítulo I: Introducción

El establecimiento de un negocio no es una decisión que se toma al azar. Detrás de ella siempre se encuentra el deseo de satisfacer una necesidad humana que se haya desatendida hasta ese entonces. De esta manera, el establecimiento del negocio viene a ser un proyecto definido como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver una necesidad humana (Chain, 1989, p. 1).

Para formular el proyecto, debe disponerse de todos los antecedentes e información del problema, para así maximizar la eficiencia de los recursos limitados con los que se cuenta para resolver la necesidad. Chain (1989, p. 2) apunta también que un proyecto sólo puede generarse cuando la comunidad o grupo hacia el cual está dirigido lo aprueba como solución a la necesidad que enfrenta.

Desde este punto de vista, la construcción y análisis del proyecto se debe observar bajo una perspectiva integral, donde se analizan todas las variables que lo afectan. Estas variables corresponden a: Generalidades del negocio, Planeamiento estratégico del negocio, Estudio de mercado: estudio de la población, estudio de la demanda (clientes), estudio de la oferta (competencia) y definición de plan de mercadeo y proyección de ventas. Además, se requiere un estudio técnico: análisis de proceso productivo, necesidades de equipo técnico y proyección de costos; un estudio legal – administrativo: revisión del entorno legal, definición de estrategias de organización y administración de la empresa y, finalmente un estudio financiero que incluye la proyección de flujo de efectivo, estados financieros, y evaluación de la factibilidad financiera del negocio.

## **1.1 Definición y justificación del problema**

Con base en investigaciones preliminares realizadas en el marco de los cursos de la Maestría de Administración de Medios de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia, y en la experiencia laboral de las autoras, se ha detectado que existe una necesidad insatisfecha en lo que respecta a los servicios de comunicación especializados para el sector cooperativista costarricense. Debido a su importante papel dentro de la economía del país, dichos servicios deberían tener más proyección hacia la sociedad o las comunidades donde funcionan. En Costa Rica operan 530 cooperativas que involucran a cerca de 800.000 personas y generan 60.000 empleos (Barboza, 2009, párr. 2).

El estudio más reciente encontrado sobre el tema de las necesidades de comunicación del sector cooperativo data del año 2003, y constituye la tesis de graduación del periodista Gustavo Fernández Quesada, quien elaboró una investigación para diseñar un plan estratégico de comunicación para las cooperativas costarricenses. Existe poca documentación disponible para consulta referente a las prácticas y políticas de comunicación en el ámbito cooperativo. Algunos de los materiales de referencia incluso fueron elaborados por profesionales ajenos al área de comunicación, lo que deja entrever que el tema no ha sido explorado o carece de interés para los comunicadores.

Entonces, ¿cuáles son las necesidades de comunicación que experimentan las cooperativas de ahorro y crédito que funcionan en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, al realizar la formulación de un marco estratégico para una empresa de comunicación orientada a este sector?

Entrevistas realizadas a fuentes cercanas al movimiento cooperativo, específicamente a Ana Virginia Ortega, Coordinadora de Desarrollo Cooperativo del Consejo Nacional de Cooperativas (COONACCOOP) y a Cira Vargas Ayales, Coordinadora del Macroproceso de Gestión y Seguimiento del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), revelan que la comunicación no ha sido un tema prioritario dentro del sector y que por ley debería ser asumido por los Comités de Bienestar Social y Educación de cada cooperativa.

Asimismo, al efectuar un sondeo en Internet para conocer cuántas de las 530 cooperativas costarricenses poseen su propia página web, se determinó que el INFOCOOP sólo registra a 51 organizaciones dentro de su listado de sitios web cooperativos, la mayoría de ellas pertenecen al sector cafetalero y financiero (que son las de más prestigio o reconocimiento a nivel nacional).

Lo expresado anteriormente evidencia que muchas cooperativas están quedando por fuera de este importante medio, el cual podría servirles de vitrina para promocionar sus servicios, productos y actividades.

Además, existen algunos factores como los altos precios que cobran las agencias de relaciones públicas de más trayectoria y la falta de un trato más personalizado y adaptado a las particularidades del sector, que podrían estar provocando inseguridad en los cooperativistas para buscar asesoría profesional en materia de comunicación. Al hacer una revisión bibliográfica en Internet, se encontró que son pocas las cooperativas que contratan servicios de comunicación, por ejemplo la Dos Pinos, Coopeservidores, Coopealianza, Coopetárcoles, Coopesolidar y la Unión de Cooperativas de la Zona Norte (URCOZON).

Una investigación realizada en el 2004 por el consultor Jorge Mora, en coordinación con el INFOCOOP y el Programa Estado de la Nación, muestra la existencia de elementos comunes entre las cooperativas estudiadas. Entre estos aspectos se distinguen la creciente competitividad, las progresivas exigencias en cuanto a la productividad y la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por las cooperativas; el indispensable acceso a la información para la toma de decisiones y la orientación de las acciones en las organizaciones. Los procesos de investigación, planificación, ejecución y evaluación de la comunicación pueden contribuir a superar los retos mencionados anteriormente.

De las 530 cooperativas que operan en Costa Rica, 54 corresponden al sector de ahorro y crédito, constituyen un 10% del total. Si se excluye a las cooperativas estudiantiles, la representación del sector ahorro y crédito asciende a un 20% (54 de 269), lo que deja ver que existe un nicho de mercado latente que podría ser un potencial consumidor de servicios de asesoría en comunicación, para continuar reforzando la ventaja competitiva que ellas poseen sobre los bancos. Esta ventaja radica en la confianza con el cliente y la comprensión de sus necesidades, así como la personalización de los servicios, ya que brindan asistencia financiera a una clientela que normalmente no puede obtenerla en ninguna otra parte (Garro, 2006, párr. 20).

A partir de este panorama, se considera que la creación de una empresa de consultoría en comunicación especializada en atender las necesidades de cooperativas es imperativa para facilitar la exposición de este sector ante la opinión pública, divulgar sus productos o servicios, impulsar y mejorar su modelo de negocios, y visibilizar su aporte al desarrollo socio-económico del país.

## **1.2 Delimitación del problema**

Teniendo en cuenta que esta investigación se realizó como trabajo final de graduación de la Maestría de Administración de Medio de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia, los alcances y limitaciones fueron los siguientes:

### **1.2.1 Alcances**

Como el sector cooperativo es especialmente amplio y diverso, se limita la investigación al segmento de las cooperativas de ahorro y crédito del Gran Área Metropolitana de Costa Rica, registradas en el último censo cooperativo efectuado por el INFOCOOP en el 2008, así como información de las cooperativas de ahorro y crédito existentes que reportan a la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) en este año 2011.

Se utiliza el Censo del INFOCOOP porque este es el ente regulador del movimiento en el país, además todas las cooperativas que operan en el territorio nacional deben estar inscritas a esta organización.

Ante la inevitable y lógica interrogante de por qué la investigación se centra en este segmento específico, es necesario explicar que la escogencia obedece a que las cooperativas de ahorro y crédito constituyen una fuerza pujante y de rápido desarrollo dentro del mundo de las entidades financieras en Costa Rica. A la larga constituyen un nicho de mercado con poder adquisitivo de moderado a alto que ofrece posibilidades de desarrollar una empresa de servicios de comunicación exitosa.

Este estudio pretende valorar si existen o no necesidades de comunicación en las cooperativas de Ahorro y Crédito del GAM y formular un marco estratégico para la creación de una empresa de asesoría de comunicación que ofrezca servicios específicamente a este sector.

### **1.2.1 Limitaciones**

La investigación plantea la formulación de un marco estratégico para la creación de una empresa especializada en servicios de comunicación dirigida a cooperativas de ahorro y crédito del área metropolitana. No implica la puesta en marcha de la propuesta ni su respectiva evaluación.

Tampoco concierne a este estudio la elaboración de un presupuesto o alguna otra herramienta financiera con el propósito de conocer la viabilidad o el punto de equilibrio de una eventual empresa de asesoría de comunicación especializada en el sector cooperativo.

Esta investigación no busca conocer la inversión de las cooperativas en el área de publicidad, ni su interés o necesidad por apostarle a esta herramienta de mercadeo, puesto que el trabajo se centra en las necesidades de comunicación interna y externa. En el marco teórico se explicarán ampliamente estos dos últimos conceptos.

## **1.3 Objetivo General**

Valorar si existe demanda de servicios en comunicación por parte de las cooperativas de ahorro y crédito que funcionan en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, para realizar la formulación de un marco estratégico hacia una empresa de comunicación orientada a este sector.



## 1.4 Objetivos específicos

- Indagar los antecedentes de la comunicación en el sector cooperativo costarricense.
- Detectar las principales necesidades de comunicación de las cooperativas de ahorro y crédito del GAM de Costa Rica.
- Elaborar el marco estratégico para la formulación de una empresa de comunicación especializada en el sector cooperativo de ahorro y crédito.

El presente trabajo se desarrollará de la siguiente forma:

1. El capítulo I trata de la introducción, justificación, objetivos y delimitación del problema.
2. El Capítulo II versa sobre los antecedentes del cooperativismo y la comunicación en este sector.
3. El Capítulo III aborda la situación que vive el cooperativismo y la comunicación en este sector actualmente en el país.
4. El Capítulo IV explica la metodología que se siguió para realizar la investigación.
5. En el Capítulo V se muestran los resultados del estudio y por ende se cumple con el objetivo que busca detectar las principales necesidades de comunicación de las cooperativas de ahorro y crédito del GAM de Costa Rica.
6. El Capítulo VI sirve para plantear la elaboración del marco estratégico y para la formulación de una empresa de comunicación especializada en el sector cooperativo de ahorro y crédito.
7. En el Capítulo VI se establecen las conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

### **2.1 Orígenes del cooperativismo**

El movimiento cooperativo tuvo su aparición en Inglaterra en el siglo XIX, como alternativa al sistema económico imperante de la época. La Revolución Industrial se encontraba en su mayor apogeo y las condiciones laborales en muchas de las fábricas iban en detrimento de la clase obrera, por lo que se comenzaron a gestar iniciativas de reforma socioeconómica basadas en la distribución equitativa de la riqueza y la propiedad productiva.

De este modo, en 1844 surgen los pioneros de Rochdale, una comunidad inglesa donde un grupo de 28 obreros textiles unieron su capital (una libra esterlina por persona) para constituir un almacén de suministros que satisficieran sus necesidades, y en donde ellos mismos eran los dueños de los medios de producción. Así, los trabajadores comenzaron a interesarse por crear organizaciones dirigidas y administradas por ellos, siguiendo un principio de emancipación. Esta iniciativa, llamada “Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale” fue determinante para que el cooperativismo tomara impulso como modelo económico inclusivo y se extendiera por el resto de Europa. Posteriormente, también llegó al continente americano.

Si bien la cooperativa de Rochdale fue el catalizador para el movimiento cooperativo a nivel internacional, anteriormente ya se hablaba de la cooperación como elemento para la constitución de modelos socioeconómicos. Li & Morúa (2009) exponen que el término cooperación fue utilizado por primera vez en 1821, en el periódico inglés *The Economist*, realizado por seguidores de Robert Owen, empresario inglés y precursor del pensamiento cooperativo (Citado por Li, 2009, p. 15).

Otros precursores del pensamiento cooperativista, como el inglés William King y el francés Charles Fourier, plantearon la posibilidad de mejorar el incipiente modelo cooperativo mediante la introducción de mejoras en las áreas de democratización, asociación y derecho al trabajo (Fernández, 2003, p. 25).

Luego de Rochdale, el modelo cooperativista tomó fuerza y empezó a mostrar signos de identidad muy propios. Esta identidad se consolidó con los preceptos de la Escuela de Nimes, del francés Charles Gide, que estableció en 1905 los principios que darían forma a la doctrina cooperativa. Entre estos están la creación de sociedades cooperativas para repartir de forma adecuada los bienes de consumo; establecimiento de un capital colectivo e impersonal; dedicación de una parte de los excedentes para la educación social y capacitación de los afiliados; y la mejora constante de la condición humana a partir de valores como la justicia y solidaridad.

En 1895, en Londres, se constituye la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organización no gubernamental con el propósito de reunir y representar a organizaciones cooperativas de todo el mundo.

## **2.2 El cooperativismo en América**

El primer intento de instaurar un sistema cooperativo en el continente americano data de 1825, con la cooperativa “Nueva Armonía” en Indiana, Estados Unidos, basada en el principio de propiedad colectiva de vivienda y explotaciones agrícolas. Este modelo, llamado pueblo de cooperación, fue traído a Norteamérica por el galés Robert Owen.

En Canadá, el pionero fue Alphonse Desjardins, periodista canadiense que a finales del siglo XIX trajo la idea de las cooperativas de ahorro y crédito, que posteriormente se extenderían a su vecino del sur.

El cooperativismo moderno llegó a América Latina gracias a las oleadas de inmigrantes europeos (sobre todo franceses, alemanes y suizos) que llegaron desde el siglo XIX a países como México, Uruguay, Brasil y Argentina, pioneros del movimiento en el continente.

En 1873, el Círculo Obrero de México estableció la primera cooperativa de profesionales en sastrería en ese país. Seis años después, se fundó en Argentina la cooperativa “El Progreso Agrario”.

Mario Arango Jaramillo (2005, p. 140) señala que el cooperativismo en América Latina se ha desarrollado de forma heterogénea. Es decir, el ritmo de crecimiento y los sectores que se han consolidado no han sido los mismos en todos los países. Pueden ubicarse 3 grandes grupos de acuerdo al protagonismo que ha tenido el movimiento en el ámbito social y económico de cada país.

En el primer grupo están Argentina, sur de Brasil, Uruguay, y Chile. En el segundo, se encuentran México, Costa Rica y Puerto Rico, cuyo nivel de desarrollo es moderado.

Por último, todos los demás países, incluyendo los de la región andina, Centroamérica (excluyendo a Costa Rica) y el Caribe (excluyendo a Puerto Rico), donde el movimiento se introdujo más tardíamente (luego de 1930) y cuya actividad se centra en el ahorro, crédito y consumo.

### **2.3 El cooperativismo en Costa Rica**

Juan Rafael Quesada, en su libro “Costa Rica Contemporánea: Raíces del Estado de la Nación” (1999, p. 67) hace referencia a los orígenes del cooperativismo en Costa Rica, y menciona varios antecedentes importantes del movimiento, que comenzaría su auge a partir de 1940.

El inmigrante agrónomo italiano Enrique Pucci manifestó en 1893 la idea de crear una “cooperativa agrícola costarricense de cultivos y colonización interior”. Fue la primera propuesta práctica al respecto.

La primera referencia de una cooperativa creada en el país data de 1907, cuando se fundó la llamada “Sociedad Obrera Cooperativa”, conformada por artesanos que deseaban comercializar bienes de consumo (Fernández, 2003, p. 27).

El historiador costarricense Juan Rafael Quesada (1999, pp. 50-68) cita otros antecedentes relevantes del movimiento en Costa Rica, entre los que destacan:

- La Liga de Obreros de Costa Rica propuso en 1900 la creación de socorros mutuos y cajas de ahorro para sus asociados.

- El ex presidente Alfredo González Flores se preocupó por fomentar las cooperativas en el país.

- El Partido Reformista, fundado en 1923 por Jorge Volio, incluía en su plan de gobierno la creación de sociedades cooperativas.

- En 1935, el Partido Socialista impulsa en su plan de gobierno la creación de cooperativas agrícolas e industrial de producción y consumo.

El desarrollo del cooperativismo durante los primeros 40 años del siglo XX fue espontáneo: de 1907 a 1942 surgieron un total de 24 cooperativas, las cuales fueron efímeras debido a problemas administrativos en su seno (Quesada, 1999, p. 68).

Factores como la falta de educación cooperativa, poco capital, nula legislación, pocas habilidades en gestión administrativa y las condiciones sociales, políticas y económicas de la época, permeadas por dos Guerras Mundiales y la Depresión de 1929, fueron la causa de que estas cooperativas pioneras tuvieran una vida tan corta (Fernández, 2003, p. 27).

Hacia 1942, sólo se encontraban en operación 3 cooperativas: Cooperativa de Ayuda del Banco de Costa Rica, la Cooperativa de Crédito de las Compañías Eléctricas y la Cooperativa de Consumo de San Ramón. Sin embargo, los primeros años de esta década se vieron marcados por varios acontecimientos que darían su gran impulso al movimiento.

En primer lugar, la Iglesia Católica, liderada en ese entonces por Monseñor Víctor Manuel Sanabria, se interesó de manera importante por promover la organización de los trabajadores en asociaciones o cooperativas bajo la guía de la doctrina católica. Sus logros, sin embargo fueron más evidentes en el área del sindicalismo (Quesada, 1999, p. 68).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que el movimiento cooperativista en Costa Rica inicia en 1943, año en que se establece la primera legislación concerniente a este tema en el capítulo III del Código de Trabajo.

No obstante, en 1919 el entonces presidente Julio Acosta García incluyó una mención especial sobre el cooperativismo en el artículo 58 de la Constitución Política de 1897, la cual señalaba que la responsabilidad del Estado para fomentar las actividades cooperativas como medios para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores (Li, 2009, p. 19). Asimismo, el artículo 64 de la Constitución de 1949 versa sobre la misma afirmación.

Esta legislación del Código de Trabajo fue posible en gran parte gracias al papel del Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales (1940-1945) que dio otro gran impulso al cooperativismo en Costa Rica al promover las ideas cooperativas y la fundación de varias organizaciones de esta naturaleza (Quesada, 1999, p. 68).

Su idea de “cooperativizar” los terrenos expropiados a inmigrantes italianos y alemanes dio como fruto el nacimiento en 1943 de COOPEVICTORIA R.L, en el cantón de Grecia, Alajuela, la cual es considerada como la más antigua del país. La organización fue apadrinada por el Banco Nacional, que en 1947 creó una Sección de Fomento de Cooperativas (elevada al rango de Departamento en 1953).

En 1947, surge COOPROLE R.L. o Cooperativa de Productores de Leche, conocida como Dos Pinos, que hoy por hoy es una de las empresas más fuertes del país (Instituto de Fomento Cooperativo, 2010).

Para 1966, el entonces presidente Francisco J. Orlich ordenó la creación de una comisión responsable de elaborar una legislación especial para las cooperativas. Luego de la presentación de 4 proyectos de ley, se aprobó la Ley No. 4179 de Asociaciones Cooperativas, el 22 de agosto de 1968, bajo la Administración de José Joaquín Trejos.

En 1973, mediante una reforma a la ley 4179, se crearon el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP).

El periodo de mayor crecimiento para el sector cooperativo se dio en las décadas de 1960 y 1970. Mientras que en 1963, había 67 cooperativas activas, para finales de 1970 había 350.

El crecimiento que venía registrándose para las décadas del 60 y 70 se mantuvo durante el primer lustro de la década de los 80. Para 1981 había 360 cooperativas, y ese número se incrementó a 595 para 1986. La tendencia se revertiría en la década de los 90, cuando los efectos de los Programa de Ajuste Estructural (PAE) y la crisis vivida por el sector con la intervención y liquidación del Banco Federado R.L. y Bancoop R.L., y los problemas de liquidez de Vivierendacoop R.L. y Coovivienda R.L. Estos acontecimientos incidieron de manera negativa en la conformación de nuevas cooperativas o en la sobrevivencia de las ya existentes, pues si bien los problemas afectaron solo a cooperativas de ahorro y crédito y vivienda, los medios de comunicación generalizaron la situación para todo el sector, mellando su imagen pública (González, citado por Fernández, 2003, p.30).



Según el último Censo Cooperativo, realizado por INFOCOOP en el 2008, para inicios del nuevo siglo, se evidencia un aumento en el número de cooperativas, pero de manera más lenta, una tendencia que se mantiene hasta la actualidad. El estudio señala que del año 2000 al 2008, la tasa de crecimiento en el número de cooperativas fue un 9.12%, pasando de 486 a 530 cooperativas en 2008, luego de haber experimentado un decrecimiento de 15.20% durante la década de 1990. (Censo Nacional del Movimiento Cooperativo de Costa Rica. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2008).

## **2.4 Cooperativismo: concepto y características**

El investigador Federico Li (2009, p. 7) señala que el cooperativismo ofrece a las personas la posibilidad de crear y poseer la propiedad productiva en asociación con sus congéneres. Uno de sus principales objetivos es eliminar la explotación laboral por parte de individuos o empresa con fines de lucro. De hecho, la cooperación tiene como finalidad prestar un servicio a la sociedad, más allá de enriquecer a una persona o a un grupo de personas, o de trabajar por un partido político, ideología, religión o doctrina ajena al mismo cooperativismo.

De acuerdo con la Asociación Cooperativa Internacional (ACI), la cooperativa se define como “una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (Asociación Cooperativa Internacional, s.f, párr. 1).

Por otra parte, el artículo 2 de la reforma a la Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas define a las cooperativas como “asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y el consumo, es el servicio y no el lucro.

La doctrina cooperativa se rige por una serie de valores que guían el accionar de estas organizaciones, los cuales se mencionan a continuación:

- Ayuda mutua.
- Responsabilidad.
- Democracia.
- Igualdad.
- Equidad.
- Solidaridad.
- Honestidad.
- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Preocupación por los demás.

Asimismo, parte de siete principios cooperativos universales:

- Adhesión libre y retiro voluntario.
- Control democrático de los miembros.
- Participación económica de los miembros.

- Autonomía e independencia.
- Educación, formación y entrenamiento permanente.
- Integración cooperativa.
- Compromiso con la comunidad.

El movimiento cooperativo cuenta también con un conjunto de símbolos gráficos que representan su identidad e imagen ante la sociedad. Los más conocidos son el escudo y la bandera.

El primero de ellos está constituido por dos pinos verdes unidos, encerrados en un círculo de fondo amarillo y bordes verdes. Este emblema, creado en Estados Unidos en 1920, simboliza la perseverancia, la importancia del trabajo conjunto y el ideal de que el cooperativismo sea el modelo permanente de desarrollo.

La bandera nació en 1923 y contiene los 7 colores del arco iris: rojo, anaranjado, amarillo, verde, azul turquesa, azul y violeta. Estos colores representan los ideales y objetivos de paz universal, la unidad que supera las diferencias políticas, económicas, sociales, raciales o religiosas; y la esperanza.

Esta bandera sufrió algunas modificaciones a partir del año 2001 debido a la necesidad de distinguirla de las banderas de otras agrupaciones no relacionadas con el cooperativismo, las cuales se asemejaban mucho a la del movimiento cooperativo. “La bandera que sustituye a la tradicional del arco iris es de color blanco y lleva impreso el logotipo de la ACI en el centro, del cual emergen palomas de la paz que representa la unidad de los diversos miembros de la ACI.” (Sitio web del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, s.f. párr. 6).

## **2.5 Comunicación corporativa**

Los procesos de comunicación permean todos los ámbitos del quehacer humano, incluye también la esfera empresarial y de negocios. Todo comunica y partiendo de esta premisa, las organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas, independientemente de su tamaño, se ven obligadas a incorporar la comunicación dentro de sus planes estratégicos para lograr sus objetivos.

Saber qué comunicar, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y hacia quién dirigir los mensajes se convierten en elementos fundamentales para la consecución de metas organizacionales. Si los individuos o grupos sobre los que se desea influir no poseen información sobre la empresa y lo que ésta hace y dice, es como si no existiera. La comunicación no puede estar al margen de la esencia de la empresa, sino que más bien debe atravesarla y reflejar una estrategia corporativa tanto a lo interno como a lo externo.

Para explicar la importancia de la comunicación para las organizaciones, se tomará como base el concepto de comunicación corporativa esbozado por el Dr. Paul Capriotti en su artículo “Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo” (1999, p. 3).

De acuerdo con esta definición, la comunicación corporativa se refiere a “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”. El objetivo primordial es posicionarse en la mente de los públicos objetivos, tanto dentro como fuera de la organización, a través de acciones estratégicas de comunicación.

Otros fines de la comunicación corporativa son: informar a sus clientes sobre sus productos y servicios; dar a conocer a sus socios e inversionistas sus políticas y resultados; informar a sus empleados sobre distintas tareas y actividades; consolidar su posición en el mercado; dar a conocer a la comunidad actividades en el entorno inmediato; mejorar su reputación empresarial; influir en las percepciones de quienes toman decisiones que tienen consecuencias en la esfera de acción de la empresa; enfrentar y neutralizar riesgos y sortear las crisis.

La comunicación corporativa se divide en dos vertientes: comunicación interna y comunicación externa.

La comunicación interna es la que se orienta a los públicos internos de una organización y los informa sobre diversos aspectos de la misma. Por públicos internos se entiende todas aquellas personas que trabajan en la organización de manera formal o colaboran con ella a través de asesorías o subcontrataciones. Entre ellas se puede citar a los gerentes, directores, junta directiva, consejos administrativos, mandos medios, asesores y personal de planta.

La importancia de este tipo de comunicación radica en el hecho de que el público interno debe conocer qué hace la empresa, sus valores, principios, misión y visión, y apropiarse de estos elementos con el fin de cumplir con las metas de la organización. El uso adecuado de las herramientas de comunicación internas permitirá que los mensajes no sólo sean recibidos, sino que estos generen un sentimiento de identificación y pertenencia a la empresa, que posteriormente se reflejará en una cultura organizacional y en una imagen corporativa. Entre estas herramientas se cuentan cartas al personal, pizarras informativas, memorándums, manuales de estilo, cuadernillo de bienvenida, intranets, lista de correo electrónico, boletines, periódicos internos, entre otros.

El investigador argentino Alejandro Formanchuk (2002, párr. 3), experto en temas de comunicación, hace referencia a un estudio realizado en junio del 2000 por la Comisión de Comunicaciones de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA), en el cual los entrevistados señalan algunos de los beneficios obtenidos a partir de una buena comunicación interna:

- El 25% hizo mención a una mayor eficacia en la tarea.
- Un 18% dijo que permitiría alinear a toda la organización.
- El 17% contestó que agilizaría los procesos internos.
- Un 14% que crearía sentimientos de pertenencia y motivación. Igual proporción señaló que mejora el clima laboral.

La investigación también apunta las consecuencias de una mala gestión de la comunicación interna, entre las que se mencionan la demora en la ejecución de tareas, duplicación del trabajo, baja productividad, desmotivación e incertidumbre lo que se traduce en pérdidas económicas (Formanchuk, 2002, párr. 4).

La comunicación externa, por otra parte, es definida como “el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales y a organizaciones internacionales” (Muñiz, s.f. párr. 1). El objetivo es informar a los públicos externos sobre el quehacer de la organización, sus valores, principios, servicios y productos. Entre las herramientas de comunicación externa más importantes se cuentan los comunicados de prensa, conferencias de prensa, giras de prensa, informes de rendición de cuentas, publibreportajes, programas de responsabilidad social empresarial, patrocinios,

publicaciones (revistas, periódicos, programas de radio), demostraciones, seminarios y capacitaciones para los periodistas.

Es relevante señalar que ambas vertientes de comunicación deben ir de la mano, ya que una complementa a la otra dentro de un plan de comunicación integral. Las experiencias personales y las acciones de comunicación vienen a influir en lo que los públicos piensan de la organización, sin dejar de lado que las acciones propias de las empresas constituyen por sí mismas mensajes que revelan su personalidad.

Generar expectativas es uno de los objetivos de la comunicación corporativa, pues al final los públicos desarrollan una imagen de lo que pueden esperar de la empresa, en términos de servicio, productos y comportamiento. De ahí que sea tan importante planificar las estrategias de comunicación, con el propósito de que exista coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, no sólo en momentos de crisis, sino como una constante. Formanchuk (2002, párr. 7,9) indica que en realidad la diferencia no está entre las empresas que hacen o no hacen comunicación externa e interna, sino en las que planean sus comunicaciones y las que dejan al azar este aspecto. Asimismo, agrega que la peor política de comunicación es la inexistente, pues el no comunicar también comunica.

## **2.6 Imagen corporativa ¿qué es y cómo se forma?**

Anteriormente se mencionó que la utilización correcta y planificada de las estrategias de comunicación interna y externa estimulan el desarrollo de una cultura organizacional, y por consiguiente, de una imagen corporativa que se proyecta de adentro hacia afuera de la organización. Esta imagen posiciona a la empresa en la mente de los diversos públicos mediante su asociación con elementos favorables.

El concepto de imagen corporativa se ha definido de varias maneras, según las apreciaciones personales de cada autor, no obstante, la esencia de cada una de las acepciones de este término remite inevitablemente a un sólo aspecto: la imagen de una organización es la que le permite tener éxito a nivel comercial y posicionarse en la mente del público por encima de sus competidores.

Antes de exponer una definición de imagen corporativa, es importante apuntar que ésta se conforma a partir de un proceso donde intervienen 5 pilares esenciales, de acuerdo con el autor Joan Costa (2009, párr. 4). Estas bases, llamadas también vectores, son: identidad, acción, comunicación, cultura e imagen.

De estos elementos, la identidad es la piedra angular en la construcción de la imagen. La identidad es la esencia de la organización como tal, su personalidad. Es la materia prima, que a través de un proceso donde se traslapan comunicación, acción y cultura, se convierte en imagen corporativa.

Costa apunta que la identidad es el vector diferenciador, “un instrumento estratégico de primer orden” para la construcción de una imagen. Implica la noción de diferencia, por lo que puede decirse que es aquello que le da a una organización su carácter único e irrepetible, el elemento que la identifica y diferencia de los demás.

Por su parte, Justo Villafañe (2005, p. 5), catedrático de la Universidad Complutense de Madrid y experto en imagen corporativa y comunicación, indica que en la identidad convergen tres factores esenciales:

1. La historia de la organización: sus inicios, trayectoria, obstáculos que ha superado y situación actual. Aquí se incluye la evolución de su quehacer y sus logros.



2. El proyecto organizativo: conformado por políticas de gestión, filosofía corporativa y orientaciones estratégicas (aquí se incluye la misión y visión del proyecto empresarial, que es el que debe traducirse en términos de imagen).

3. La cultura corporativa: entendida como la construcción social de la identidad de una organización que hacen sus miembros a partir de valores compartidos en torno a la ideología de la empresa, su estrategia y la dinámica interna de interacción social.

Gustavo Salas (2007, párr. 2), de la Red Iberoamericana de Directores de Medios de Comunicación, afirma por su parte que la identidad tiene dos dimensiones: una conceptual, expresada a través de la misión, visión y valores de la empresa (coincidente con Villafañe) y otra visual, conformada por los símbolos gráficos, colores, logotipos, vestuarios y demás manifestaciones perceptibles por los sentidos.

Junto a la identidad, intervienen los vectores comunicación, acción y cultura para formar imagen. En cuanto a la comunicación se explicará más adelante en forma amplia, pero por el momento se puede describir la relación entre estas variables de la siguiente forma:

La identidad es la personalidad de una organización, el conjunto de elementos que la hacen ser única. Esa identidad se refleja en las acciones de la compañía, es decir, en qué es lo que hace y dice (actividad productiva, servicio que ofrece, discurso corporativo). Las acciones deben darse a conocer al público a través de estrategias de comunicación, que les dirán a las personas cómo es que la organización concibe y lleva a cabo sus acciones. Comunicación y acción están en ejes similares de acción y se entrecruzan con la identidad en el plano de la cultura, que es el ambiente macro donde se perfila la construcción de la imagen corporativa.

La relación entre cultura organizacional e imagen corporativa es siempre vinculante, puesto que todo habla de la empresa, desde la forma en que saludan los empleados hasta las políticas que ésta tenga en torno a aspectos relacionados con el medio ambiente (programas de reciclaje por ejemplo). La imagen no es sólo cuestión de estética, sino también de sustancia.

Y a todo esto... ¿qué es la imagen corporativa entonces? Costa (2003, párr. 45) la define como “un conocimiento sobre un objeto o institución, formado de manera premeditada (con base siempre en los objetivos que la empresa desea alcanzar), que permanece en la memoria de forma inconsciente y se hace presente a la conciencia cuando se recuerda dicho objeto.” Con base en esta imagen, es que las personas realizan juicios de valor o asumen actitudes ante determinado objeto.

Atinadamente, Villafañe (2005, p. 4) indica que la imagen llega a ser “la síntesis de la identidad que hacen los públicos de una organización”. Al mencionar el concepto de síntesis se está aludiendo precisamente a un proceso.

La imagen es algo a lo que se llega gracias a la amalgama que se forma entre los conocimientos previos y observables que se tienen sobre el objeto de estudio y las experiencias directas que las personas tengan con el objeto. Esta mezcla está mediada por la comunicación y la cultura organizacional.

En la construcción de la imagen corporativa interviene de manera activa el imaginario colectivo (Costa, 2003, párr. 47). Este es un “filtro” por el que los mensajes e ideas que trasmite la empresa, voluntaria e involuntariamente, se ven interpretados y posicionados. Sólo después de que esos mensajes han producido el efecto premeditado en el público, entonces se puede hablar de posicionamiento y de construcción de imagen corporativa.

Moisés Zúñiga Martínez (2009, párr. 10), Licenciado en Comunicación Social de la Universidad de Xochimilco, México, hace hincapié en este aspecto al mencionar que la imagen corporativa es “un estado de opinión pública”, donde intervienen tanto los mensajes generados por la organización, como los mensajes externos a ella que influyen en el juicio que el individuo tenga de la misma. Al final la imagen es un producto que crea el público, con base en las herramientas que la organización les brinda para hacerlo (de manera intencionada, por supuesto).

La construcción de la imagen no es un proceso que se logre de un día para otro ni es un proyecto que finalice una vez que se ha llegado a su conformación (Zúñiga, 2009, párr. 9). Más bien es necesario darle seguimiento con el fin de evaluar si el proceso va encaminado a contribuir positivamente con las metas de la organización y con su éxito comercial.

## **2.7 Imagen Corporativa: garantía de éxito en las organizaciones modernas**

¿Cuál es la importancia de diseñar una imagen corporativa? Muchas organizaciones que fallan en sus objetivos empresariales achacan la culpa a factores externos como la economía, la legislación, el clima de negocios y hasta a “jugadas sucias” de los competidores. No obstante ignoran que la causa de su fracaso podría radicar precisamente en el poco interés por conformar una imagen corporativa y proyectarla efectivamente.

Carla Delgado (2006, párr. 3), especialista en creación de imagen corporativa para PYMES y directora del blog [CarlaDelgado.net](http://CarlaDelgado.net), afirma que ante el carácter cada vez más competitivo del mercado, disponer de una imagen corporativa ya no es un lujo o una opción, sino un imperativo para la supervivencia de cualquier negocio. ¿Por qué? Porque refleja la cultura organizacional y hace más apetecible una marca.

La imagen corporativa no sólo consolida proyectos empresariales en la mente de su público meta, sino que tiene el poder de ayudar a las empresas a enfrentar las crisis económicas, a constituir alianzas estratégicas y a introducirse en nuevos mercados.

Como se dijo anteriormente, cultura organizacional e imagen van de la mano, y por ello es importante que la imagen se refleje en cada pequeño aspecto de manera congruente. El objetivo de la imagen es proyectar profesionalidad, transmitir confianza y ser más competitiva (Delgado, 2006, párr. 6). Una empresa no será confiable si no transmite los valores que la gente espera de ella.

Al respecto, Marisa Lilián Guisasola (2003, párr. 54), docente de la Cátedra de Publicidad y Propaganda de la Escuela de Comunicación Social de Argentina, señala que una empresa debe exponer sus atributos, descubrir sus errores y potenciar sus aciertos. No obstante, esto en la práctica no se da siempre por parecer obvio.

El cliente modela su idea de experiencia con la información que le proporciona la empresa, y la compara con la que obtuvo después de recibir o usar el servicio o producto. Por ello, cuando la información acerca del servicio fue exagerada con el fin de captar al cliente, la experiencia (y por ende, la imagen) se volverá negativa. Sin embargo, cuando la información se acerca al nivel de satisfacción de la experiencia del cliente, cualquier “plus” en el servicio será valorado (Guisasola, 2003, párr. 31).

Es un decir bastante común que las segundas impresiones no existen y por lo tanto la primera impresión que cause una organización será definitiva para el público que quiera captar, y para su credibilidad ante los competidores (Delgado, 2006, párr. 6).

Una empresa, al estar insertada dentro del ámbito social, es de dominio público, y como tal se hablará de ella. De los administradores depende que se hable bien o mal.

Oscar Rossignoli (2008, párr. 7), experto en imagen empresarial y comunicación corporativa, plantea que es de vital importancia cuidar la imagen corporativa, ya que es el capital más valioso, el más caro, el más difícil de construir...pero el más fácil de destruir. “Reconstruir una imagen dañada es tres veces más caro de lo que costó construirla. Tarda años en construirse y en minutos puede quedar hecha polvo”.

Cuidar la imagen corporativa es un requisito necesario para la continuidad y éxito estratégico de la organización, así como para reclutar a los mejores talentos, atraer inversionistas y socios, y generar confianza entre los públicos internos y externos.

Una imagen corporativa firme le da valor agregado a una empresa y la sitúa un paso adelante de sus competidores (Rossignoli, 2008, párr. 5).

## **2.8 Comunicación, cultura e imagen corporativa**

Para cumplir con el propósito de forjar una imagen corporativa que refleje la identidad y fortalezas de la organización, se deben crear estrategias diferenciadoras que tengan valor para el cliente. Todas estas estrategias deben ser unificadas y homogeneizadas dentro de la organización, para que cada elemento que conforme la empresa sea el reflejo de la imagen corporativa.

En este punto es donde las estrategias de comunicación interna entran a jugar un papel relevante para difundir la imagen corporativa deseable dentro de la cultura organizacional.

Todos los detalles hablan de la empresa y por ello un discurso coherente y que permee a todos los niveles de organización será la diferencia entre seguir compitiendo o quedar fuera.

Es de gran importancia que las organizaciones construyan su imagen corporativa “de verdad”. En otras palabras, que lo hagan a conciencia y prediquen con el ejemplo. Para ello es necesario que a nivel cultural, la organización esté dispuesta a reflejar la imagen corporativa deseable.

Muchas empresas emprenden programas de responsabilidad ambiciosos con el ambiente o el sector social, creyendo que así ganan el respeto y afecto de sus públicos, no obstante en ocasiones no es así. ¿Por qué? Pues porque culturalmente no están dispuestas para ello. Para que estos procesos sean favorables y generen óptimos resultados a nivel de negocios, tiene que provenir de una vocación cultural genuina y no de un discurso demagógico (Salas, 2007, párr. 4).

## **2.9 Importancia de la comunicación para las empresas cooperativas**

La comunicación corporativa, como ya se ha dicho, debe constituir un eje transversal en las estrategias de negocios de cualquier empresa u organización, sin importar su tamaño o su rama de actividad. Las cooperativas no quedan exentas de este planteamiento, por lo que a continuación se hará referencia al papel que debe desempeñar la comunicación corporativa en estas organizaciones.

Las organizaciones cooperativas poseen una serie de características que hacen necesaria la implementación de procesos de comunicación integrales y planificados, con miras a fortalecer su imagen ante todos sus públicos y estimular el sentido de identidad de sus asociados para con ellas. Entre esos rasgos están la variada composición demográfica de sus miembros, que provienen de todos los estratos socioeconómicos, etarios y de género; su estructura participativa, que facilita la inclusión de los asociados en los procesos de toma de decisiones; y su objetivo de transparencia, relacionado con el manejo de los recursos de la organización y a la confianza que depositan los asociados en ella.

Además, aunque son entes cuya premisa es la equidad social, la participación, la distribución adecuada de la riqueza y la proyección hacia las comunidades, las cooperativas también son empresas, y para poder cumplir con sus objetivos deben generar excedentes. Por esta razón, el sector ha tenido que modificar sus formas de gestión, al encontrarse inmerso en un ambiente altamente competitivo, regido por las condiciones de libre mercado, donde el más fuerte es el que sobrevive.

“Las cooperativas tienen que estar cada vez más orientadas hacia los asociados, ser cada vez más conscientes del ambiente, flexibles a fin de poder ir adaptándose a esas necesidades cambiantes de los entornos e innovadoras para poder liderar en sus áreas específicas de actividad. También tienen que buscar y usar tecnologías apropiadas, nuestro en este caso en el ámbito de las comunicaciones, específicamente.” (Comba & Toledo, 2006, párr. 1).

La planificación estratégica de la comunicación para las cooperativas implica ir más allá del pensamiento improvisado, de la reactividad y de coyunturas, que se reflejan en las acciones esporádicas y cortoplacistas para dar a conocer a las organizaciones. Se habla de reformular las acciones de comunicación en función de resultados tangibles y medibles, así como de comunicar proactivamente para alcanzar metas de largo plazo.

El establecimiento de una política de comunicaciones es vital para lograr estos objetivos organizacionales, pues establece lineamientos claros para la creación de acciones estratégicas de divulgación y promoción.

Según apunta Berenice Ariza, las cooperativas deben contar con una política de comunicación que sirva de referencia para comparar las actuaciones de los miembros de la organización e indicar cuales comportamientos son aprobados o no.

“Contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con la cooperativa encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la empresa, su gestión y los productos o servicios que realiza” (Ariza, s. f., p. 14).

En muchas ocasiones, la comunicación corporativa es menospreciada por los altos mandos de las organizaciones porque se tiene la creencia errónea de que esta constituye un gasto y no una inversión. También sucede que al pensar en comunicación se piensa solamente en publicidad o mercadeo, y se asume que es de alto costo; o se reduce al concepto simplista de crear una revista o una página web, sin considerar las condiciones de producción, distribución y circulación del producto (Herranz, 2007, p. 10).

Estos mitos deben erradicarse del pensamiento de las empresas en general, incluidas las cooperativas, con el objetivo de potenciar los beneficios de la comunicación corporativa para la imagen y credibilidad de las organizaciones.



## **Capítulo III: Marco Situacional**

### **3.1 Situación actual del cooperativismo en Costa Rica**

En la legislación costarricense se encuentra una definición clara sobre lo que son las cooperativas. La Ley 4179 sobre Asociaciones Cooperativas y de Creación del INFOCOOP, en el artículo 15 del capítulo 11 señala que estas organizaciones son de consumo, producción, de comercialización, de suministros, de ahorro y crédito, de vivienda, de servicios, escolares, juveniles, de transportes, múltiples y de cualquier finalidad lícita y compatible con los principios y el espíritu de cooperación. Las cooperativas de producción de bienes y servicios se clasifican además como de cogestión o de autogestión, respectivamente.

Las cooperativas de cogestión se definen como “aquellas en las que la propiedad, la gestión y los excedentes son compartidos entre los trabajadores y los productores de materia prima, entre el estado y los trabajadores o entre los trabajadores, los productores de materia prima y el Estado.”

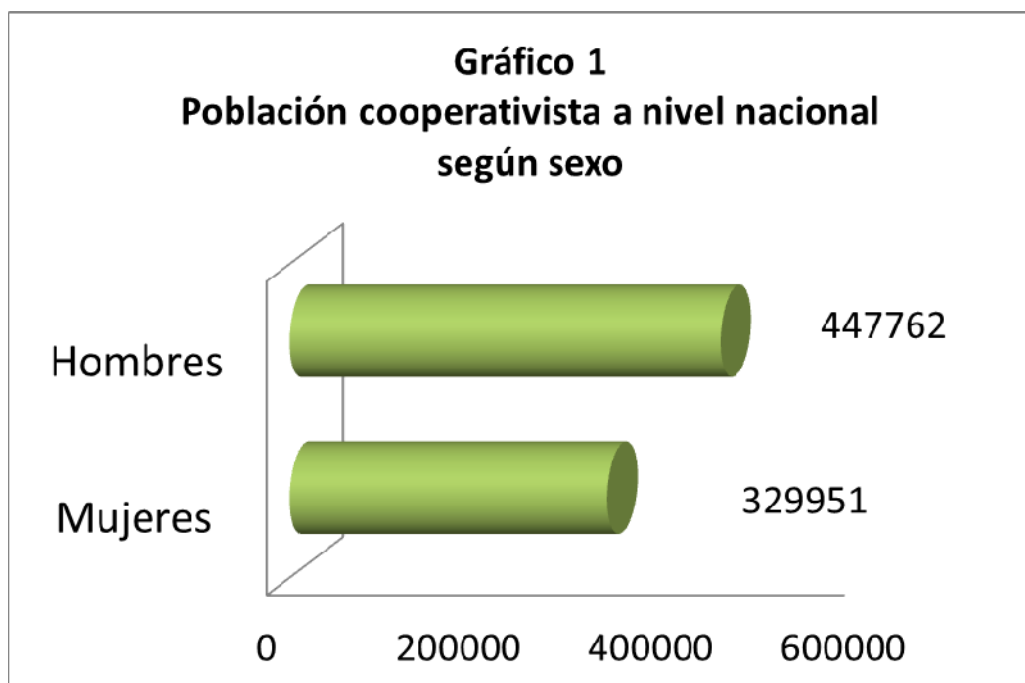
Por otra parte, las cooperativas de autogestión son aquellas que constituyen la principal fuente de trabajo para el asociado, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de este y su familia.

Hay que añadir otra clasificación, que sería la de las cooperativas tradicionales. En estas, el asociado no necesariamente trabaja en la organización, pero igual obtiene los beneficios; mientras que los trabajadores no están necesariamente asociados a la cooperativa y por lo tanto no participan de la distribución de excedentes.

De acuerdo con los datos recopilados por el último Censo Cooperativo del año 2008, actualmente existen 530 cooperativas en total, distribuidas a lo largo y ancho del territorio, de las cuales 183 son de carácter estudiantil. Los datos que se exponen a continuación se refieren en su mayoría a cooperativas no estudiantiles, al constituir la mayor parte de las cooperativas en el país.

A pesar de que la cantidad total de cooperativas no es tan grande, y considerando que Costa Rica es un país pequeño y con una población que apenas supera los 4 millones de personas, llama la atención que una quinta parte (18%) de los habitantes está vinculada al cooperativismo. Esto equivale a 777 713 personas.

La distribución por género de la población vinculada al cooperativismo muestra que existe una equidad, ya que las mujeres representan el 42% del total.



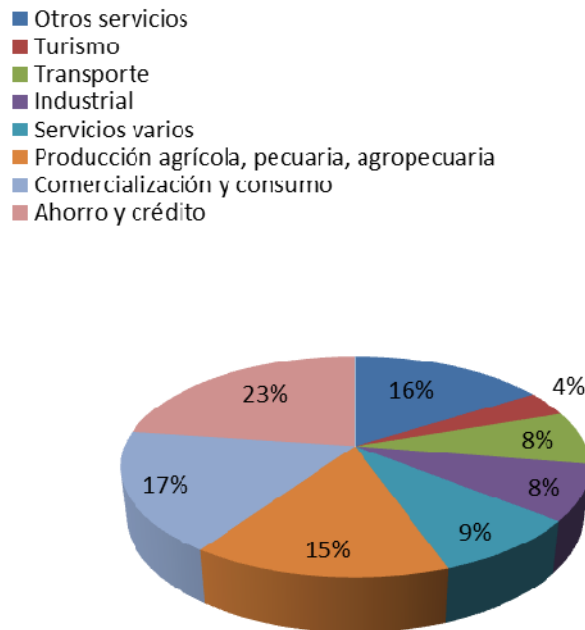
**Fuente: Censo Nacional del Movimiento Cooperativo. 2008. INFOCOOP.**

En esta misma línea, es importante señalar que del total de la población económicamente activa (PEA), un 37% se relaciona con el movimiento, lo que lleva a inferir que el sector brinda un aporte significativo al PIB de Costa Rica. De hecho, el aporte total es de un 2.6%. En los sectores financiero y agrícola, el aporte de las cooperativas de cada ramo al PIB es aún más relevante, con contribuciones de un 4.8% y un 11% respectivamente. Cabe señalar que este dato se incluye dentro del Censo Cooperativo del 2008, el cual contó con la colaboración del Banco Central de Costa Rica. La información corresponde a la del año 2007, por lo que las cifras mencionadas podrían haber variado.

Con respecto al tipo de cooperativas, se observa que un 74.06% corresponden al modelo tradicional. Le sigue el modelo autogestionario, con un 25.07%, y por último se ubica el tipo cogestionario, el cual solamente abarca el 0.86% del total.

Los distintos modelos cooperativos se distribuyen de acuerdo con diversas actividades económicas. Cuatro áreas productivas abarcan el 70% de las cooperativas a nivel nacional: ahorro y crédito, comercialización y consumo, producción agrícola y pecuaria, y otros servicios.

**Gráfico 2**  
**Distribución de cooperativas no estudiantiles**  
**según actividad productiva**



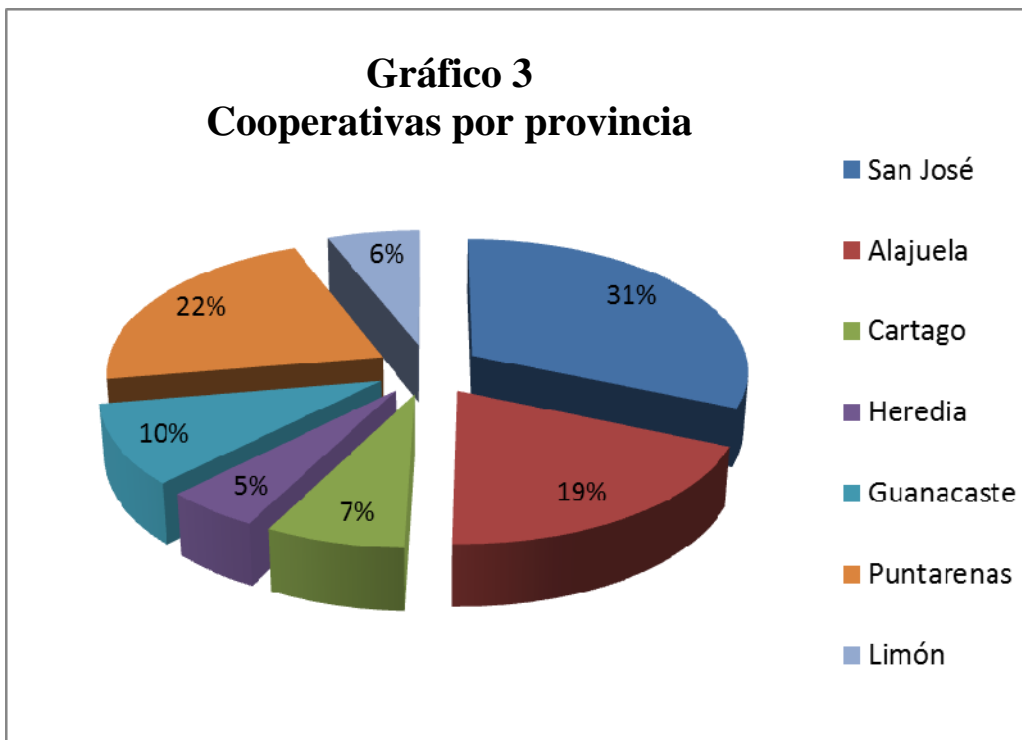
**Fuente:** Elaboración propia, a partir de datos proporcionados por el Censo Nacional del Movimiento Cooperativo. 2008. INFOCOOP. **Aclaración:** La categoría otros servicios está compuesta por: servicios, salud, electricidad, gas y agua, vivienda, pesca, enseñanza y salineras. Se decidió no incluirlos dentro de la categoría Servicios varios porque el censo no arroja claridad acerca de cuáles sectores son los que se contemplan en dicha categoría.

De acuerdo con el gráfico anterior, se puede observar que el sector de ahorro y crédito es uno de los más pujantes dentro del movimiento cooperativo en Costa Rica. Este sector llega incluso a competir con las principales entidades bancarias del país en lo que se refiere a la colocación de crédito personal, de vivienda y de consumo. Asimismo, si bien es un sector en franco crecimiento, por la naturaleza de sus operaciones se ve constantemente sujeto al escrutinio no sólo del Estado (a través de la SUGEF), sino también de la opinión pública.

Casos como el de la quiebra de Fedecrédito, Bancoop y Coovivienda a finales de la década de 1990, y más recientemente el de la intervención a Coopemex, deterioraron en su momento la confianza del consumidor y de la opinión pública en general sobre la transparencia de estas cooperativas, por lo que hoy más que nunca deben pensar en fortalecer su imagen corporativa y mantener la preferencia de sus clientes ante sus competidores.

Las cooperativas de ahorro y crédito presentan una tasa de crecimiento del 48% y el 18.5% de los depósitos de ahorro, de acuerdo con los datos del último censo cooperativo de 2008. Estas cooperativas han orientado sus servicios y recursos hacia los sectores de vivienda y consumo, principalmente, y para abril del 2011, las gestionaban activos por 1,2 billones de colones (Sojo, 2011, p. 8, párr. 6). Según el plan macroeconómico se espera que el crecimiento de las carteras de crédito de estas cooperativas continúe de manera sostenida para el año 2012. De acuerdo con datos del Banco Central se estima que el crecimiento de la producción nacional en términos nominales para el 2011 es de un 10.2%.

El movimiento cooperativo tiene presencia en todo el país, no obstante, se nota una mayor concentración en las provincias de San José, Alajuela y Puntarenas. Por otra parte, Cartago y Heredia son las que muestran mayor rezago.



**Fuente: Censo Nacional del Movimiento Cooperativo. 2008. INFOCOOP.**

Llama la atención el hecho de que a pesar de que existe una mayor cantidad de cooperativas en la provincia de Puntarenas en relación con Guanacaste, esta última cuenta con un mayor número de asociados (61 205), casi seis veces más que en Puntarenas (11 246).

Las cooperativas ofrecen diferentes servicios a sus asociados y a la comunidad donde se desarrollan, entre los que se puede mencionar:

- Servicios de salud.
- Servicios de recreación y deportes.
- Servicios de becas.
- Servicios de préstamos especiales para bienestar social.

- Servicios de donaciones.
- Servicios de asistencia legal.
- Servicios de asistencia técnica en proyectos.
- Otros.

Cabe destacar que según el Censo Cooperativo, el monto invertido en servicios sociales a la comunidad para el 2007 ascendió a los □22.557.533.662, lo que denota una preocupación notable por parte de estas organizaciones para mejorar las condiciones de vida no sólo de sus asociados, sino también de todas las personas que se ven afectadas por sus actividades.

Parte de esta inversión social se muestra en la forma de planes o proyectos que involucran a la comunidad y al medio ambiente, y que procuran mejoras en las organizaciones cooperativas.

**Cuadro 1**  
**Cantidad de Cooperativas que cuentan con planes en diversas áreas**

<b>Planes</b>	<b>Número de cooperativas</b>	<b>Porcentaje</b>
Funcionamiento sobre el manejo de desechos	74	41,6%
Proyectos de reforestación	48	27,0%
Optimización de aguas	33	18,5%
Energías alternativas	23	12,9%
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente: Censo Nacional del Movimiento Cooperativo. 2008. INFOCOOP.**

## 3.2 Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en las cooperativas

El Censo Cooperativo del 2008, indica la utilización de la TICs dentro del sector.

Un 76% de las cooperativas afirman contar con TICs dentro de sus organizaciones.

Más del 50% de las cooperativas manifestó contar con computadoras, impresoras, servidores, escáneres y otros dispositivos relacionados con la parte física de las TICs, pero sólo un 29.4% indicó que posee una página web propia, un medio virtual de comunicación que permite una mayor interacción con los públicos interesados en su labor y una exposición constante de su quehacer.

**Cuadro 2**

**Equipo tecnológico con el que cuenta la cooperativa**

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Computadora de escritorio	253	72,90%
Computadora portátil	138	39,80%
Impresoras	247	71,20%
Servidor	175	50,40%
Scanner	187	53,90%
UPS	218	62,80%
Video beam	114	32,90%
Salas de formación	126	36,30%
Laboratorio de cómputo	46	13,30%
Fax	244	70,30%
Página web	102	29,40%
Periódico	37	10,70%
Frecuencia de radio	39	11,20%
Otro equipo	45	13,00%

**Fuente: Censo Nacional del Movimiento Cooperativo. 2008. INFOCOOP.**



### **3.3 La comunicación corporativa en las empresas cooperativas costarricenses**

Se ha investigado poco el tema de las prácticas de comunicación, lo que incluye la comunicación corporativa, en las cooperativas costarricenses. Si bien existen estudios sobre esta área, la mayoría se encuentran desactualizados o la desarrollan de manera superficial.

El trabajo más reciente encontrado es la tesis de graduación del periodista Gustavo Fernández, titulada “Rediseño de un plan estratégico de comunicación para el sector cooperativo costarricense”, del año 2003, el cual incluye un apartado relacionado con las prácticas, políticas y recursos de comunicación utilizados a nivel general por el sector.

Es importante detenerse un momento en un aspecto que revela la existencia o no de políticas de comunicación a largo plazo y consistentes en el tiempo: la percepción de la opinión pública sobre el movimiento cooperativo.

Una encuesta de opinión de la firma Borge y Asociados, realizada a una muestra de 1008 personas en todo el país en noviembre de 2005 y solicitada por el INFOCOOP, evidenció que 44 de cada 100 personas tienen una opinión favorable sobre las cooperativas. Un 33% de los entrevistados no quiso manifestar su opinión al respecto. La mayoría de entrevistados asoció al sector con valores positivos, como trabajo o progreso, 12 de cada 100 lo vincularon a términos como pobreza, corrupción o mediocridad.

Aunque la percepción pública de la población con respecto las cooperativas es positiva en su mayoría, el presidente de la firma, Víctor Borge, insistió en que el sector cooperativo debe invertir en el cambio generacional y la comunicación del sector (INFOCOOP,s.f., párr.14 ).

La comunicación dentro del sector cooperativo tiende a asociarse con aspectos como información, identidad, integración y sobre todo con educación cooperativa para dar a conocer la doctrina. En pocas ocasiones, este tema es el eje central de las discusiones de los altos mandos del movimiento, si bien se reconoce su importancia. Yadira Jinesta (citada por Fernández, 2003, p. 61) apunta que la comunicación es incuestionable en el desarrollo de las empresas cooperativas y en el cumplimiento del objetivo de educación y promoción del movimiento.

Es importante destacar que las cooperativas al fin y al cabo son empresas, y como tales deben establecer claramente su proyecto de negocios y darlo a conocer entre sus miembros, pues de lo contrario la doctrina no será sustento suficiente para que la organización continúe operando. Los procesos comunicativos no sólo sirven para promover los valores del movimiento, sino que construyen un sentido de unidad, participación y pertenencia a un proyecto común que a la postre incide de manera favorable sobre la eficacia del trabajo en equipo y sobre la imagen general de la organización.

Fernández (2003, p. 66) menciona que los principales problemas que enfrenta la comunicación como estrategia en el movimiento cooperativo se relacionan con el estilo verticalista utilizado por la dirigencia para establecer los flujos de información. Esto se refiere a que la comunicación proviene de arriba y se va filtrando conforme llega a las bases, sin que exista una participación democrática de todos los miembros de la organización en la conformación de mensajes y en la toma de decisiones.

Otro de los inconvenientes se vincula al hecho de que los procesos comunicativos están en su mayoría a cargo de los Comités de Educación de cada cooperativa. Esto implica dos situaciones: el planteamiento de la comunicación por personas empíricas en esta área; y

un marcado énfasis en la perspectiva educativa de la comunicación, que si bien es fundamental, no es el único enfoque que se puede desarrollar a partir de este proceso.

Se da también el caso de que los departamentos de mercadeo de las cooperativas (cuando los tienen) asumen la función de crear e implementar las políticas de comunicación. No obstante, estas iniciativas casi siempre tienen un enfoque muy comercial, limitando mucho el alcance que pueden tener las acciones de comunicación. Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación es un concepto amplio que abarca dentro de sí el mercadeo y la publicidad, pero que no se restringe únicamente a estos campos de acción.

Una práctica común es la de recurrir a la comunicación sólo de manera circunstancial, cuando se necesita divulgar un evento puntual o cuando se presentan situaciones de crisis, sin que exista realmente una estrategia de comunicación continua y sistemática, que se oriente al logro de objetivos organizacionales.

La tendencia predominante en el sector es la de utilizar la comunicación interpersonal como mecanismo principal para divulgar la información relevante a todos los miembros. Entre las herramientas que caracterizan a este tipo de comunicación están los seminarios, reuniones, foros, charlas y memorandos. Esta preferencia incide en el alcance de los mensajes sobre los públicos de interés, ya que no siempre va a ser el mecanismo adecuado para integrar al sector, debido a factores como la lejanía geográfica. La implementación de las TICs podría ayudar a acortar esa brecha, no obstante la incursión del movimiento en esta área ha sido tímida.

De igual manera, la existencia de pocos medios de comunicación cooperativistas acentúa el desconocimiento sobre el sector entre la población en general, ya que no se dan a conocer los logros obtenidos por el movimiento y sus efectos sobre la economía y el bienestar social del país.

A pesar de que la dirigencia del sector reconoce la importancia de la comunicación como proceso catalizador del éxito, no se ha podido erradicar el prejuicio de que éste es un gasto que consume muchos recursos humanos y tecnológicos. Además, no está al alcance de todas las personas y por ello, no se considera como un eje central dentro de los planes de negocios de cada organización.

Evidentemente, queda mucho camino por recorrer en lo que respecta al empoderamiento del movimiento a través de la gestión inteligente de la comunicación corporativa, que podría significar la diferencia entre ser o no competitivo en un ambiente que cambia constantemente y donde la confianza, la credibilidad y la buena imagen son los activos esenciales para triunfar.

## **Capítulo IV: Marco Metodológico**

### **4.1 Tipo de investigación**

En Costa Rica, el campo de la comunicación en general, y específicamente el de la comunicación para el sector cooperativo, ha sido poco estudiado. Esto se evidencia en que la bibliografía más actualizada y pertinente al tema es del año 2003, y en la misma se menciona que no existen muchos estudios al respecto.

Partiendo de esta circunstancia, la investigación de mercado fue abordada desde diferentes enfoques, con el fin de aportar conocimiento práctico que servirá para solucionar posibles necesidades en esta área.

Una investigación de mercados se define como: “la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing. Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de marketing, la generación y evaluación de ideas, el monitoreo del desempeño y la comprensión del proceso de marketing”. (Zikmund & Babin, 2008, p. 5).

La investigación es de tipo aplicada, transversal (en un momento dado), cualitativa, cuantitativa y de campo.

Aplicada porque tiene como objetivo formular respuestas a un problema específico, a partir de hechos conocidos. No trata de generar conocimiento nuevo, sino de aplicar el existente a una situación determinada.

Transversal porque estudia los acontecimientos que suceden en un momento dado. En este caso, se trata de investigar cuál es la percepción que tiene el sector cooperativo de ahorro y crédito en la actualidad (año 2011) sobre la importancia de la comunicación y sus recursos para su quehacer, para determinar posibles carencias o vacíos en esta área dentro de su organización.

Es una investigación cualitativa porque estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. Se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso en que se da el problema. (Vera, s.f., párr.1, 2).

Además es cuantitativa porque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández Sampieri, 2006, p. 5).

## **4.2 Fuentes de investigación**

Se recurrirá a fuentes de información tanto primarias como secundarias.

Roberto Hernández Sampieri (2006, p. 66), en su libro “Metodología de la investigación”, define las fuentes primarias, o directas, como “el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes”.

Entre las fuentes primarias, se encuentran las tesis de investigación, libros, documentos de entidades rectoras del cooperativismo en Costa Rica o de las mismas cooperativas, y entrevistas con representantes del movimiento. Además se realizó una encuesta como muestra por conveniencia, elaborada específicamente para este estudio.

Las fuentes secundarias son aquellas que reprocesan información de primera mano. Gómez Barrantes (1998, p. 31) indica que una fuente secundaria es cualquier publicación que contenga información recogida por otra fuente. Entre las fuentes secundarias se encuentran los artículos de prensa, revistas o Internet, libros, tesis, disertaciones y otros documentos elaborados a partir de fuentes primarias.

Tanto para las fuentes primarias como secundarias se seleccionaron actores relevantes en el área de comunicación y cooperativismo. La primaria sería la encuesta y las secundarias serían las de revisión bibliográfica o indagación de fuentes: el censo, y la tesis del año 2003. El material utilizado en su gran mayoría, fue a partir de 2000, excepto en la bibliografía que corresponde a clásicos, los cuales son indispensables como referencia para el desarrollo de esta investigación.

### **4.3 Fuentes y Sujetos de información**

Es necesario explicar brevemente los conceptos de población, unidad de estudio y muestra con el fin de mencionar cuáles serán los sujetos de estudio correspondientes a la investigación.

La población corresponde al total de las unidades de estudio, que constituyen propiamente los individuos que forman la población. (Gómez, 1998, p.7). Por ejemplo, en este caso, la población corresponde al total de las cooperativas de ahorro y crédito que se ubican geográficamente dentro del GAM, las cuales son 54. La unidad de estudio es cada una de las cooperativas por estudiar. Esta población es finita, pues el número de elementos de estudio es limitado.

Por razones de tiempo, económicas o por tratarse de una población extensa, las investigaciones suelen realizarse a partir de una muestra, la cual corresponde a un subconjunto de individuos u objetos que conforman la población que se va a estudiar. Esta debe ser representativa, es decir, que los resultados de sus observaciones puedan generalizarse a toda la población.

Para detectar las principales necesidades de comunicación de las cooperativas de ahorro y crédito del Gran Área Metropolitana, se procedió a efectuar una encuesta mediante cuestionario (vía correo electrónico), aplicada a una muestra aleatoria o al azar, es decir, dándole a cada uno de los elementos de la población una probabilidad conocida de ser incluido en la muestra. (Gómez, 1998, p.10).

Para realizar esta labor se debe elaborar primero el cuestionario con base en criterios estadísticos que determinen su idoneidad para ser aplicado a la muestra. Un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández, 2006, p.310). Asimismo, debe seleccionarse la muestra, y someter el instrumento de medición a una evaluación con expertos.

Los sujetos de información son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información (Barrantes, 2001, p. 92). En este caso, será un representante del Comité de Educación de cada cooperativa incluida dentro de la muestra. Esta selección obedece a dos razones:

1. Todas las cooperativas del país poseen uno de estos Comités, por disposición de la Ley de Cooperativas de Costa Rica.



2. Es el ente encargado de elaborar documentos, materiales informativos y programas de educación cooperativa dirigidos a sus asociados, por lo que constituye un órgano similar a lo que sería un departamento de comunicación, el cual no está presente en todas las cooperativas. De acuerdo con el artículo 50 de la ley 4179:

“Corresponde al comité de educación y de bienestar social, cuyo número de miembros determinarán los estatutos:

- 2.1 Asegurar para los asociados de la cooperativa y personas que quieran ingresar a ella, las facilidades necesarias para que reciban educación cooperativa y amplíen sus conocimientos sobre esta materia, por todos los medios que juzgue convenientes; y
- 2.2 Redactar y someter a la aprobación del consejo de administración, proyectos y planes de obras sociales de los asociados de la cooperativa y de sus familias, y poner en práctica tales programas.”

En el caso de que no se encuentre a un miembro de este Comité, la segunda fuente autorizada sería el Gerente o Presidente de la cooperativa, y en tercer lugar el encargado de mercadeo.

La población de estudio se enmarca dentro de la llamada Gran Área Metropolitana de Costa Rica, la cual está conformada por los cantones y distritos definidos de acuerdo con los parámetros del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica.

San José: Carmen, Merced, Hospital, Catedral, Zapote, San Francisco de Dos Ríos, Uruca, Mata Redonda, Pavas, Hatillo, San Sebastián.

Escazú: Escazú, San Antonio, San Rafael.

Desamparados: Desamparados, San Miguel, San Juan de Dios, San Rafael, San Antonio, Patarrá, Damas, San Rafael Abajo, Gravilias, Los Guido.

Aserri: Aserri, Salitrillo.

Mora: Colón

Goicoechea: Guadalupe, San Francisco, Calle Blancos, Mata de Plátano, Ipís, Rancho Redondo, Purrál.

Santa Ana: Santa Ana, Salitral, Pozos, Uruca, Piedades, Brasil.

Alajuelita: Alajuelita, San Josecito, San Antonio, Concepción, San Felipe.

Vásquez de Coronado: San Isidro, San Rafael, Dulce Nombre de Jesús, Patalillo, Cascajal.

Tibás: San Juan, Cinco Esquinas, Anselmo Llorente, León XIII, Colima.

Moravia: San Vicente, San Jerónimo, Trinidad.

Montes de Oca: San Pedro, Sabanilla, Mercedes, San Rafael.

Curridabat: Curridabat, Granadilla, Sánchez, Tirrases.

Alajuela: Alajuela, San José, Carrizal, San Antonio, Guácima, San Isidro, Sabanilla, San Rafael, Río Segundo, Desamparados, Turrúcares, Tambor, Garita.

Atenas: Atenas, Jesús, Mercedes, Concepción, Escobal.

Poás: San Pedro, San Juan, San Rafael, Carrillos, Sabana Redonda.

Cartago: Oriental, Occidental, Carmen, San Nicolás, Aguacaliente, Guadalupe, Tierra Blanca, Dulce Nombre, Llano Grande, Quebradilla.

Paraíso: Paraíso, Santiago, Orosí, Cachí, Llanos de Santa Lucía.

Unión: Tres Ríos, San Diego, San Juan, San Rafael, Concepción, Dulce Nombre, San Ramón, Río Azul.

Alvarado: Pacayas, Cervantes, Capellades.

Oreamuno: San Rafael, Cot, Potrero Cerrado, Cipreses, Santa Rosa.

Guarco: Tejar, San Isidro, Tobosí.

Heredia: Heredia, Mercedes, San Francisco, Ulloa.

Barva: Barva, San Pedro, San Pablo, San Roque, Santa Lucía, San José de la Montaña.

Santo Domingo: Santo Domingo, San Vicente, San Miguel, Paracito, Santo Tomás, Santa Rosa, Tures, Pará.

Santa Bárbara: Santa Bárbara, San Pedro, San Juan, Jesús, Santo Domingo, Purabá.

San Rafael: San Rafael, San Josecito, Santiago, Ángeles, Concepción.

San Isidro: San José, Concepción, San Francisco.

Belén: San Antonio, La Ribera, Asunción.

Flores: San Joaquín, Barrantes, Llorente.

San Pablo: San Pablo.

Con base en los resultados de esta encuesta a través de cuestionario, luego de tabular y analizar los datos, se realizaron inferencias que permitieron plantear recomendaciones o líneas de acción, luego, se procedió a formular la propuesta de un plan estratégico para la empresa.

Para proceder con la elaboración del cuestionario, se debe operacionalizar la variable, es decir, transformar la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles (dimensiones e indicadores).

Asimismo, es necesario delinear las características del instrumento de medición. Para la investigación, el cuestionario se basó en la Escala de Likert, una herramienta muy utilizada en investigación estadística, cuya principal utilidad es medir actitudes con respecto a un hecho determinado.

Esta escala, creada en 1932 por el psicólogo norteamericano Rensis Likert, es “un conjunto de aseveraciones (ítems) ante los cuales la persona expresa su grado de acuerdo, o desacuerdo o indecisión.” (Rodríguez, s.f., párr.1).

Naresh Malhotra (2004, p. 258) indica que la escala de Likert por lo general cada reactivo de la escala tiene 5 categorías de respuesta, que van desde “muy en desacuerdo” hasta “muy de acuerdo”, pasando por el grado de “indeciso” o “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Este instrumento se utiliza con mucha frecuencia al ser fácil de construir, contestar y analizar sus resultados. Vale añadir que este cuestionario incluye únicamente preguntas cerradas, es decir, aquellas en que las respuestas posibles se hallan limitadas a alternativas fijadas de antemano (Gómez, 1998, p. 56).

En el caso de ésta investigación, buscó conocer la percepción o actitud que tienen los sujetos de información con respecto a la utilidad y relevancia de los procesos de comunicación dentro de sus cooperativas, con el objetivo de comprobar si este sector es un nicho de mercado posible para la operación de una pequeña empresa de asesorías en comunicación, y a partir de ello proponer un plan estratégico de trabajo para la nueva organización.

Por la razón explicada anteriormente, se considera que la escala de Likert es la herramienta más apropiada para conocer la opinión del sector y formular recomendaciones que se adapten a sus necesidades y apreciaciones.

En el cuestionario elaborado se buscó medir la percepción de los sujetos de información con respecto a dos áreas de la comunicación: la interna y la externa, así como la participación de los profesionales de comunicación en los procesos de divulgación de información del sector y el establecimiento de un presupuesto para comunicación.

#### **4.4 Determinación de la muestra**

La muestra extraída de la población, que como se dijo anteriormente es de 54 cooperativas de ahorro y crédito del GAM de Costa Rica, es de 16 cooperativas. La población se definió con base en un listado proporcionado por el INFOCOOP, actualizado hasta el año 2008. Se tomó esta fuente de información como la más fidedigna, en vista de que proviene del ente rector del cooperativismo en Costa Rica. Se solicitaron datos más recientes, no obstante en el INFOCOOP aseguraron que el último censo de cooperativas se realizó en ese año.

Para escoger esta muestra se utilizó lo que se conoce como Probabilidades de Éxito o Fracaso y su sumatoria es siempre 100 %. La probabilidad de éxito se refiere a la probabilidad de que la(s) característica(s) de interés para la investigación se encuentre(n) presente(s) en la muestra a seleccionar. Es por esta razón que esta probabilidad de éxito, o nivel de confianza, debe ser alta. En este caso es del 85 %. El margen de error es de 15%.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

Donde:  
 n : Tamaño de la muestra.  
 z : Zeta alfa medios.  
 p: Probabilidad de éxito.  
 e: Error de muestreo.  
 N: Tamaño de la población.

Los valores para este caso serían:

Componente de la fórmula	Valor
Zeta alfa medios	1.44
Probabilidad de éxito	85%
Tamaño de la población	54
Error de muestreo	15%
Tamaño de muestra	Por definir

De esta forma:

Población	Margen de error	Tamaño de muestra
54 cooperativas	15%	16

## **4.5 Distribución de la muestra**

Una vez establecido el número de cooperativas que se debían entrevistar, se procedió a elegir un criterio de distribución para la misma. En este caso, se optó por un Muestreo al Azar Simple, utilizando una tabla de números al azar, que garantiza que todas tengan las mismas probabilidades de ser elegidas.

## **4.6 ¿Cómo sustituir una cooperativa seleccionada?**

Si al elegir una cooperativa el o la informante que se contactó se niega a proporcionar la entrevista, se debe sustituir. ¿Cómo? Aplicando el mismo criterio utilizado para seleccionar la cooperativa en la que negaron la información.

## **4.7 Procesamiento de la información: variables**

Una vez aplicado el cuestionario vía correo electrónico, se procedió a tabular la información mediante Excel. Posteriormente, se analizaron los datos para conocer los hallazgos más relevantes. El paso siguiente fue la elaboración de gráficos con la información correspondiente a los enunciados más representativos para la investigación.

Los principales resultados del estudio se muestran en el capítulo correspondiente en forma de enunciados y con su respectiva interpretación teórica, fundamentada en los principales autores estudiados para esta investigación, tanto en el área del movimiento cooperativo como de comunicación.

Finalmente se presentan las conclusiones según los objetivos planteados y las recomendaciones.

## **4.8 Operacionalización de variables**

La variable que define el curso de la investigación es la que se denomina necesidades de comunicación, mencionada en el primer objetivo específico. Estas necesidades se refieren a un público meta delimitado a cooperativas de la GAM.

Hernández Sampieri (2006, p.123) señala que una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Por otra parte, Barrantes (2001, p.137) da la siguiente definición:

“Se entiende por variable todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en individuos, grupos u objetos. Es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación”.

Cabe destacar que estas variables son la base sobre la cual se construye el cuestionario o instrumento de medición. Las dimensiones de operacionalización en este caso serían dos: Comunicación Interna y Comunicación Externa.

Para Comunicación Interna se establecieron enunciados con el propósito de conocer la percepción de los sujetos de información sobre el uso de herramientas de comunicación a lo interno de la organización, identificación con los principios y valores del movimiento, y conocimiento sobre reglamentos, nombramientos y otras informaciones de interés para el público interno.

En lo referente a la Comunicación Externa los enunciados trataron sobre la imagen que proyecta la cooperativa a los públicos externos y la presencia de la cooperativa en medios masivos.



## **Capítulo V: Resultados de la investigación**

Para respaldar las interpretaciones que se desprenden del estudio, se utilizará la teoría esbozada en el Marco Teórico de esta investigación, acerca de la importancia de la comunicación corporativa, la imagen empresarial y las características de los procesos de comunicación en cooperativas de Costa Rica. Entre los autores citados están Capriotti (1999); Formanchuk (2002); Villafañe (2005); Delgado (2006); Ariza (s.f.); Herranz (2007) y Fernández (2003).

### **5.1 Objetivos de la investigación**

El primer objetivo que corresponde a “Indagar los antecedentes de la comunicación en el sector cooperativo costarricense” se desarrolló en el capítulo referente al Marco Situacional a través de las fuentes secundarias.

El objetivo de esta investigación responde al segundo objetivo específico, el cual se refiere a “Detectar las principales necesidades de comunicación de las cooperativas de ahorro y crédito del GAM”.

### **5.2 Análisis e interpretación de resultados**

La aplicación del instrumento se dio entre los meses de noviembre de 2010 y abril de 2011. Las siguientes cooperativas respondieron al cuestionario, el mismo se envió a través del correo electrónico: Coopemun, Coopenae, Coopeuterpe, CoopeHacienda, CoopeIDA, CoopeINA, Coopebacen, Coopehelechos, Coopeflore, Coopeande y Coopeservidores.

Un total de 5 cooperativas de las 16 que fueron seleccionadas en la muestra no respondieron al cuestionario a pesar de haber sido contactadas en por lo menos 3 ocasiones cada una. El contacto original se realizó a través de correo electrónico, mientras que las siguientes comunicaciones de seguimiento se efectuaron por teléfono al cabo de 2 semanas y un mes. No obstante, al no existir respuesta de las personas encargadas de contestar el cuestionario, se procedió a tabular los resultados de las restantes cooperativas.

Asimismo, de las 11 cooperativas que respondieron el cuestionario, en 2 de ellas el sujeto de información fue un miembro del Comité de Educación, en 3 fueron los encargados de mercadeo y en 6 fueron los Gerentes de la cooperativa.

A continuación se presenta el análisis de los 18 enunciados evaluados en el cuestionario.

**Enunciado 1: Conoce bien los valores y principios del movimiento cooperativo.**  
**(Ver Gráfico 1 en Anexo).**

Un 63% de los entrevistados asevera que conoce muy bien los valores y principios del movimiento al que pertenecen. Mientras un 19% indica que los conoce, y el 18% restante se muestra “parcialmente de acuerdo” o “en desacuerdo”.

Si bien esta respuesta podría a simple vista indicar que la comunicación a lo interno de las cooperativas de ahorro y crédito tiene un carácter sólido, lo cierto es que este resultado tiene una explicación sencilla: como se vio anteriormente en el marco teórico, gran parte de los esfuerzos de comunicación de las cooperativas en general se centran en divulgar y promover la doctrina cooperativa entre sus asociados, labor que corre a cargo de los Comités de Educación de cada cooperativa, organismos que por Ley Cooperativa tienen la responsabilidad de los procesos de comunicación dentro de estas organizaciones. De

esta forma, es comprensible que éste sea uno de los aspectos en los cuales los procesos de comunicación se perciben como fuertes.

El porcentaje que se muestra medianamente de acuerdo o en desacuerdo revela que las políticas de comunicación (si existen) en determinadas cooperativas están fallando en la misión de fortalecer la piedra angular de su identidad corporativa, la cual radica en el conocimiento, apropiación y aplicación de los valores organizacionales, éstos son guía esencial para alcanzar la misión y visión de una empresa. Desde esta perspectiva, se observa que existe una demanda insatisfecha a nivel de comunicaciones internas que podría ser llenada a partir de la creación de soluciones integrales y especializadas de comunicación.

**Enunciado 2: Conoce la misión y visión de su cooperativa. (Ver Gráfico 2 en Anexo).**

Este enunciado se relaciona directamente con el anterior y constituye una interrogante de validación que pretende comprobar si se observa la misma tendencia a estar “de acuerdo” con respecto a la divulgación y promoción de la doctrina cooperativa.

Efectivamente, un 63% se muestra “muy de acuerdo” con este enunciado, mientras un 27% manifiesta estar “de acuerdo”. Sólo un 9% dice estar “muy en desacuerdo”, lo que refuerza la hipótesis esbozada en el enunciado número 1, de que al parecer los procesos de comunicación liderados por el Comité de Educación en torno a la educación y fomento de los valores cooperativos y de la misión y visión particulares de cada cooperativa son fuertes. Esto es positivo desde la perspectiva de formación de imagen corporativa, ya que misión y visión son dos componentes esenciales en la identidad de una corporación.

La personalidad de la organización o aquel elemento que la diferencia de otras, es a su vez, vector de la imagen corporativa como un todo dentro del esquema de vectores propuesto por Joan Costa. No obstante, no puede asumirse que existan políticas de comunicación integrales que contemplen tanto la comunicación hacia el interior como hacia el exterior de la cooperativa.

**Enunciado 3: Se siente identificado con los valores y principios del cooperativismo. (Ver Gráfico 3 en Anexo).**

El 72% de los entrevistados está “muy de acuerdo” con este enunciado, señal de que se sienten identificados con los valores de su movimiento. Este enunciado es muy similar al enunciado número 1, no obstante su diferencia radica en que “conocer” no es lo mismo que “identificarse”. Es decir, el conocimiento de los valores de una doctrina no garantiza que quien está involucrado en el movimiento, se sienta efectivamente identificado con los mismos, pues el proceso de identificación es más complejo y no involucra no sólo la racionalidad sino que implica cuestiones emocionales y afectivas, ya que todo lo que está relacionado al “proyecto organizacional” tiene un carácter altamente aspiracional.

Con este enunciado se refuerza la hipótesis esbozada en enunciados anteriores, donde se establece una clara fortaleza en lo que se refiere a la divulgación y promoción de este “proyecto organizacional”, al menos en lo que se refiere a valores cooperativos, y misión y visión de cada cooperativa. Esta identificación es cimiento de la imagen corporativa, que debe reforzarse con la comunicación de esta identidad hacia los públicos externos con miras a obtener su confianza y apoyo.

Por otra parte, un 10% manifiesta estar “de acuerdo”, y el 18% restante se declara “parcialmente de acuerdo”. Este último segmento es el que podría estar experimentando deficiencias en la formulación, ejecución y seguimiento de políticas y procedimientos de comunicación orientados a fortalecer la identidad corporativa dentro de sus respectivas organizaciones. Esto abre la posibilidad de incursionar como una empresa de servicios de comunicación que ofrece soluciones integrales para este sector, si se aprovecha la ventaja competitiva de especializarse en las necesidades, y particularidades de este público meta. Una empresa de servicios de comunicación puede sobresalir entre la competencia si aprende y maneja la historia y los principios de su cliente como si fueran los propios.

**Enunciado 4: La toma de decisiones en la cooperativa es democrática y activa. (Ver gráfico 4 en Anexo).**

Para tomar decisiones se necesita de información completa, transparente y veraz. Para obtener esta información se necesitan procesos de comunicación fluidos, dirigidos y estratégicos, que hagan llegar la información relevante a quienes la necesitan, con el fin de que las decisiones sean democráticas e involucren a todos los sectores afectados por sus posibles consecuencias.

En este apartado, el 54% de los encuestados consideran estar “muy de acuerdo” con que la toma de decisiones en su cooperativa se realiza de manera democrática y con participación activa. El 27% se declara “de acuerdo” y el restante 19% dice estar “parcialmente de acuerdo”. En este enunciado se observa una clara tendencia hacia las valoraciones positivas, lo que refleja en apariencia que los procesos de comunicación en las cooperativas de ahorro y crédito son sólidos.

No obstante, al observar los resultados de enunciados posteriores, que miden la opinión sobre la utilización óptima de medios de comunicación internos y de la proyección hacia los públicos externos, se desprenden contradicciones pues no todas las opiniones tienden a ser positivas y queda en entredicho la solidez de las políticas de comunicación existentes en las cooperativas. Es posible que en este caso particular las personas consideren como “participación democrática” el hecho de contar con mecanismos como asambleas generales de asociados o plebiscitos donde tienen la capacidad de elegir a sus miembros o caminos de acción para beneficio de su organización, pero no vinculan el concepto a la existencia de procesos de comunicación robustos.

**Enunciado 5: Se aprovechan los recursos y herramientas de comunicación, tales como boletines, folletos, correos electrónicos, pizarras, y reuniones para dar a conocer informaciones de interés a los asociados (Ver Gráfico 5 en Anexo).**

Según el 60% de los encuestados en sus respectivas cooperativas se aprovechan bien los recursos de comunicación que se utilizan para informar a su público interno (se muestran “de acuerdo” o muy de acuerdo”). Las causas de esta percepción positiva acerca de la correcta utilización y aprovechamiento de los recursos y herramientas de comunicación pueden ser múltiples, desde una utilización óptima de los medios con que cuenta cada cooperativa, pasando por la concepción superficial del alcance de los procesos de comunicación (entendidos simplemente como “informar”, sin preocuparse mucho por el contenido, la forma y el canal apropiados para que el receptor reciba ese mensaje, lo interiorice y posteriormente emita una respuesta o reacción) hasta un desconocimiento verdadero del potencial de los medios de comunicación dentro de sus organizaciones, por lo que no cuentan realmente con herramientas que les ayuden de manera efectiva en su misión

de mantener informados a sus asociados y de posicionarse en la mente de este público objetivo, demostrando la falta de acciones estratégicas de comunicación.

El 40% restante afirma estar “parcialmente de acuerdo”, “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo” ante este enunciado, respuesta que queda abierta también a posibles interpretaciones sobre su origen: desde un desconocimiento de la existencia de medios de comunicación establecidos en sus organizaciones (que de ser así equivale a no existir, puesto que no se les está dando un buen aprovechamiento y no sirven a los objetivos de dar a conocer informaciones de interés a los asociados) hasta una ausencia parcial o total de herramientas y canales de comunicación dentro de las mismas.

**Enunciado 6: Se realizan actividades de capacitación o divulgación en su organización (Seminarios, simposios, convivencias, talleres, charlas, etc.). (Ver Gráfico 6 en Anexo).**

En una organización, las actividades de capacitación y divulgación constituyen uno de los canales de comunicación más necesarios, ya que pueden utilizarse con distintas finalidades (como reforzar la identidad corporativa, misión, visión y otros ) además, son de naturaleza masiva. En este caso, pareciera que no en todas las organizaciones consultadas se le da esa relevancia a los eventos de capacitación y divulgación. Quienes contestaron “Parcialmente”, los cuales representan un 55% de los entrevistados, revelan que estos eventos quizá se lleven a cabo dentro de la cooperativa, pero tal vez no con la frecuencia deseada o con los contenidos requeridos. Se evidencia un vacío que bien podría ser llenado con un servicio de asesoría en comunicación que contemple resolver necesidades de comunicación internas.

**Enunciado 7: Considera que la cooperativa mantiene informados a los asociados sobre acuerdos, nombramientos, modificaciones al reglamento interno, situaciones de crisis, capacitaciones, entre otros. (Ver Gráfico 7 en Anexo).**

El 45% de los encuestados considera que la cooperativa sí mantiene informados a los socios sobre temas internos como acuerdos, capacitaciones, modificaciones al reglamento, etc. Esta respuesta se puede justificar con el hecho de que para tomar algunas decisiones importantes en la cooperativa, es necesaria la participación de los afiliados y su aprobación o rechazo, debido a las políticas que rigen estas entidades. Pero cabe preguntarse si ocurre lo mismo con otros temas donde no se necesita la participación directa del agremiado. Sin embargo, también llama la atención que un 27% de los entrevistados está “parcialmente de acuerdo”. Se puede deducir que la información que brindan las cooperativas a sus agremiados es incompleta, ya sea porque no abarca todos los temas que a ellos les interesa o bien los mensajes que reciben son vagos. También cabe la posibilidad de que las actividades de divulgación que se realizan no incluyan a todos los afiliados. Si este es el caso, podría ser porque los esfuerzos de comunicación no se encuentran centralizados y establecidos. Al no existir un procedimiento claro para divulgar la información, se minimizan las acciones y no se cumple con el propósito establecido.

**Enunciado 8: Existen políticas y procedimientos de comunicación claros dentro de la organización. (Ver Gráfico 8 en Anexo).**

Es interesante el resultado del anterior enunciado, pues se observan respuestas muy diversas, donde el 27% responde estar “parcialmente de acuerdo”, un 18% afirma estar “muy en desacuerdo”, 18% está “muy de acuerdo”, 18% no sabe o no responde, 10% indica estar “en desacuerdo” y el mismo porcentaje se muestra “de acuerdo”; a diferencia de otros enunciados donde la respuesta era unánime prácticamente.



En esta ocasión, las respuestas abarcan toda la gama de posibles respuestas, lo que podría interpretarse efectivamente como una falencia o vacío dentro de las organizaciones, que en algunos casos no cuentan con procedimientos y/o políticas de comunicación direccionados o del todo definidos.

De este modo, se evidencia que las cooperativas encuestadas podrían experimentar necesidades de asesoría en comunicación, no sólo a nivel de establecer canales y agendas de comunicación a lo interno y lo externo de su organización, sino también a nivel de planificación de la comunicación y el establecimiento de objetivos en esta área que puedan ser medibles a través del tiempo.

Existe la posibilidad de que el enfoque que tienen en este momento las organizaciones investigadas sea más de tipo reactivo y esporádico, orientado a la improvisación, impidiendo la formulación de metas a largo plazo como el posicionamiento positivo ante la opinión pública.

**Enunciado 9: La información que aparece sobre su cooperativa en los medios de comunicación masivos (televisión, radio, periódicos, revistas) es suficiente. (Ver Gráfico 9 en Anexo).**

El 70% de los encuestados está de acuerdo en que su exposición en medios es alta, o al menos suficiente. El siguiente paso lógico sería investigar qué entienden ellos por “exposición en los medios de comunicación” y cuál es su indicador de referencia para deducir que su exposición es alta o adecuada. De manera inicial podría pensarse que no existe una necesidad de contar con asesoría en comunicación externa ya que el 70% de las respuestas se inclina a “De acuerdo” o “Muy de acuerdo”, no obstante el 30% restante afirma que está en desacuerdo o parcialmente de acuerdo, posiblemente porque no han podido proyectar su imagen de manera efectiva a públicos externos.

**Enunciado 10: La información que se brinda tanto al público interno como externo contribuye a la construcción de una imagen positiva de la organización. (Ver Gráfico 10 en Anexo).**

De nuevo, un 70% se declara “muy de acuerdo” o “de acuerdo” con la idea de que la comunicación, tanto dentro como fuera de sus organizaciones, contribuye a formar una buena imagen de las mismas, reforzando las teorías sobre imagen corporativa y reputación de marca explicadas en el marco teórico por autores como Capriotti y Delgado.

Un 30% indica que está “en desacuerdo” o “parcialmente de acuerdo”, lo que indica que podría tratarse de personas que no están plenamente conscientes del rol de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones y los ven más bien como procesos secundarios u opcionales.

**Enunciado 11: La exposición que tiene la cooperativa en actividades de proyección a las comunidades, como ferias, seminarios, exposiciones y talleres, es adecuada. (Ver Gráfico 11 en Anexo).**

En este apartado, se observan respuestas más distribuidas, donde un 54% indica estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo”, el 27 % se expresa “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo” y 9 % se inclina por decir que no sabe o no responde. Las respuestas tendientes a estar de acuerdo o muy de acuerdo son mayores a las que manifiestan estar en desacuerdo o muy en desacuerdo, lo que revela coherencia con respecto a lo que se pretende medir en el enunciado 4, la divulgación de información sobre la cooperativa en medios de comunicación. Si bien lo que califica como “información” es de naturaleza diversa y abundante, ciertamente las actividades de proyección a comunidades son una de las herramientas más poderosas de exposición a los públicos externos y al parecer en este

caso el recurso está siendo bien explotado. No obstante, al haber casi un 30% de opiniones negativas, se puede inferir que una parte de la población está insatisfecha con su exposición en actividades y eventos masivos de proyección. Una posible causa sea precisamente que los encargados de la toma de decisiones dentro de cada organización no están trabajando activamente en fortalecer su presencia en canales de comunicación porque subestiman su importancia o no tienen asesoría profesional sobre cómo hacerlo de manera efectiva.

Un 18% se adhiere a la respuesta “No sabe, no responde o no aplica”. Esto arroja una inferencia interesante, en varios casos los altos mandos de las cooperativas (quienes fueron los sujetos de información) no pueden proveer información precisa sobre si se están realizando esfuerzos de proyección, lo que podría evidenciar descoordinación entre los mismos miembros de la cooperativa a la hora de formular iniciativas o la inexistencia de las mismas.

**Enunciado 12: La información que reciben los diversos públicos de la cooperativa es precisa, veraz, transparente e inmediata. (Ver Gráfico 13 en Anexo).**

En este caso, una mayoría abrumadora del 90% manifiesta estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” en el sentido de que los diversos públicos de la cooperativa reciben información precisa, veraz, transparente e inmediata. Al existir una percepción tan favorable es importante que la organización continúe realizando acciones que contribuyan a mantener y reforzar este aspecto.

**Enunciado 13: La cooperativa disfruta de una imagen positiva ante la opinión pública. (Ver Gráfico 13 en Anexo).**

Este enunciado guarda estrecha relación con el 10. El 45% de los participantes en la encuesta afirma que la cooperativa mantiene una buena imagen ante la opinión. Lo que podría evidenciar que la cooperativa se preocupa por mantener informados a sus públicos en diversos temas, realiza acciones a favor de su entorno, presta servicios de calidad y sus agremiados se encuentran satisfechos con la organización, entre otros. En este caso es importante que la cooperativa continúe con esos esfuerzos y convierta a la comunicación en una política de empresa que contribuya a mantener y fortalecer esa buena imagen.

De igual manera llama la atención de los que responden “parcialmente de acuerdo” y “muy en desacuerdo” sumen el 27%. Un porcentaje que es significativo y deja entrever que la empresa podría mejorar en algunos aspectos que afectan la imagen de la organización tanto a lo interno como a lo externo. En este sentido es importante que la organización se preocupe por mantener una imagen positiva ante sus diversos públicos, porque un pequeño grupo que no se encuentre satisfecho puede minar poco a poco la buena imagen de la organización.

**Enunciado 14: Los procesos y estrategias de comunicación son fundamentales para el logro de los objetivos de la cooperativa. (Ver Gráfico 14 en Anexo).**

Un 90% de los encuestados opina que los procesos y estrategias de comunicación son fundamentales para lograr los objetivos de la cooperativa. Dicho resultado constituye una opinión muy favorable en términos de la demanda que podría tener eventualmente un servicio de asesorías en comunicación orientado a este sector.

Al parecer existe conciencia de la importancia de los procesos de comunicación, pero ese grado de importancia varía de fuente a fuente. Los estrategas de mercadeo fueron quienes se mostraron más de acuerdo con esta aseveración, seguidos por los gerentes.

En apariencia, las cooperativas que fueron sujetos de investigación saben que la claridad en las estrategias y políticas de comunicación no sólo refuerza la confianza de sus mismos miembros, quienes tendrán una idea clara de hacia dónde van, sino también la del cliente final en la fiabilidad de sus productos, servicios y gestión.

**Enunciado 15: Recursos tecnológicos de comunicación, como páginas web, blogs, foros y redes sociales se utilizan en la cooperativa para divulgar informaciones de interés a los diversos públicos. (Ver Gráfico 15 en Anexo).**

En este enunciado es interesante destacar cómo las opiniones se encuentran divididas. Un 36% está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” en que se utilizan los recursos tecnológicos de comunicación para divulgar información de interés a los diversos públicos. Sin embargo, llama la atención que un 27% respondió “no sabe o no responde”. Mientras que otro 27% está “parcialmente de acuerdo”. Aquí cabe preguntarse por qué se da esa situación. Es posible que la organización sí cuente con las herramientas de comunicación pero no todos los agremiados tengan acceso a ellas. También podría ser que se crearan esas herramientas pero no se ha difundido su existencia. Por lo tanto, los mensajes que se dan a conocer ahí no llegan a todos los interesados. Otra razón es que no se le dé un uso apropiado a esas herramientas tecnológicas, por ejemplo que no se actualicen oportunamente o que quien las administra, no tiene la capacitación adecuada para responder y otros.

La información obtenida de este enunciado es importante para la eventual propuesta de un negocio de asesorías en comunicación para este sector, puesto que un equipo de profesionales en comunicación puede asesorar de forma eficiente no sólo el uso de estas herramientas en cuanto a alcance y frecuencias sino también en lo referente a contenido.

**Enunciado 16: La planificación e implementación de estrategias de comunicación debe estar a cargo del Comité de Educación de la Cooperativa. (Ver Gráfico 16 en Anexo).**

En este apartado, un 54% de los informantes declara estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo”, se nota una clara tendencia a inclinarse por la convicción de que la planificación e implementación de planes de comunicación debe estar a cargo de los Comités de Educación de cada cooperativa, entidades que por ley cooperativa debe en teoría encargarse de esta labor (aunque con un marcado énfasis en divulgar solamente la doctrina cooperativa entre sus agremiados, no en formular estrategias integrales de comunicación interna y externa para satisfacer las necesidades de comunicación de sus diferentes públicos). Las opiniones adversas a esta posición contemplan a un 18% de los entrevistados, que coincidentemente engloba al personal de mercado y comunicación que tomó parte en la investigación.

Aquí se puede señalar un aspecto mencionado por Fernández relacionado con la percepción que el sector cooperativo tiene con respecto al concepto de comunicación, más orientado a asociarse con los conceptos de “información”, “identidad”, “integración” y sobre todo la divulgación y promoción de la doctrina cooperativa con fines educativos, es decir, que más personas sepan de qué trata el movimiento cooperativo, sus principios, valores, funcionamiento y propósito social.

No obstante, la comunicación vista como un proceso para potenciar los resultados comerciales y la imagen empresarial no es un eje central de conversación dentro de las altas esferas del movimiento, aunque existe conciencia de que debería dársele mayor relevancia. Al final se delega esta función en el Comité de Educación, el cual por la misma ley constitutiva de las cooperativas, tiene una finalidad de comunicar con fines educativos. Este rol igualmente es importante pues de alguna manera contribuye a construir una imagen positiva del movimiento en general, mas no específicamente de la organización como tal.

Es digno de destacar que aunque en buena teoría los Comités de Educación se encargan de la comunicación, en algunos casos quienes contestaron el instrumento fueron los gerentes al afirmar que no había nadie del Comité que pudiera atender la consulta. En primera instancia, la fuente de información establecida en esta investigación era un(a) miembro del Comité debido al estatuto de la ley relacionado con este aspecto, pero no fue posible contactarlos en la mayoría de casos.

**Enunciado 17: La cooperativa debe destinar un presupuesto para el área de comunicación. (Ver Gráfico 17 en Anexo).**

La respuesta a este enunciado es particularmente importante para la investigación, ya que señala la anuencia del potencial público meta para invertir recursos económicos en el área de comunicación de sus organizaciones. Llama la atención que en este caso el 100% de las respuestas fueron “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. En relación con este resultado, y con enunciados anteriores, existe una conciencia alta de la importancia de los procesos de comunicación y por consiguiente se ve con buenos ojos la inversión en este rubro.

**Enunciado 18: Es importante la participación de personas profesionales en comunicación para la divulgación de informaciones acerca de la cooperativa, tanto a lo interno como a lo externo. (Ver Gráfico 18 en Anexo).**

Este enunciado tiene relación con el enunciado No.8, el cual mide la percepción con respecto a los Comités de Educación de las cooperativas como encargadas de planificar y manejar los procesos de comunicación. El 80% de los encuestados se muestran “muy de acuerdo” o “de acuerdo” con la idea de contar con la ayuda de profesionales en comunicación para hacerse cargo de esta área. Esto podría interpretarse como un deseo no de suplantar a los Comités, sino de reforzarlos con la ayuda de profesionales que se encarguen de la perspectiva de imagen corporativa de la organización, y no sólo centrarse en el enfoque educativo.

Este resultado también es importante para las aspiraciones de esta investigación de formular el marco estratégico para establecer una empresa de asesorías en comunicación orientadas a este sector particular, pues muestra que existe interés por parte del público meta de profesionalizar sus áreas de comunicación, dejar el empirismo, y potencializar los beneficios que puede acarrear una correcta y adecuada asesoría en lo que se refiere a objetivos, estrategias y políticas de comunicación que contribuyan a su vez a alcanzar los objetivos organizacionales.

El otro aspecto interesante es la convicción de los estrategas de mercadeo consultados en 3 de las cooperativas, éstos afirman que el diseño de las estrategias, planes y políticas de comunicación deben estar a cargo de profesionales debidamente capacitados en el área de comunicación, tales como: periodistas, relacionistas públicos, comunicólogos y afines, por lo tanto, se muestran en desacuerdo con este enunciado. Es lógico si se considera que son personas vinculadas con el ámbito de la comunicación, posiblemente



hayan topado con alguna barrera relacionada con la insistencia de definir los procesos de comunicación desde una perspectiva meramente educacional, así como con la resistencia de alguna parte del sector que piense que la comunicación puede ser ejercida empíricamente.

# **Capítulo VI: Marco estratégico y conceptual para una empresa de comunicación del sector cooperativo**

## **6. Generalidades del negocio**

### **6.1 Ubicación espacial del negocio**

El negocio que se desarrollará tendrá su ubicación geográfica en Los Yoses. Se eligió este sitio porque es accesible desde diversos puntos, es una zona que posee una buena reputación e imagen, y se encuentra cerca de empresas que brindan servicios que son importantes para el desarrollo de la actividad, por ejemplo diseño gráfico e impresión.

En términos del alcance geográfico de la operación de la empresa, se limitará en un inicio a las cooperativas de ahorro y crédito de los cantones incluidos dentro de la llamada Gran Área Metropolitana, según la delimitación del Instituto Nacional de Estadística y Censos, los cuales son:

- Provincia de San José: Cantón Central, Escazú, Desamparados, Aserri, Mora, Goicoechea, Santa Ana, Alajuelita, Vásquez de Coronado, Tibás, Moravia, Montes de Oca y Curridabat.

- Provincia de Alajuela: Cantón Central, Atenas, Poás. Se consideran como GAM extendida los cantones de Grecia, Naranjo, Valverde Vega, Palmares, Zarcero y San Ramón.

- Provincia de Heredia: Cantón Central, Barva, Santo Domingo, Santa Bárbara, San Rafael, San Isidro, Belén, Flores, San Pablo.

- Provincia de Cartago: Cantón Central, Paraíso, La Unión, Alvarado, Oreamuno, Guarco.

## **6.2 Concepto del Negocio**

Es sabido que las empresas actuales, para ser eficaces, deben contar con estrategias de comunicación que les permitan darse a conocer entre sus públicos meta y que se constituyan en un elemento de valor agregado que las diferencie y les haga resaltar su carácter único frente a la competencia.

Partiendo de la premisa de que el sector de Ahorro y Crédito es uno de los más pujantes dentro del sector cooperativo costarricense, se formula un proyecto para crear una empresa de asesorías en comunicación dirigida a las cooperativas de ahorro y crédito de la Gran Área Metropolitana, cuya función general será divulgar informaciones de interés sobre este sector y campañas de divulgación y promoción de productos y servicios que contribuyan a cimentar la confianza del consumidor, con base en diversas herramientas de comunicación, tales como boletines de prensa, organización de eventos, publicaciones especializadas, campañas de relaciones públicas y responsabilidad social empresarial, informes de rendición de cuentas, monitoreo de medios y generación de contenidos web atractivos para el público meta.

Tomando en cuenta que el movimiento cooperativo es muy fuerte en Costa Rica, se cayó en cuenta luego de efectuar una revisión en Internet, que son muy pocas las cooperativas que poseen una página web propia. La mayoría de ellas pertenecen al sector cafetalero y financiero (que son las de mayor prestigio, tamaño o reconocimiento a nivel nacional). Aún teniendo una página web propia, en muchos casos ésta no se encuentra actualizada, tiene un diseño poco atractivo, sus contenidos están desordenados o posee vínculos rotos que impiden una navegación limpia y fluida. Esto evidencia que existen

problemas de comunicación que podrían ser resueltos a través de una asesoría profesional brindada por expertos en esta área, lo que redundaría en una mayor productividad y eficiencia de los canales de comunicación de cada cooperativa. Dichos canales pasarían de ser simples medios informativos a verdaderos medios de comunicación en los cuales habría retroalimentación y diálogo entre los clientes y las cooperativas.

Si bien algunas de las empresas de asesorías en comunicación más reconocidas tienen entre sus carteras de clientes a cooperativas de ahorro y crédito grandes como Coopealianza o Coopeservidores, ninguna de ellas se especializa en ofrecer estos servicios a este nicho específico de mercado. De igual forma, existe resistencia entre el mismo sector cooperativo a dejar en manos de profesionales en comunicación las labores relacionadas con este campo, por lo general las delegan al Comité de Educación o a la Gerencia General, ya sea por desconfianza o desconocimiento. Esta situación abre una oportunidad para incursionar en este sector por primera vez y tomar ventaja frente a la competencia, en vista de que poco a poco las empresas e instituciones se van dando cuenta de la importancia de reforzar su imagen a través del uso efectivo de la comunicación a lo interno y externo de sus organizaciones.

En resumen, el concepto de negocio se basa en ser la primera empresa de asesorías profesionales en comunicación para cooperativas de ahorro y crédito del Gran Área Metropolitana, cuya fortaleza competitiva será ofrecer un servicio especializado y “a la medida” para este nicho. La empresa se llamará Ámbar Comunicación S.A. Se aclara que este nombre aún no ha sido registrado legalmente, y todavía está pendiente su disponibilidad, según los datos que brinde el Registro de la Propiedad. Sus socias fundadoras son las periodistas Marcela Matamoros Méndez y Lilliam Mora Vindas.

Se escogió este nombre para el negocio luego de un proceso de reflexión, durante el cual se seleccionaron varias opciones consideradas llamativas, fáciles de recordar, originales y con un significado que, de algún modo, reflejara los valores del proyecto. Después de algunas deliberaciones, se decidió por el nombre Ámbar, el cual desde una perspectiva comercial cumple con los requisitos mencionados anteriormente, y se asocia con características como la estabilidad, el equilibrio, serenidad para resolver conflictos, confianza, energía y positivismo, las cuales se atribuyen al mineral orgánico del mismo nombre.

Por lo anteriormente expuesto, se plantea el desarrollo de un negocio bajo el siguiente esquema:

- Categoría de negocio: Comercial
- Concepto: Asesorías en comunicación especializadas para las cooperativas de ahorro y crédito del Gran Área Metropolitana.
- Tipo de producto: Asesorías profesionales en comunicación.
- Nombre del negocio: Ámbar Comunicación
- Logotipo: Pendiente de diseño

## **6.3 Plan Estratégico**

### **6.3.1 Misión**

Proveer soluciones estratégicas de comunicación para las cooperativas de ahorro y crédito del GAM, que sean útiles, eficientes, dinámicas y a la medida.

### **6.3.2 Visión**

Ser la empresa líder en asesorías en comunicación para las cooperativas de ahorro y crédito del GAM.

### **6.3.3 Valores**

- **Honestidad:** Es un valor que debe regir en todos los ámbitos de la vida, desde lo personal hasta el desempeño profesional, como parte de un crecimiento integral y ético. Es ser transparente consigo mismo y con los otros.

- **Responsabilidad:** Este implica asumir las consecuencias de los propios actos, apearse a la legalidad existente y cumplir con los compromisos establecidos.

- **Lealtad:** Ser fieles con los clientes, proveedores y colaboradores, en caso de que se presente un conflicto de intereses o en momentos de crisis, en las que se ocupa de la mutua colaboración y comprensión.

- **Compromiso:** Involucrarse profundamente con los objetivos de la organización, de manera que no exista una diferencia entre lo que se dice y lo que se hace.

- **Respeto:** Debe existir aceptación de las diferencias culturales, ideológicas, étnicas, de género, de credo y socioeconómicas por parte de todas las personas con las que exista una relación, tanto a nivel interno como externo, en procura de una convivencia armónica. También debe existir respeto y aprecio por el trabajo y los aportes de los otros.

- **Solidaridad:** La unión hace la fuerza y es precisamente el trabajo en equipo el que lleva a obtener mejores resultados y alcanzar una mayor satisfacción a través del bien común.

- **Constancia:** Ser perseverantes con los propios ideales y sueños. No ceder al conformismo y siempre buscar la mejora continua y la excelencia.

- Igualdad: Implica el desenvolvimiento en condiciones iguales para todas las personas. Debe existir igualdad en el acceso a la información para el público, en la participación grupal o individual y en la aplicación de las políticas de la organización.

- Espíritu innovador: Se estará siempre anuente a la implementación de nuevas tecnologías y abierto a la capacitación constante y al planteamiento de ideas novedosas, que permitan ofrecer mejores servicios cada día de acuerdo con las exigencias de los clientes.

- Humildad: Significa aceptar las críticas y verlas como oportunidades de crecimiento. Reconocer los aciertos de los demás y los errores propios, así como evitar las ínfulas o la arrogancia.

#### **6.3.4 Objetivo general empresarial**

Ser reconocida por las cooperativas de ahorro y crédito del GAM como la primera y mejor opción en empresas que brindan soluciones estratégicas en el área de comunicación para este sector.

#### **6.3.5 Objetivos específicos**

- Maximizar los aportes económicos brindados por los socios.
- Obtener un crecimiento constante y sostenido de clientes.
- Mejorar constantemente la satisfacción de los clientes y fomentar su vínculo con la empresa.
- Brindar soluciones de comunicación innovadoras y a la medida de las necesidades de cada cliente.

- Mantener los costos de operación en un nivel óptimo, sin que afecte la rentabilidad de la empresa ni la calidad de los servicios que se ofrecen.

- Desarrollar una empresa en armonía con el medio ambiente y con una plena conciencia de responsabilidad social.

- Ofrecer un espacio de trabajo agradable, armonioso y con posibilidades de crecimiento constante para todos los colaboradores.

### **6.3.6 Impacto ambiental del negocio**

Es bien sabido que las tendencias “verdes” pasaron de ser una moda a ser una parte medular de la operación de muchas empresas, desde pequeños negocios hasta grandes corporaciones transnacionales buscan ahorrar dinero y energía, y de paso disminuir su impacto sobre el medio ambiente.

Ámbar Comunicación incorporará varios aspectos “verdes” dentro de su modo de operación. Esto permitirá disminuir costos y contribuir con el bienestar del planeta. Entre las acciones que se tomarán se enumeran las siguientes:

- Implementación de la tecnología: el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación, como el teléfono, Internet de alta velocidad y programas soportados a través de la web como Skype, Messenger, y Google Docs entre otros, será fundamental para el mejor aprovechamiento de los recursos. Esta medida disminuye los gastos relacionados con el uso de combustible y todas sus consecuencias, además reduce la impresión de documentos.

- Impresión ecológica: Siempre que se deban imprimir documentos se procurará utilizar ambos lados de la hoja. Cuando se trate de pruebas, se imprimirá sobre



papel reciclado. Se maximizará el uso de documentos digitales para enviar por correo electrónico. Estas acciones disminuirán los gastos relacionados con el uso de papel y tinta de impresión, lo que se traduce en menos desechos y más árboles protegidos.

- La empresa se preocupará por incentivar en sus clientes una conciencia amigable con el ambiente y se motivará para que trabaje con proveedores que sigan políticas en pro del medio ambiente.

- Ámbar Comunicación también será consecuente con esta ideología y dará prioridad a aquellos proveedores que se preocupen y sigan políticas responsables con el entorno.

### 6.3.7 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>-La empresa cuenta con dos profesionales en comunicación que tienen experiencia en el mercadeo de productos y servicios de comunicación. Además de formación en el área administrativa.</p> <p>-Se puede competir a través de una estrategia interna de reducción de costos, por medio de mecanismos que mejoren la eficiencia, la productividad y por ende ,establecer precios accesibles que no devalúen la propuesta de valor ofrecida al cliente.</p>	<p>- El sector de Ahorro y Crédito es uno de los más importantes en el cooperativismo y ha venido en un crecimiento constante.</p> <p>- La necesidad de los clientes por un trato personalizado, directo y humano podría impulsar la empresa por encima de otros competidores que quizá traten a sus clientes de manera más impersonal o fría.</p> <p>-Se puede recurrir a medios regionales, especializados, alternativos y a medios online con</p>

<p>-Cultura organizacional orientada al servicio del cliente y trato personalizado, el cual será un elemento de valor agregado para el producto.</p> <p>- Existe ya un marco estratégico de referencia, que incluye cuestiones relacionadas con la comunicación interna con proveedores y clientes, recursos humanos, misión y visión de la empresa, que guiarán las decisiones de negocios y mercadeo relacionadas con el producto.</p> <p>- Disponibilidad de una amplia base de datos de proveedores en las diferentes áreas que se necesitan para ofrecer los productos.</p> <p>- Al haber especialistas en comunicación involucrados en el proyecto ,se pueden crear estrategias propias para dar a conocer la organización, sin necesidad de contratar a un tercero.</p>	<p>contenido asociado al cooperativismo para mercadear los servicios y productos a un costo más bajo y con un alcance focalizado.</p> <p>-Se puede diversificar la oferta de productos con base en el conocimiento que se tenga de los diversos productos que ofrece el sector de Ahorro y Crédito.</p> <p>- Contratar una agencia de Comunicación con una estructura pequeña puede ser más barato que contratar una empresa que consta de una infraestructura mayor.</p> <p>- Sector cooperativista necesita divulgar su labor para fortalecerse como figura socio-económica y brindar la rentabilidad que sus miembros desean.</p> <p>- Posible expansión a otros sectores del cooperativismo necesitan dar a conocer sus productos y servicios a la comunidad.</p> <p>- Al estar las cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la SUGEF deben ser transparentes en sus funciones, por lo tanto ,deben ser más abiertas a la comunicación y a mantener una excelente relación con sus diferentes públicos y propiciar una imagen transparente.</p>
--	---

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe recurrir a un préstamo para iniciar funciones.</li> <li>-Se carece de recursos para anunciar el producto y servicio en medios masivos o de mayor alcance.</li> <li>-Se necesita más capacitación en el área de nuevas tecnologías para no quedar rezagados, así como en tendencias de marketing actuales.</li> <li>- Las dos socias deben asumir funciones de comunicadoras y a la vez administrativas, lo que puede en algún momento retrasar alguno de los procesos o no dar abasto a la demanda.</li> <li>- Al ser una empresa nueva en el campo de las asesorías en comunicación, tiene un bajo poder de mercado en comparación con otros competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Exceso de oferta en servicios de comunicación podría afectar el establecimiento de precios competitivos que generen utilidades por encima de los costos.</li> <li>- Otros competidores podrían ofrecer costos más bajos u ofrecer estrategias de diferenciación que obliguen al mercado a adoptar un nuevo precio más alto por un bien de comunicación.</li> <li>- Hay que enfrentar la amenaza de productos sustitutos: que cada cooperativa desee crear su propio departamento de comunicación y por lo tanto crear ellos los productos que la empresa puede ofrecer.</li> <li>- Cambios drásticos en las necesidades de información y gustos del público meta.</li> <li>- Cada día más profesionales en comunicación deciden independizarse y brindar asesorías en esta área.</li> </ul>

**6.3.7.1. Factores claves del éxito**

A partir del análisis FODA se pueden determinar los factores claves del éxito. Estos pueden definirse como aquellos elementos que van a diferenciar a la organización de la competencia y van a determinar en mayor o menor medida el éxito que la empresa vaya a

tener entre sus potenciales clientes. Brenes (2003, p. 75) menciona que estos factores guían la identificación de lo que puede considerarse fortaleza o debilidad.

En el caso de la empresa Ambar Comunicación serían los siguientes:

1. Trato personalizado y humanizado.
2. Experiencia y formación profesional de las socias fundadoras.
3. Creación de soluciones a la medida para cada cliente.
4. Estructura de costos baja.
5. Ofrecer servicios de calidad a costos accesibles.
6. Conocimiento del mercado al que se dirige la empresa.
7. Especialización en el sector cooperativo de ahorro y crédito.

## **6.4 Estudio de Mercado**

### **6. 4.1 Estimación de la demanda del proyecto**

Conocer la demanda de un producto o servicio es fundamental para que una empresa marche a paso seguro y enfoque en la forma correcta y de la manera más eficiente todos sus esfuerzos de mercadeo.

La demanda se define como la capacidad de reacción de un mercado potencial ante unos estímulos y esfuerzos de marketing concretos y limitados por las condiciones del entorno. (Talaya, García, Narros, Olarte, Reinares & Saco, 2008, p. 180).

Otra definición de demanda específica es “el volumen total que sería adquirido de dicho producto por un grupo de compradores determinado, en un período de tiempo fijado y a partir de unas condiciones de entorno y esfuerzos comerciales determinados”. (Casado & Sellers, 2006, p. 95).

Mientras que la demanda potencial corresponde a la formada por todos los consumidores que tienen algún interés por un producto en particular y que es posible alcanzar con la utilización de los instrumentos de marketing por parte de todos los competidores. (Casado & Sellers, 2006, p. 97).

Ante este panorama resulta más que obligatorio conocer cuál es la demanda potencial que tiene el Sector cooperativo en el área de Ahorro y Crédito de Servicios especializados en Comunicación.

Después de efectuar el estudio de mercado se puede concluir:

Que de los 11 cuestionarios respondidos, en el enunciado: La cooperativa debe destinar un presupuesto para el área de comunicación. El 100 % de los entrevistados estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que la cooperativa sí debe invertir en el área de comunicación.

Con este dato se puede concluir que la comunicación es percibida como un área de interés en la cooperativa y a la cual se le deben destinar recursos para su buen funcionamiento. Al contar con un presupuesto para Comunicación es más factible establecer diversas estrategias que contribuyan a fortalecer la imagen de la empresa mediante los medios más idóneos y con los recursos humanos más convenientes.

Otra respuesta que ayuda a conocer el interés del sector en el área de comunicación corresponde a: Es importante la participación de personas profesionales en comunicación para la divulgación de informaciones acerca de la cooperativa, tanto a lo interno como a lo externo.

En este caso un 80% de los entrevistados manifestó que estaba de acuerdo o muy de acuerdo en la participación de profesionales de comunicación en las labores de divulgación

de la cooperativa. De los datos anteriores se desprende el potencial interés del sector por contratar periodistas y relacionistas públicos para llevar a cabo estas funciones.

## **6.4. 2 Estudio de la Oferta y Competencia**

En la actualidad, el mercado de productos de comunicación es amplio y diverso. Hasta hace algunos años la comunicación se veía como un concepto más relacionado con los medios masivos per se o al periodismo como disciplina. Actualmente, ostenta un lugar más privilegiado dentro de las estrategias de negocios de múltiples empresas, las cuales han encontrado en ella el instrumento ideal para potenciar sus ganancias y ser más competitivas a través de la construcción de una cultura corporativa sólida y consecuente con sus principios.

Gracias a esta nueva conciencia, empezaron a surgir múltiples empresas dedicadas a brindar asesorías a otras compañías en materia de comunicación, lo que se constituyó en un nuevo nicho de trabajo que crece día a día.

Las empresas dedicadas a esta labor son las competidoras inmediatas para Ámbar Comunicación, sobre todo aquellas que trabajen o deseen trabajar con el mismo segmento de mercado que se desea abarcar, que son las cooperativas. Por ello, se deben formular las estrategias de negocio considerando su posicionamiento dentro del mercado producto y la competencia real que podría significar para nosotros en las variables que determinan la elección final del cliente. Con la interdependencia competitiva que experimentan las empresas, ya los negocios no pueden orientarse sólo al cliente sino también al competidor (Lambin, Galluci, Sicurello, 2009, p. 219).

Para tener un panorama más amplio sobre los competidores es necesario elaborar un perfil descriptivo, donde se mencionen sus principales características, fortalezas, debilidades y cualidades distintivas.

A continuación se presenta una lista de las empresas en el área de comunicación que en algún momento han incursionado en la atención de clientes del sector cooperativista, quienes serían la competencia porque ya conocen el sector. Aun así, es importante aclarar que en el área de comunicación existen más de veinte empresas que se dedican a brindar servicios de Relaciones Públicas, (dato obtenido a través de investigación propia). Sin embargo, ninguna de ellas está especializada en el cooperativismo. También hay que agregar que muchos profesionales de comunicación ofrecen sus servicios de forma independiente, pero es difícil precisar la cantidad y conocer quiénes son sus clientes.

#### **Empresa: Edilex Comunicación**

- Tiempo en el mercado: 20-25 años.
- Posicionamiento: Alto.
- Cliente dentro del segmento meta: Coopeservidores.
- ¿Por qué es competencia? Edilex es pionera entre las agencias de comunicación en el país. Su larga trayectoria y su posicionamiento en la mente del consumidor como una de las más antiguas y mejores, constituyen ventajas competitivas sobre la empresa.

¿En qué podrían ser débiles? Al ser una empresa consolidada, tiene un poder de mercado alto que le permite imponer precios altos. Esto podría ser contraproducente en el caso de querer abarcar a pequeñas y medianas cooperativas, pues éstas cuentan con menor presupuesto para pagar por servicios de comunicación.

**Empresa: CAC Porter Novelli (anteriormente Garnier Relaciones Públicas).**

- Tiempo en el mercado: 25-30 años.
- Posicionamiento: Alto.
- Cliente dentro del segmento meta: Cooperativa de Productores de Leche R.L. (Dos Pinos).
- ¿Por qué es competencia? Porter Novelli es pionera entre las agencias de comunicación en el país. Tiene una larga trayectoria y su posicionamiento en la mente del consumidor como una de las más antiguas y mejores, constituyen ventajas competitivas sobre la empresa. Posee su propio departamento de diseño, lo que termina de consolidar una estrategia integral de comunicación.
- ¿En qué podrían ser débiles? Altos precios de los servicios de comunicación podrían no ser accesibles para las pequeñas y medianas cooperativas.

**Empresa: Innovacoop**

- Tiempo en el mercado:5-10 años
- Posicionamiento: Medio
- Cliente dentro del segmento meta: Cenecoop, URCOZON R.L.



- ¿Por qué es competencia? Innovacoop es una empresa que funciona de acuerdo con el modelo cooperativo, esto hace suponer que tienen un mejor conocimiento del mercado y de sus necesidades de comunicación en lo que se refiere a medios electrónicos. Asimismo, cuenta con dos instancias cooperativas dentro de sus clientes.

- ¿En qué podrían ser débiles? Si bien su experiencia en diseño gráfico e informática les confieren ventaja, está por verse si pueden realizar una labor de mantenimiento informativo eficaz con el apoyo de profesionales en el área periodística y de relaciones públicas, no sólo de mercadeo o publicidad.

#### **Empresa: Concepto Asesorías**

- Tiempo en el mercado: 16 años.
- Posicionamiento: Medio.
- Cliente dentro del segmento meta: Coopecoronado, CoopeMontecillos, Dos Pinos.
- ¿Por qué es competencia? Es una empresa que brinda específicamente servicios en el área de Relaciones Públicas e incursiona levemente en el área de publicidad.
- ¿En qué podrían ser débiles? A pesar de que ya tiene bastantes años en el mercado, es una empresa que no es muy conocida en el sector.

#### **Empresa: Image & Value**

- Tiempo en el mercado: 22 años

- Posicionamiento: Medio
- Cliente dentro del segmento meta: Coopesa, Coopelibertad, Coopemontecillos,
- ¿Por qué es competencia? Es una empresa que ya incursionó en el sector cooperativo, aunque no en el de Ahorro y Crédito, esto la hace conocedora del potencial de este sector. Además, ofrece servicios en el área de publicidad e investigación de mercados.
- ¿En qué podrían ser débiles? El trato personalizado y la especialización de la empresa son factores que pueden hacer la diferencia.

#### **Empresa: Grupo Integración Digital**

- Tiempo en el mercado: 10-15 años
- Posicionamiento: Medio-Alto
- Cliente dentro del segmento meta: Coopesolidar R.L., Coopetárcoles R.L.
- ¿Por qué es competencia? Posee un posicionamiento de medio a alto, por la calidad de su cartera de clientes. Saben cómo trabajar con sectores especializados, en su caso, hoteles y restaurantes.
- ¿En qué podrían ser débiles? Si bien su experiencia en diseño gráfico e informática les confieren ventaja, está por verse si pueden realizar una labor de mantenimiento informativo eficaz con el apoyo de profesionales de periodismo y relaciones públicas, no sólo de mercadeo o publicidad.

#### **Empresa: Kerigma Comunicación**

- Tiempo en el mercado: 7 años

- Posicionamiento: Bajo-Medio
- Cliente dentro del segmento meta: Coopenae
- ¿Por qué es competencia? Es una empresa pequeña que ofrece tarifas accesibles a sus potenciales clientes. Además, posee un programa de Emprendedores con tarifas especiales para las organizaciones que están iniciando.

- ¿En qué podrían ser débiles? Es una empresa que al contar sólo con dos personas como base de la organización puede tener dificultades para atender la demanda del sector por lo que su dependencia de excelentes proveedores es fundamental.

Otro sector que también se convierte en la competencia directa son los departamentos de mercadeo de las diversas cooperativas del Sector de Ahorro y Crédito. A pesar de ello, cabe resaltar que la labor de un Departamento de Mercadeo es muy diferente a la de una Agencia o Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación.

Los expertos en mercadeo Stanton, Etzel y Walker, explican "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización" (Thompson, s.f., párr. 4).

Por lo que el concepto de mercadeo está estrechamente vinculado con el desarrollo del Producto, Precio, Plaza y Promoción.

El área de Relaciones Públicas está enfocada en desarrollar y promover las buenas relaciones, así como en fomentar una excelente imagen de la empresa con sus diversos públicos, tanto internos como externos.

Las Relaciones Públicas se pueden definir como “un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras” (Martini, s.f., párr. 1).

La labor de un departamento o Agencia de Relaciones Públicas implica un trabajo estrecho con el de mercadeo para alcanzar en conjunto los objetivos planteados, pero esto no significa que tengan las mismas funciones. El área de Relaciones Públicas trabaja para propiciar un entorno social y político adecuado para el desarrollo de las prácticas comerciales de la empresa.

La diferencia entre estas dos áreas es clara. “El marketing se centra en las relaciones de intercambio con los clientes. El resultado del marketing lo constituyen transacciones *quid pro quo* que satisfacen las exigencias de los clientes y logran los objetivos económicos de la organización. Por el contrario, las Relaciones Públicas cubren un amplio abanico de relaciones y metas con varios públicos: empleados, accionistas, vecinos, grupos de interés especial, gobierno y muchos otros”. (Scotte, Center & Broom, 2006, p. 42).

Específicamente en el sector de Ahorro y Crédito se logró determinar que las siguientes cooperativas cuentan con un Departamento de Mercadeo:

1. Coopenae: En la página web indica que se publica un boletín trimestral, sin embargo, a junio de 2011 no tenían ninguna publicación correspondiente a este año. La última se realizó en diciembre de 2010. La cooperativa cuenta con otro boletín *El inversionista*, en este caso sí estaba actualizado a mayo de 2011. En la sección de noticias el único documento al que se tuvo acceso es a una nota sobre Seguridad antes de salir de vacaciones, sin embargo, no tiene ninguna fecha.

2. Coopeande: el departamento incluye área de Gestión Social, Promoción, Sitio Web e Investigación de Mercados.

3. CoopeFyl: mercadeo incluye las siguientes secciones: Comunicación, Divulgación, Productos y Servicios, Convenios, Desarrollo, Afiliaciones y Recepción. Cabe resaltar que a pesar de que el organigrama muestra toda esta estructura, en el momento de realizar esta investigación se revisó la sección de noticias del sitio web de la Cooperativa y se encontraba desactualizado, la última noticia correspondía al 2008. Mientras que en el caso del boletín, el más reciente corresponde a diciembre de 2010.

4. Coopealianza: En este caso, cabe destacar que en el organigrama no se menciona un departamento de mercadeo, sin embargo, en la web se hace referencia a un boletín informativo, cuya última edición fue en octubre del 2008 y ahí se otorgan los créditos de su elaboración al Departamento de Mercadeo.

5. Coopemep: Sí tiene un departamento de mercadeo, y además un espacio de noticias, sin embargo, no cuenta con fecha por lo que no se sabe si son recientes o no.

6. Coopeservidores: Sí cuenta con un Departamento de Mercadeo. Además, tiene un boletín informativo trimestral actualizado.

7. CoopeUNA: Coordinador de Mercadeo y Relaciones Públicas. Sí se menciona el área de Relaciones Públicas, en el sitio web no existe un espacio de noticias, un boletín o alguna herramienta que informe sobre el acontecer de la Cooperativa, lo único disponible es una Galería y las fotografías más recientes son de 2010.

8. Coopecaja: Dispone de un Departamento de Mercadeo. La sección de noticias en la web se encuentra actualizada, pero el boletín no.

### **6.4.3 Plan de mercadeo**

Satisfacer al cliente en sus deseos y necesidades y brindarle soluciones prácticas a sus problemas son factores claves para el éxito de una empresa, pero ¿cómo se logra esto? La mezcla de mercadotecnia (Producto, Precio, Plaza y Promoción) da una orientación clave para alcanzar los objetivos.

“Combinar correctamente las “Cuatro P” es sinónimo de éxito en cualquier compañía, sin olvidar, claro, está, la total satisfacción del cliente dentro y fuera de la misma”. (Salinas, 2000, párr. 2).

Con base en la definición anterior se procederá a definir el Mix de Mercadotecnia para el desarrollo de una empresa de comunicación orientada a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Gran Área Metropolitana.

#### **6.4.3. 1.Producto:**

En Costa Rica existen 54 Cooperativas de Ahorro y Crédito, las cuales tienen gran importancia en el sector financiero nacional. Es por ello que se considera clave desarrollar una empresa de Comunicación especializada en esta clase de cooperativas, que se caracterice por conocer muy bien a sus clientes y ofrecerle soluciones específicas a sus necesidades en el área de comunicación.

Como empresa en el área de Comunicación que desea apoyar las estrategias de sus clientes se ofrecerían los siguientes servicios:

- Boletines de prensa: comunicados de prensa con información relevante y actualizada, que sea de interés para los medios de comunicación.

- Organización de eventos: seminarios, charlas, aniversarios, lanzamiento de productos o servicios, entre otros.
- Publicaciones especializadas: boletines o revistas con información especializada sobre las cooperativas y de gran interés para sus agremiados.
- Campañas de Relaciones Públicas.
- Campañas de Responsabilidad Social Empresarial: creación, implementación y evaluación de estas estrategias.
- Informes de rendición de cuentas.
- Relación con medios de comunicación: búsqueda de espacios en los diversos medios para abordar temas referentes al cooperativismo, en especial sobre el Sector de Ahorro y Crédito.
- Monitoreo de medios.
- Gestión de imagen: elaboración de diversas políticas que contribuyan a mejorar la imagen de la cooperativa.
- Boletines internos: especializados para el personal de la cooperativa, donde se informe sobre lo más relevante que acontece en la organización y en su entorno.
- Generación de contenidos web (redes sociales, páginas, blogs, etc.)
- Fotografía y video: fotografías y videos corporativos, cobertura de eventos, etc.
- Entrenamiento de voceros.
- Giras con periodistas.

- Diseño e impresión de material gráfico (afiches, despleables, papel membretado, carpetas, etc.).
- Comunicación interna: elaboración de diversas estrategias de comunicación interna como: campañas, intranet, capacitaciones, etc.

Con el propósito de adaptarse más a las necesidades de cada organización y ofrecer una asesoría más estratégica se han elaborado diversos paquetes de servicios para los clientes:

<b>Paquete Corporativo 1</b>
Elaboración de boletín de prensa y distribución a los medios de comunicación.
Organización de conferencia de prensa, incluye fotógrafo.
Monitoreo de la divulgación de la actividad.

<b>Paquete Corporativo 2</b>
Elaboración de boletín de prensa y distribución a los medios de comunicación.

<b>Paquete Corporativo 3</b>
Redacción de Boletín informativo interno mensual.
Generación de contenido web.

<b>Paquete Corporativo 4</b>
Gestión de imagen
Campaña de Relaciones Públicas
Boletín interno
Gestión Uno a Uno
Entrenamiento de voceros

<b>Paquete Corporativo 5</b>
Organización de eventos
Grabación del Evento
Fotografía



Al ser una empresa especializada en las Cooperativas de Ahorro y Crédito se tendría un mayor conocimiento del sector, de sus necesidades y su público meta. Esto sin duda será fundamental para marcar una diferencia competitiva ante otras empresas que se dediquen a ofrecer los mismos servicios, pero de forma no especializada.

Para ofrecer soluciones de acuerdo con las necesidades de los clientes, se realizarán sondeos periódicos y se mantendrá una estrecha comunicación con ellos, a través del trato personalizado, para conocer sus requerimientos y así generar nuevos productos o servicios, o bien renovar los que se están ofreciendo.

Ámbar Comunicación tratará de brindar respuestas rápidas y estratégicas a las necesidades de los clientes y un trato personalizado.

#### **6.4.3.2. Precio:**

Sin duda establecer un precio para un producto o servicio no es una tarea fácil y tampoco es una decisión que pueda tomarse a la ligera. Este dependerá del público meta, las características del bien o servicio, la etapa en que se encuentre en su ciclo de vida, políticas de la empresa y circunstancias del entorno, entre otras.

En este caso, existe la conciencia de que la competencia es un factor clave para establecer el precio, pues hay una abundancia de empresas que ofrecen servicios de asesoría en comunicación y la oferta puede provocar precios muy bajos. En este sentido se debe señalar que es preciso realizar periódicamente un monitoreo de las tarifas de la competencia.

Pero cabe resaltar que una de las principales fortalezas que se han detectado para los productos es el servicio al cliente. Por lo tanto, interesa ofrecer un producto de calidad, excelente atención, soluciones prácticas e inmediatas.

Se considera que estas características pueden ayudar a mantener una política de precios que no debe ser baja pero tampoco extremadamente elevada, pero donde el cliente sí perciba que el servicio que recibe está acorde con lo que paga.

Como se mencionó anteriormente, con el interés de adaptarse a las necesidades de los clientes se han establecido cinco paquetes de servicios, a los cuales se les asignará un precio según las características y requerimientos específicos de cada organización.

En los casos en que un cliente no desee contratar alguno de los paquetes se cobrará individualmente cada uno de los servicios que se le brinde. Para ello Ámbar Comunicación contará con un tarifario, el cual se revisará periódicamente.

Al ser Ámbar Comunicación una microempresa donde la liquidez juega un papel trascendental será política de la organización cobrar el 50% del trabajo por adelantado. Una vez finalizado el trabajo se darán 30 días crédito para cancelar el 50% restante.

#### **6.4.3.3.Plaza:**

Las oficinas se ubicarán en Los Yoses, un lugar accesible y céntrico por lo que resulta factible el trasladarse a cualquier lugar del GAM para establecer reuniones con los clientes.

La forma en que se ofrecerán los servicios será mediante un contacto directo con los clientes, sin ninguna clase de intermediarios, para ello las reuniones y el contacto a través de medios electrónicos será clave.

Es importante tener en consideración los siguientes aspectos para lograr una excelente comunicación con los clientes:

1. Contar con diferentes medios de comunicación para estar en contacto con los clientes, ejemplo: correo electrónico, skype, teléfono, fax, un perfil de la empresa en facebook y además los servicios de un mensajero para el retiro y entrega de documentos.
2. Establecer y comunicar oportunamente las políticas para entrega de materiales, por ejemplo: hora de cierre para enviar comunicados a los medios, plazo de entrega a las imprentas, etc.
3. La empresa debe ser muy puntual en la entrega de documentos, por ejemplo, cotizaciones, informes de resultados, monitoreo, etc.

#### **6.4.3.4.Promoción:**

Por ser una empresa tan especializada se considera que no es necesario darse a conocer en medios masivos. Eventualmente se podría analizar la posibilidad de pautar en algún medio enfocado en el sector cooperativista, en la página del INFOCOOP (entidad pública rectora del cooperativismo en Costa Rica) o en otros sitios web con contenidos asociados.

Las citas personales serán claves para convencer a los potenciales clientes de que se ofrece un producto de calidad, que viene a solucionar sus necesidades de comunicación.

El contacto cara a cara es básico y contribuye a crear un lazo de afinidad con los clientes. La meta es atraer nuevos clientes a través de reuniones personales en un ambiente de confianza pero a la vez profesional, donde se pueda exponer la propuesta para la cooperativa y escuchar sus necesidades. Ellos deben percibir que la solución que se le da a su requerimiento es única y creada especialmente para esa cooperativa. Una vez que se

realice el contacto, se debe dar respuesta inmediata y eficiente a las demandas del cliente, en este caso es preciso que exista una excelente comunicación entre todos los colaboradores-proveedores de la empresa.

Como parte de este excelente servicio que se desea ofrecer está el brindarle al cliente desde un inicio todas las especificaciones necesarias para entrega de materiales, productos, cronograma de trabajo, etc., e informar sobre las políticas de la empresa con el propósito de evitar contratiempos y malentendidos.

Contar con una base de datos actualizada sobre el sector cooperativista permitirá enviar información sobre la empresa y cubrir una mayor cantidad de posibles clientes en menor tiempo.

También es importante que la Agencia tenga participación en diversas actividades que realiza el Sector Cooperativo, como Seminarios, Charlas, Capacitaciones, etc. Ésta sería una forma directa de entrar en contacto con los potenciales clientes.

El servicio al cliente será clave para Ámbar Comunicación. Una de las políticas será el dar constante seguimiento al cliente, por ejemplo mediante visitas periódicas y no sólo cuando los clientes solicitan una cotización. También se realizarán sondeos telefónicos o por correo electrónico para conocer el nivel de satisfacción del público con los servicios recibidos.

Como empresa dedicada a la comunicación no se puede obviar que las Relaciones Públicas son cruciales para el éxito de cualquier organización. Aún cuando no se esté realizando ningún trabajo para un cliente, es importante continuar el contacto con él y seguir en su mente, atentos a cualquier necesidad de comunicación que surja.

Como se ha dicho el servicio al cliente y crear una estrecha relación de confianza son elementos claves para la diferenciación de Ámbar Comunicación en el mercado. De ahí que también es indispensable estar atentos a los cambios que se dan en las cooperativas, tales como: nombramiento de nuevos gerentes, reconocimientos recibidos, y enviar la felicitación correspondiente. Esto ayudará a que se formen una imagen de que a Ámbar le interesa la organización y está pendientes de su acontecer.

Parte de esta labor de Relaciones Públicas implica desde un principio ir creando y desarrollando una imagen y cultura corporativa acorde con los intereses de Ámbar Comunicación y la manera en que se desea ser percibidos por los clientes

Desde un primer momento la Agencia debe contar con diversos elementos gráficos que la identifiquen, por ejemplo: logo, papel membretado, plantillas electrónicas, tarjetas de presentación y otros.

También se ha contemplado la posibilidad de crear una propia página electrónica corporativa para dar a conocer los servicios que se ofrecerán, pero esto es algo que se desarrollaría a mediano plazo.

Además de esta mezcla de mercadotecnia, se desean incorporar otros aspectos que son claves para la estrategia de mercadeo.

Por referirnos a un producto de una empresa emergente y en un ambiente tan competitivo, se desea incorporar a este análisis las recomendaciones que hacen otros expertos en mercadeo al agregar tres elementos más al mix de marketing.

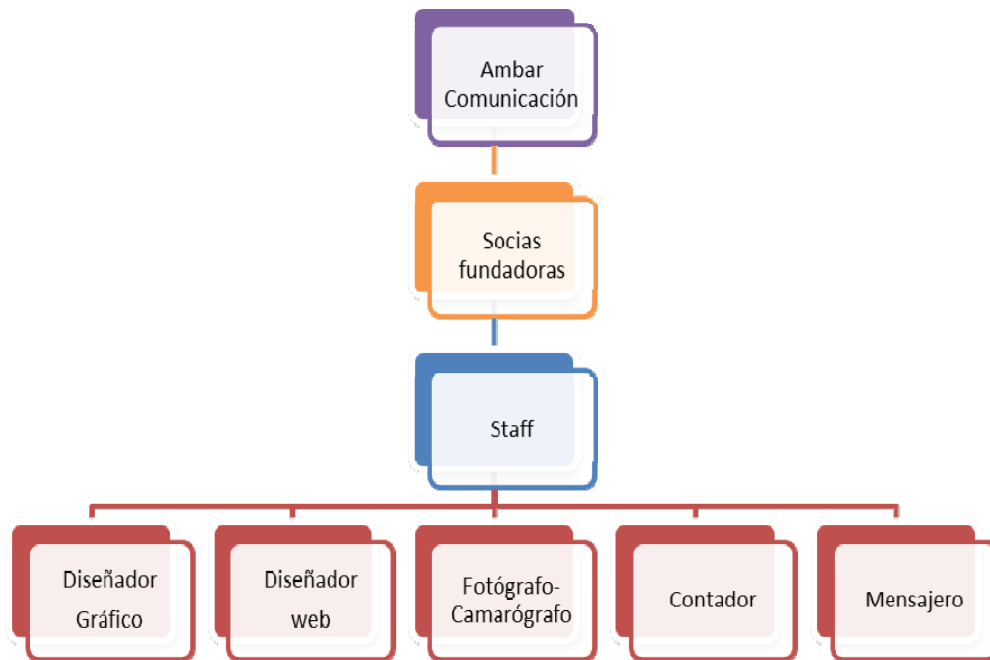
#### **6.4.3.5. Personas:**

Es importante tener interés en crear y desarrollar una cultura organizacional que evidencie los valores corporativos. Esto permitirá contar con personal y proveedores que se identifiquen con los intereses de la organización y logren generar una empatía con los clientes, la cual se transformará en un excelente servicio y un agradable ambiente laboral.

Al ser Ámbar Comunicación una microempresa, optará por contratar servicios profesionales de personas especializadas en cada una de las áreas en que se desarrollará, por ejemplo diseñador gráfico, diseñador web, fotógrafo, camarógrafo, edecanes, mensajero, contador y otros.

Como las fundadoras de las empresas son dos comunicadoras-administradoras ellas se encargarán en un primer momento de desarrollar tareas específicas que van más allá de la estrategia para los clientes, por ejemplo redacción de comunicados, entrevistas, giras con periodistas, conferencias de prensa, etc. Además, serán las encargadas de dar a conocer los servicios que brinda la empresa, por lo tanto, establecerán de forma directa las citas con los clientes y asistirán a actividades del gremio cooperativo, entre otras.

El organigrama inicial de Ámbar Comunicación sería el siguiente:



Es importante que los aliados comerciales sean empresas que también compartan los intereses empresariales y vean a Ámbar como un socio comercial y no como simples números. Esto hará que el trabajo en conjunto sea más fácil y repercuta en un servicio o producto de gran calidad.

La cultura organizacional positiva beneficiará la imagen que los clientes y el público en general puedan tener de la empresa.

#### **6.4.3.6. Procesos:**

Sin importar cuánto tiempo tenga una empresa de existir es importante que desde un inicio se establezcan claramente los procesos y procedimientos que se deben seguir. Sin duda esto facilitará el trabajo de todos y por ende el servicio que el cliente pueda recibir.

Evidencia física: al tomar en cuenta los dos aspectos anteriores y desarrollarlos de forma eficiente es posible crear un ambiente agradable, ordenado, profesional y de credibilidad para el cliente. Si todos saben qué deben hacer, cuándo y dónde siempre se tendrán soluciones y respuestas agradables para los clientes.

Ámbar Comunicación contará desde un inicio con políticas claras para la obtención y atención de clientes:

1. Base de datos de cooperativas actualizadas.
2. Contacto vía teléfono para concretar citas.
3. Puntualidad y formalidad en las citas.
4. Los asistentes a las reuniones conocerán muy bien al potencial cliente.
5. A cada reunión se asistirá con una carpeta donde se especifican los servicios que se brindan.
6. Después de la primera reunión se le dará seguimiento al cliente con el propósito de obtener el contrato.
7. En cada contrato se establecerán claramente los deberes y obligaciones de cada una de las partes.
8. La empresa será muy puntual en la entrega de cotizaciones y el establecimiento de estrategias.
9. Mantendrá una comunicación muy estrecha con el cliente.
10. En el momento que se realicen los contactos con los profesionales contratados Ámbar Comunicación especificará claramente los tiempos de entrega con el propósito de ser puntual con el cliente.
11. En todos aquellos casos que se requiera debido a la complejidad del trabajo los representantes de Ámbar Comunicación se reunirán personalmente con el *staff*



con la intención primero de crear un estrecho sentido de pertenencia a la organización, y segundo dar a conocer todos los requerimientos y especificaciones del cliente y el proyecto.

12. Ámbar Comunicación mantendrá bases de datos actualizadas, que contengan información sobre medios de comunicación, periodistas y fuentes de cobertura, proveedores en diversas áreas como imprentas, serigrafías, alquiler de mobiliario, hoteles, restaurantes, etc.
13. Las socias de Ámbar Comunicación atenderán a los clientes en conjunto. El objetivo es que las dos asistan a las reuniones y el cliente se sienta en confianza con ambas. En este caso es preciso que entre ellas exista una estrecha comunicación.
14. Al finalizar cada proyecto los clientes recibirán un informe de resultados.
15. La empresa mantendrá un archivo actualizado con todos los servicios y proyectos que se desarrollen con cada uno de los clientes.

## 6.4.5 Costos

<b>Gastos variables</b>	<b>Monto</b>
Diseño de logo	60000
Diseño de Papelería (hoja membretada, tarjetas, facturas, perfil de la empresa –formato digital)	80000
Impresión de papelería 100 unidades (hoja membretada, tarjetas, sobres)	35000
Impresión de facturas (2 blocks)	39550
Formulación e inscripción de la Sociedad	200000
Teléfono	54000
Multifuncional láser (copiadora, escáner y fax)	120000
Dos portátiles	1000000
Dos sillas	48000
Dos escritorios	300000
<b>Total en colones</b>	<b>1636550</b>

<b>Gastos fijos</b>	<b>Monto máximo</b>
Teléfono	70.000
Electricidad	25.000
Internet	20.000
Agua	25.000
Luz	30.000
Mantenimiento de equipos de cómputo*	40.000
Suministros de oficina	60.000
Viáticos (alimentación)	100.000
Publicidad	2.000.000
C.C.S.S	137.729
Alquiler de oficina	250.000
<b>Total en colones</b>	<b>2.757.729</b>

<b>Recurso humano</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Total</b>
Periodista	2	307.012	614.025
Contador	1	40.000	40.000
Mensajero	1	50.000	50.000
<b>Total en colones</b>			704.025

En el caso de las socias fundadoras en un primer momento recibirán lo correspondiente a medio tiempo del salario de periodistas.

Al mensajero se le paga por servicio, se estableció un monto máximo al mes.

Se estableció un monto mensual para el contador y mantenimiento de equipo de cómputo.

Los otros costos por servicios profesionales variarán según el trabajo que se solicite.

El proyecto de empresa que se propone tendrá una estructura de costos baja financiada por las socias. Se espera con el desarrollo del plan de negocios propuesto, que la empresa crezca y se desarrolle en el futuro.

No se realizó una proyección de estados financieros dado que no se contempla dentro de los alcances de esta investigación.

## Conclusiones y Recomendaciones

Al término de esta investigación, se establecen las siguientes conclusiones, de acuerdo con los objetivos específicos planteados en el primer capítulo:

- Históricamente, los procesos de comunicación dentro del sector cooperativo costarricense se han limitado a servir como una función meramente educativa, mas no se ha explotado su potencial para formar identidad e imagen corporativas, al ser considerados como un gasto opcional reactivo y no como como una inversión estratégica proactiva.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en el transcurso de la investigación, se percibe un marcado interés dentro del sector cooperativo de ahorro y crédito por establecer políticas y estrategias claras de comunicación para divulgar los servicios, productos y valores de la organización para así acercarse a sus públicos meta.
- En el sector prevalece una opinión positiva acerca de la utilidad que tiene la comunicación para ayudar a consolidar la imagen de cada cooperativa.
- Existe una conciencia alta sobre la importancia de delegar los procesos y estrategias de comunicación a profesionales de esta área, aunque siguen existiendo reservas entre los sectores más conservadores, los cuales consideran que esta función debe seguir en manos del Comité de Educación.
- Se da un consenso acerca de la importancia de establecer un presupuesto destinado al área de comunicación. No se menciona de cuánto es este presupuesto, pues es información clave que las organizaciones no revelan con facilidad, sin embargo, sí se puede inferir que hay una demanda de servicios y disponibilidad para pagarlos.

- La comunicación dentro del sector cooperativo tiende a asociarse con aspectos como información, identidad, integración y sobre todo con educación cooperativa para dar a conocer la doctrina. No existe una aplicación amplia del concepto de comunicación como disciplina que facilita el desarrollo exitoso de la imagen de la empresa.
- Se evidencia una falta de políticas y procedimientos de comunicación y una subutilización de los recursos de comunicación existente en cada cooperativa (o inclusive la ausencia de estas herramientas) para proyectar al sector hacia los distintos públicos de interés y provocar un mayor impacto.

Asimismo, se desglosan las siguientes recomendaciones:

- La empresa de comunicación deberá ofrecer servicios personalizados y a la medida para diferenciarse de la competencia, que en algunos casos contará con mayores recursos logísticos, económicos, de personal y de posicionamiento.
- Se debe trabajar en una campaña de sensibilización entre los representantes del sector para que conozcan la importancia de contratar profesionales en esta área, el valor agregado que aportan a sus organizaciones y concienciarlos de que la comunicación no significa un gasto, sino una inversión estratégica que rinde frutos a mediano y largo plazo.

- Para que la empresa se dé a conocer es preciso asistir a los principales eventos que se realizan dentro del sector cooperativo, hacer cabildeo entre los tomadores de decisiones y formular un plan de mercadeo propio con el fin de atraer clientes y posicionarse como la opción especializada, con respaldo de profesionales en comunicación y que ofrece mayor calidad a mejor precio.

## Referencias bibliográficas

### Trabajos de graduación

Fernández, G. (2003). *Rediseño de un plan estratégico de comunicación para el sector cooperativo costarricense*. Tesis para optar por el grado de Licenciado en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Periodismo. Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva. Facultad de Ciencias Sociales. San José: Universidad de Costa Rica.

Li, F. & Morúa, M. (2009). *Las Principales Diferencias de Conformación entre una Cooperativa y las MiPyme's*. Trabajo de Graduación para optar por el grado de Máster en Administración de Negocios. Maestría en Administración. Escuela de Administración de Negocios. San José: Universidad Estatal a Distancia.

### Libros

Barrantes, R. (2001). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: Editorial UNED.

Brenes, L. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. San José: Editorial UNED

Gómez, M. (1998). *Elementos de estadística descriptiva*. San José: Editorial UNED.

Hernández- Sampieri, R.; Collado, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Chain, N. S. (1989). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw- Hill Latinoamericana.

## E-books

Arango, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de [http://books.google.co.cr/books?id=llEi07d1MAAC&printsec=frontcover&dq=mario+arango+jaramillo&hl=es&ei=uxWYTLXgNIT78AbAt\\_Fw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=llEi07d1MAAC&printsec=frontcover&dq=mario+arango+jaramillo&hl=es&ei=uxWYTLXgNIT78AbAt_Fw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Casado, A. B. & Selles, R. (2006). *Dirección de marketing. Teoría y Práctica*. Alicante: Editorial Club Universitario. Recuperado de [http://books.google.co.cr/books?id=bZVDiA\\_GDIEC&pg=PA95&dq=definici%C3%B3n+de+demanda&hl=es&ei=\\_jYjTr\\_eDMY10AHktuXEAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=8&ved=0CFAQ6AEwBw#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20demanda&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=bZVDiA_GDIEC&pg=PA95&dq=definici%C3%B3n+de+demanda&hl=es&ei=_jYjTr_eDMY10AHktuXEAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CFAQ6AEwBw#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20demanda&f=false)

Cutlip, S. M.; Center, A. H. ; Broom, G. M. (2006). *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona: Gestión 2000, Recuperado de Broom, [http://books.google.com/books?id=pY7mY3fjo3gC&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com/books?id=pY7mY3fjo3gC&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Goodstein, L; Nolan, T. & Pfeiffer, J. W. (1993). *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*. Estados Unidos: McGraw-Hill Professional. Recuperado de [http://books.google.co.cr/books?id=pYaqjHZHYNUC&printsec=frontcover&dq=leonard+goodstein&hl=es&ei=WheYTKp-gvrwBpfHsawB&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=pYaqjHZHYNUC&printsec=frontcover&dq=leonard+goodstein&hl=es&ei=WheYTKp-gvrwBpfHsawB&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false).

Llopis Goig, R. (2004). *Grupos de Discusión*. Madrid: Editorial ESIC. Recuperado de [http://books.google.co.cr/books?id=ZuKMii2TatcC&printsec=frontcover&dq=grupos+de+discusion&hl=es&ei=YB2YTl-3G8GC8gbHzJxT&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=ZuKMii2TatcC&printsec=frontcover&dq=grupos+de+discusion&hl=es&ei=YB2YTl-3G8GC8gbHzJxT&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)



Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado* (4ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de [http://books.google.co.cr/books?id=bLnONjl5IBIC&printsec=frontcover&dq=naresh+malhotra&hl=es&ei=jx2YTIDhKoGB8gbb7-1J&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=bLnONjl5IBIC&printsec=frontcover&dq=naresh+malhotra&hl=es&ei=jx2YTIDhKoGB8gbb7-1J&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Moya, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Madrid: Editorial Díaz de Santos. Recuperado de [http://books.google.co.cr/books?id=pf6q26UnpGkC&printsec=frontcover&dq=jose+moya+perez&hl=es&ei=dRaYTNu5PIO88gaA7bGFAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCsQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=pf6q26UnpGkC&printsec=frontcover&dq=jose+moya+perez&hl=es&ei=dRaYTNu5PIO88gaA7bGFAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCsQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª ed.). Séptima Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de [http://books.google.co.cr/books?id=sieDkwILO6cC&pg=PA222&dq=luis+puchol&hl=es&ei=UhaYTI7OFIL58Aazkd1W&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=sieDkwILO6cC&pg=PA222&dq=luis+puchol&hl=es&ei=UhaYTI7OFIL58Aazkd1W&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Quesada, J. R. (1999). *Costa Rica Contemporánea: Raíces del Estado de la Nación*. San José: Editorial Universidad de Costa Rica. Recuperado de [http://books.google.co.cr/books?id=qEhVTriUIB8C&pg=PA17&dq=juan+rafael+quesada&hl=es&ei=1xWYTMGEL8L78AbcpsDnDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=qEhVTriUIB8C&pg=PA17&dq=juan+rafael+quesada&hl=es&ei=1xWYTMGEL8L78AbcpsDnDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Talaya, Agueda Esteban; García, de Madariaga Jesús; Narros, González, María José; Olarte, Pascual Cristina; Reinares, Lara Eva Marina; Saco, Vázquez Manuela. (2008) *Principios de marketing* (3era ed.). Madrid. ESIC Editorial, Recuperado de [http://books.google.co.cr/books?id=86V4nK6j0vIC&dq=definici%C3%B3n+de+de+manda&hl=es&source=gb\\_s\\_navlinks\\_s](http://books.google.co.cr/books?id=86V4nK6j0vIC&dq=definici%C3%B3n+de+de+manda&hl=es&source=gb_s_navlinks_s). Consultado el 17-7-2011

Tobón Franco, Rogelio. (2004). *Estrategias comunicativas en la educación*. Medellín. Editorial Universidad de Antioquía. Recuperado de [http://books.google.co.cr/books?id=LIRkYXX-gbUC&printsec=frontcover&dq=rogelio+tobon+franco&hl=es&ei=uBaYTJXzN4O88gbY1qTtDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=LIRkYXX-gbUC&printsec=frontcover&dq=rogelio+tobon+franco&hl=es&ei=uBaYTJXzN4O88gbY1qTtDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Zikmund, William; Babin, Barry J. (2008) *Investigación de mercados*. Cengage Learning Editores. (9na ed.). Recuperado de [http://books.google.co.cr/books?id=cnWIF6H89PQC&pg=PA5&dq=definici%C3%B3n+investigaci%C3%B3n+de+mercados&hl=es&ei=OoBQTtz5MOTE0AG1\\_ezXBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&ved=0CD0Q6AEwBA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20investigaci%C3%B3n%20de%20mercados&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=cnWIF6H89PQC&pg=PA5&dq=definici%C3%B3n+investigaci%C3%B3n+de+mercados&hl=es&ei=OoBQTtz5MOTE0AG1_ezXBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CD0Q6AEwBA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20investigaci%C3%B3n%20de%20mercados&f=false)

## Artículos de revista

Capriotti, Paul. (1999). *Comunicación corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo*. Artículo publicado en *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo* (Argentina), N. 13, Agosto 1999. Recuperado de [www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf)

Costa, Joan (2003). *Creación de la Imagen Corporativa: El paradigma del Siglo XXI*. Revista Electrónica *Razón y Palabra*. Número 34. Septiembre 2003. México. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

Guisasola, Marisa. (2003) *De la imagen a la experiencia (una construcción comunicativa)*. Revista Electrónica *Razón y Palabra*. Número 32. Abril-Mayo 2003. México. Recuperado de <http://razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mguisasola.html>

Herranz, José María. (2007). *La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas*. CIRIEC-España-Revista de

economía pública, social y cooperativa. No.57. Abril 2007. Recuperado de [www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

### **Fuentes electrónicas**

Barboza, Edwin. (2009, 25 de abril). *Apostarle al cooperativismo*. La Nación. Recuperado de [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2009/abril/25/opinion1943836.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2009/abril/25/opinion1943836.html)

Comba, Silvana; Toledo, Edgardo. (2006). *La gestión de la comunicación en las organizaciones cooperativas*. Recuperado de <http://www.fencap.com.ar/contenido.php?idnoticia=68>

Delgado, Carla. (2006). *La Importancia de la Imagen Corporativa en una Pequeña Empresa*. Recuperado de <http://www.lanzateya.com/article.php?At=68>

Formanchuk, Alejandro. (2002). *Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/comunicacion1.htm>

Garro, Mario. (2006). *Las cooperativas de ahorro y crédito y la democracia financiera*. Recuperado en <http://www.iadb.org/es/noticias/discursos/2006-10-20/las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-y-la-democracia-financierabrix-convencion-financiera-cooperativa-latinoamericanabrpanama,3879.html>

Martini, Natalia. (s.f.) *Definiendo las Relaciones Públicas*. Recuperado de <http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>

Muñiz, Rafael. (2006). *La comunicación corporativa: imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen,-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm>

- Rodríguez Cano, J. (s.f.). *Técnicas cuantitativas. Escala de Likert*. Escuela de Ciencias Sociales. Universidad de Viña del Mar. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/42107537/Escala-de-likert>.
- Rosignoli, Oscar. (2008). *La imagen corporativa debe ser planeada, la improvisación puede ser fatal*. Recuperado de <http://www.e-articulos.com/articles/211/1/La-imagen-corporativa-debe-ser-planeada-la-improvisacion-puede-ser-fatal/Pagina1.html>
- Salas, G. (2007). *Enfoque gerencial: en busca de la identidad corporativa*. Recuperado de <http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2007/04/01/hoy/negocios/936837.html>
- Salinas, O. (2000). *La mezcla de mercadeo, las cuatro P. Una taza de p..., una pizca de p..., dos libras de p... y 40 gotas de p...* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/No%201/cuatrop.htm>
- Sojo, I. (2011). *Cooperativas de ahorro y crédito a la cabeza*. Recuperado de [http://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?id\\_menu=157](http://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?id_menu=157).
- Thomson, I. (s.f.). *Definición de marketing*. Recuperado de <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>
- Vera, L. (s.f.). *La investigación cualitativa*. Portal de la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Recuperado de <http://ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
- Villafañe, J. (2005) *La gestión profesional de la imagen*. Recuperado de <http://www.lacoctelera.com/myfiles/gestionmedios/La%20gestion%20profesional%20de%20la%20imagen%20Justo%20Villafane.pdf>

Zúñiga Martínez, Moisés. (2009) *Imaginario Colectivo e Imagen Corporativa: De la Interpretación a la Construcción*. Recuperado de [http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/imaginario\\_colectivo.html](http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/imaginario_colectivo.html)

*Historia del cooperativismo*. (s. f.). En el Sitio web del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Recuperado de [http://www.infocoop.go.cr/doctrina\\_cooperativa/historia\\_cooperativismo.html](http://www.infocoop.go.cr/doctrina_cooperativa/historia_cooperativismo.html)

*¿Qué es una cooperativa?* (s.f.) En el Portal de la Asociación Cooperativa Internacional. Recuperado de <http://www.ica.coop/es/index.html>

*Símbolos cooperativos*. (s.f.). En el Sitio web del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Recuperado de [http://www.insafocoop.gob.sv/simbolos\\_cooperativos.html](http://www.insafocoop.gob.sv/simbolos_cooperativos.html)

*Mejora imagen pública sobre el aporte de las cooperativas al desarrollo*. (S.f.). En Sitio web del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (2005). Recuperado de <http://www.infocoop.go.cr/comunicados/comunicados%202005/Buena%20imagen%20publica.html>

## **Otros documentos**

Censo Nacional del Movimiento Cooperativo de Costa Rica. (2008). Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Presentación en formato de Power Point.

Ley No. 4179 de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Disponible en <http://www.aciamericas.coop>.

Golfín, Ronald. (2009). *Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Antología digital del curso de Tecnologías de la Información y Comunicación. Maestría en Administración de Medios de Comunicación. Sistema de Estudios de Posgrado. Universidad Estatal a Distancia.

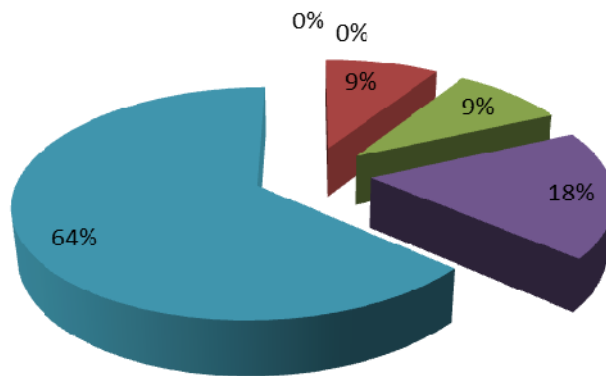
Ariza Ruiz, Berenice. (s.f.). *Las organizaciones cooperativas y su proceso de comunicación*. Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa R.L. Disponible en [http://www.cenecoop.com/docs/md/varios/v\\_02\\_org\\_coop\\_proc\\_com.pdf](http://www.cenecoop.com/docs/md/varios/v_02_org_coop_proc_com.pdf).

Mora Alfaro, Jorge. (2004). *Ejes y desafíos del desarrollo del cooperativismo en Costa Rica*. Programa Estado de la Nación e Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Disponible en [www.infocoop.go.cr/...virtual/Ejes%20y%20desafios%20coop.doc](http://www.infocoop.go.cr/...virtual/Ejes%20y%20desafios%20coop.doc).

## Anexos

**Gráfico 1**  
**Conoce bien los valores y principios del movimiento cooperativo**

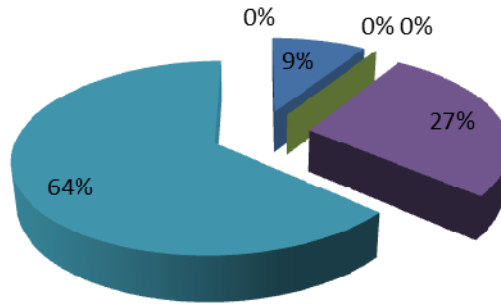
■ Muy en desacuerdo   ■ En desacuerdo   ■ Parcialmente de acuerdo  
■ De acuerdo   ■ Muy de acuerdo   ■ NS/NR/NA



## Grafico 2

### Conoce la misión y visión de su cooperativa

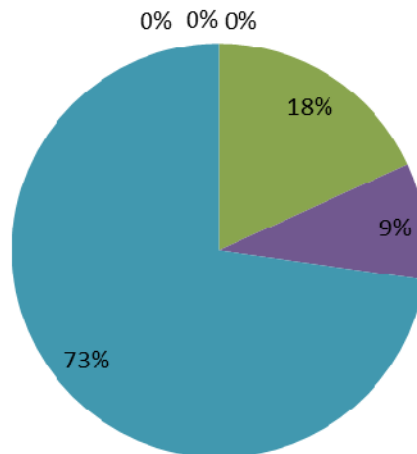
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo
- NS/NR/NA



## Gráfico 3

### Se siente identificado con los valores y principios del cooperativismo

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo
- NS/NR/NA

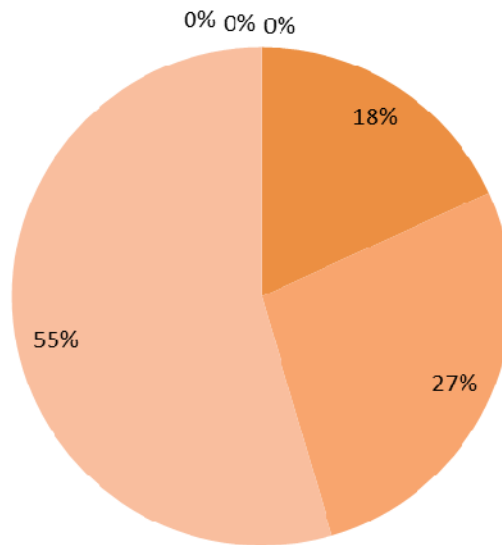




### Gráfico 4

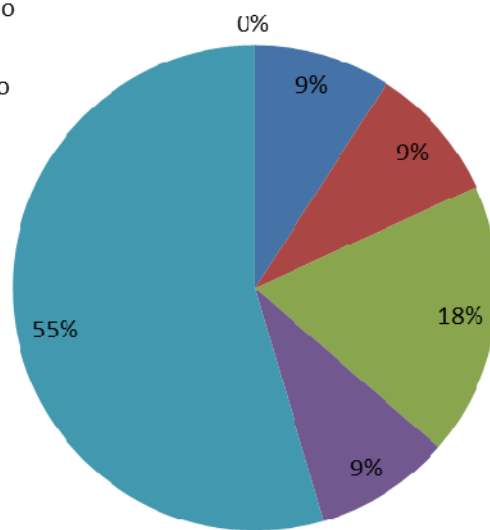
## Percepción sobre si la toma de decisiones en la cooperativa es democrática y activa

■ Muy en desacuerdo   ■ En desacuerdo   ■ Parcialmente de acuerdo  
■ De acuerdo   ■ Muy de acuerdo   ■ NS/NR/NA



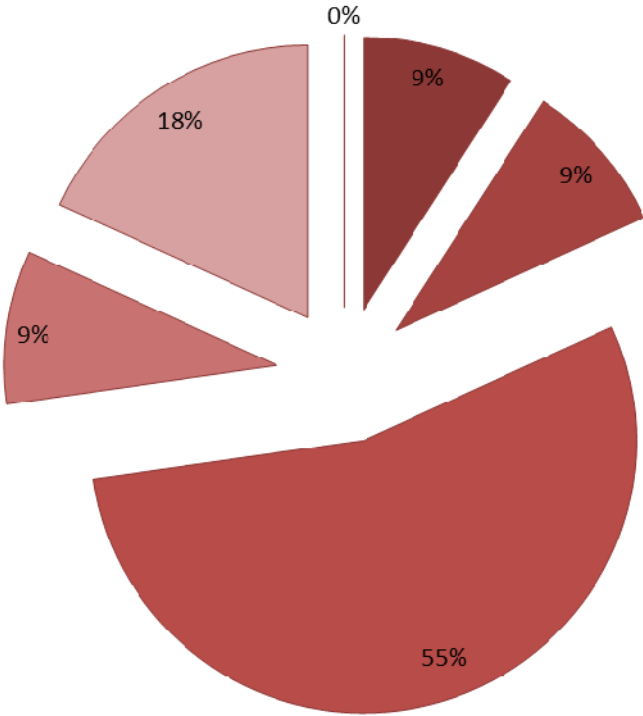
**Gráfico 5**  
**Aprovechamiento de los recursos y herramientas de comunicación para el público interno**

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Parc. de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo
- NS/NR/NA



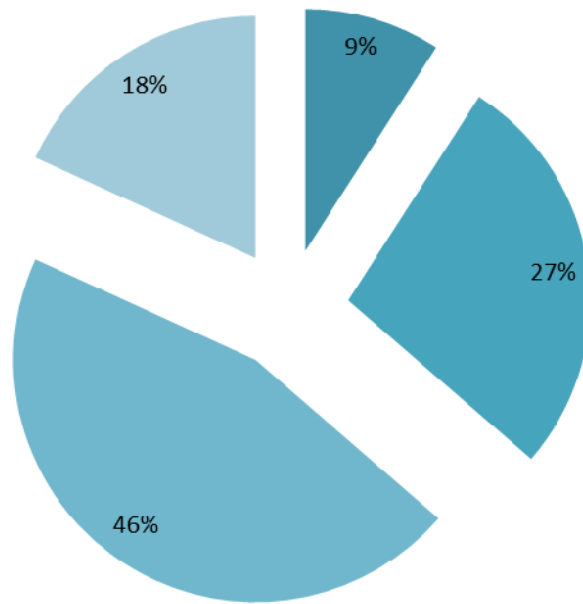
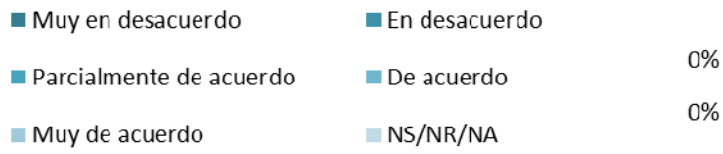
**Gráfico 6**  
**Conocimiento sobre la realización de actividades de capacitación o divulgación en la cooperativa**

■ Muy en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Parc. de acuerdo  
■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ NS/NR/NA



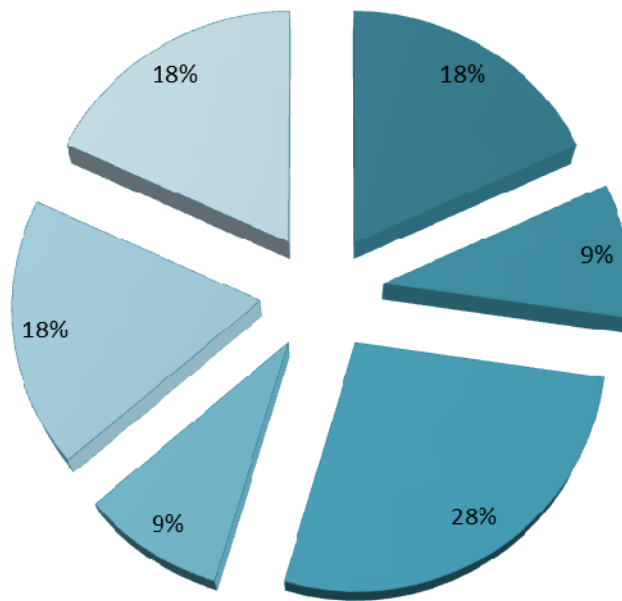
## Gráfico 7

### Percepción sobre si la cooperativa informa a los asociados sobre situaciones internas que vive la organización



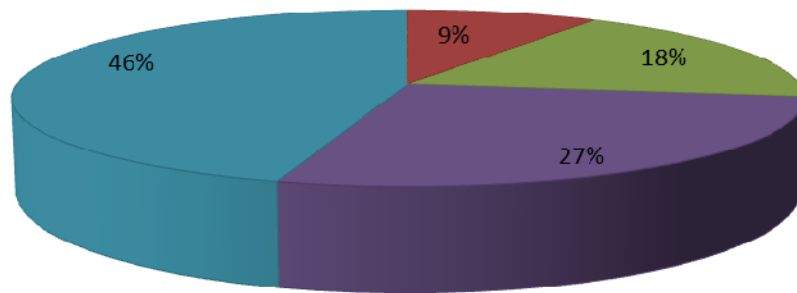
**Gráfico 8**  
**Existen políticas y procedimientos de comunicación claros dentro de la organización**

■ Muy en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Parc. de acuerdo  
■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ NS/NR/NA



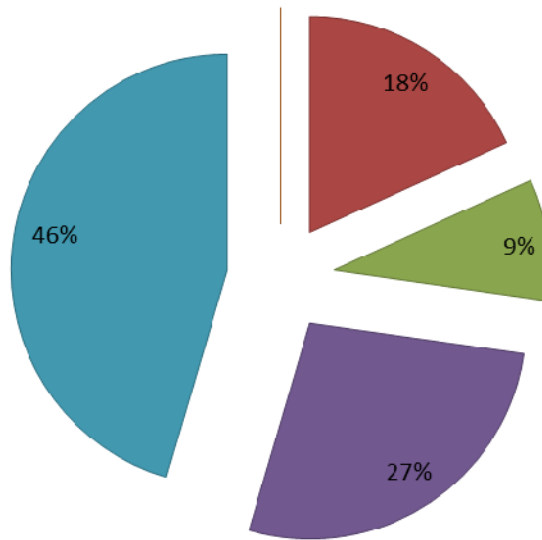
**Gráfico 9**  
**Divulgación de información sobre la cooperativa en medios de comunicación es suficiente**

■ Muy en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Parc. de acuerdo  
■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ NS/NR/NA



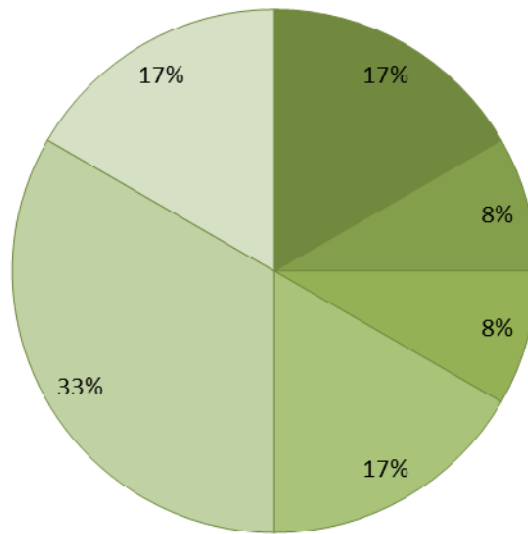
**Gráfico 10**  
**Contribuye la información que se brinda tanto al público interno como externo a la construcción de una imagen positiva de la cooperativa**

■ Muy en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Parc. de acuerdo  
■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ NS/NR/NA



**Gráfico 11**  
**Exposición que tiene la cooperativa en actividades de proyección a la comunidad es adecuada**

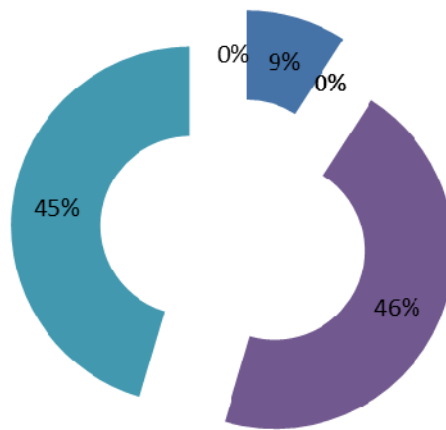
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Parc. de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo
- NS/NR/NA





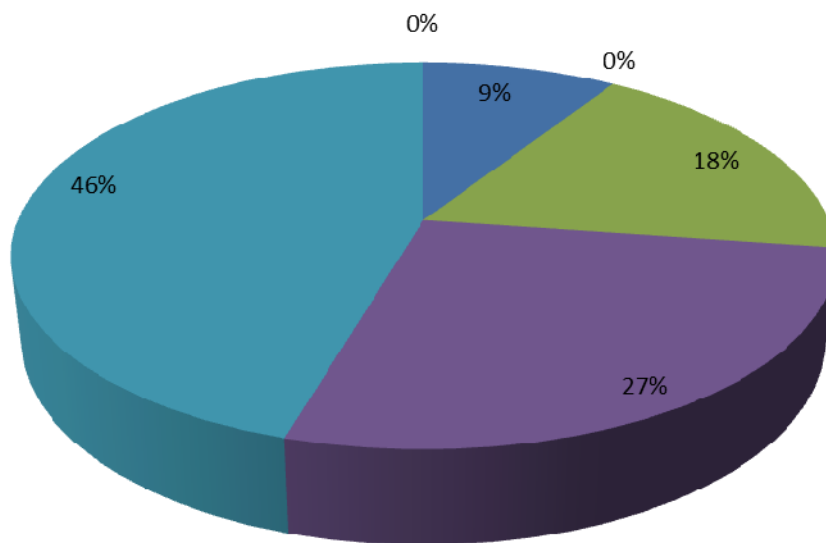
**Gráfico 12**  
**La información que reciben los diversos públicos de la cooperativa es precisa, veraz, transparente e inmediata**

■ Muy en desacuerdo   ■ En desacuerdo   ■ Parcialmente de acuerdo  
■ De acuerdo   ■ Muy de acuerdo   ■ NS/NR/NA



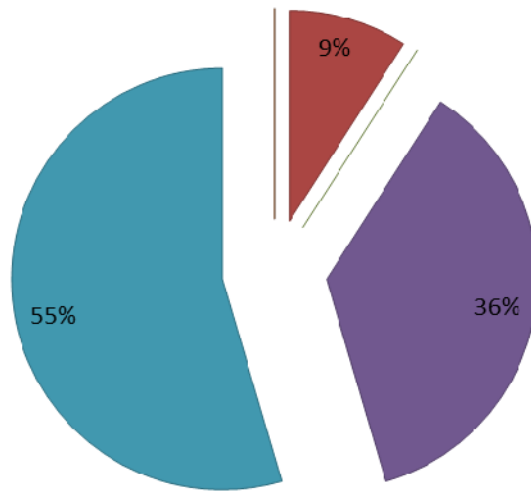
**Gráfico 13**  
**Disfruta la cooperativa de una imagen positiva ante la opinión pública**

■ Muy en desacuerdo   ■ En desacuerdo   ■ Parcialmente de acuerdo  
■ De acuerdo   ■ Muy de acuerdo   ■ NS/NR/NA

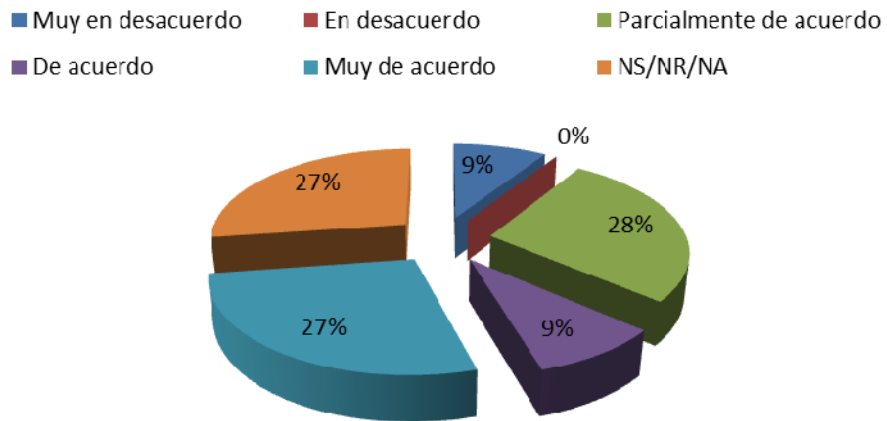


**Gráfico 14**  
**Procesos y estrategias de comunicación son fundamentales para el logro de los objetivos de la cooperativa**

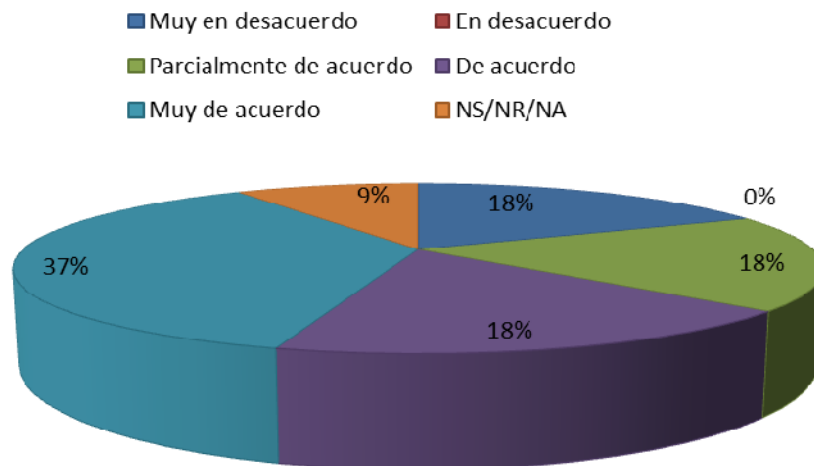
- Muy en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- NS/NR/NA



**Gráfico 15**  
**Se utilizan los recursos tecnológicos y redes sociales para divulgar informaciones de interés a los diversos públicos**

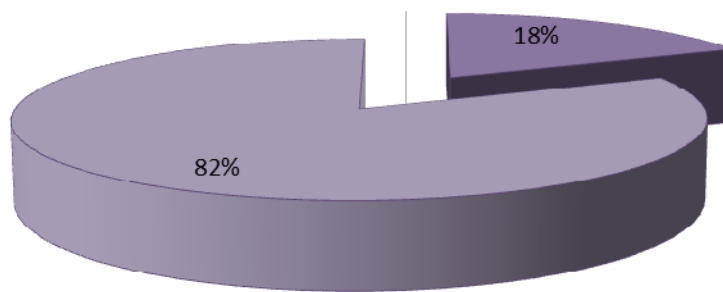


**Gráfico 16**  
**Planificación e implementación debe estar a cargo del Comité de Educación de la cooperativa**

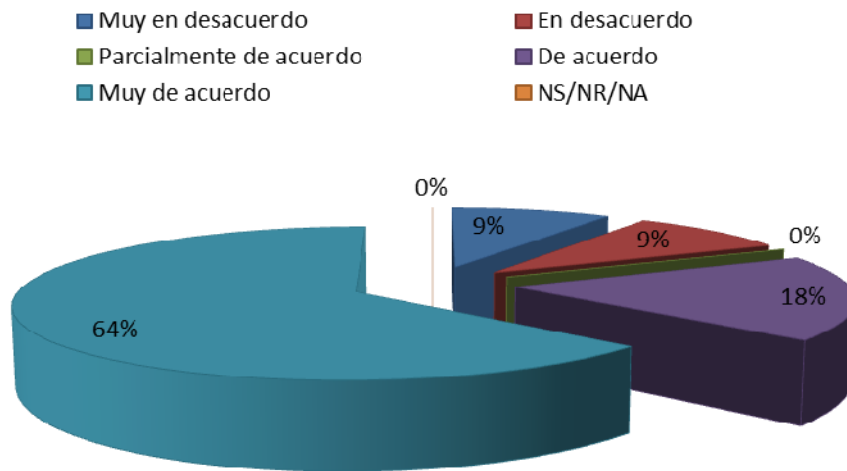


**Gráfico 17**  
**Se debe destinar un presupuesto para el área de comunicación**

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo
- NS/NR/NA



**Gráfico 18**  
**La participación de profesionales en comunicación para la divulgación de informaciones sobre la cooperativa es importante**



## Cuestionario

Buenos días: Somos estudiantes de la Universidad Estatal a Distancia y estamos realizando nuestro proyecto de graduación para optar por el grado de máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Gerencia. Solicitamos su colaboración para que conteste este cuestionario. Por favor, lea las instrucciones cuidadosamente, y marque con una equis (X) **en la casilla correspondiente la opción que en su opinión mejor defina cada enunciado que se le presenta y de acuerdo con la siguiente escala:** 1: Muy en Desacuerdo      2: En Desacuerdo      3: Parcialmente de Acuerdo      4: De Acuerdo      5: Muy de Acuerdo. **En el caso de que la afirmación No Aplique (NA) o usted No Sabe (NS) sobre el tema o No Responda (NR), marcar la columna 6 (NA, NS/NR).**

ASPECTO POR VALORAR:	<i>Muy en Desacuerdo.....Acuerdo</i>					NA NS/NR
	1	2	3	4	5	6
1. Conoce bien los valores y principios del movimiento cooperativo.						
2. Conoce la misión y visión de su cooperativa.						
3. Se siente identificado con los valores y principios del cooperativismo.						
4. La toma de decisiones en la cooperativa es democrática y activa.						
5. Se aprovechan los recursos y herramientas de comunicación, tales como boletines, folletos, correos electrónicos, pizarras, y reuniones, para dar a conocer informaciones de interés a los asociados.						
6. Se realizan actividades de capacitación o divulgación en su organización (Seminarios, simposios, convivencias, talleres, charlas, etc.)						
7. Considera que la cooperativa mantiene informados a los asociados sobre acuerdos, nombramientos, modificaciones al reglamento interno, situaciones de crisis, capacitaciones, entre otros.						
8. Existen políticas y procedimientos de comunicación claros dentro de la organización.						

9. La información que aparece sobre su cooperativa en los medios de comunicación masivos (televisión, radio, periódicos, revistas) es suficiente.						
10. La información que se brinda tanto al público interno como externo contribuye a la construcción de una imagen positiva de la organización.						
11. La exposición que tiene la cooperativa en actividades de proyección a las comunidades, como ferias, seminarios, exposiciones y talleres, es adecuada.						
12. La información que reciben los diversos públicos de la cooperativa es precisa, veraz, transparente e inmediata.						
13. La cooperativa disfruta de una imagen positiva ante la opinión pública.						
14. Los procesos y estrategias de comunicación son fundamentales para el logro de los objetivos de la cooperativa.						
15. Recursos tecnológicos de comunicación, como páginas web, blogs, foros y redes sociales se utilizan en la cooperativa para divulgar informaciones de interés a los diversos públicos.						
16. La planificación e implementación de estrategias de comunicación debe estar a cargo del Comité de Educación de la cooperativa.						
17. La cooperativa debe destinar un presupuesto para el área de comunicación.						
18. Es importante la participación de personas profesionales en comunicación para la divulgación de informaciones acerca de la cooperativa, tanto a lo interno como a lo externo.						

Gracias por la información suministrada. Le agradecemos completar la información que se solicita en relación con su persona y su representada.

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_
3. Nombre de la cooperativa que representa: \_\_\_\_\_
4. Sector: \_\_\_\_\_
5. Puesto: \_\_\_\_\_
6. Grado de escolaridad: \_\_\_\_\_



- |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| a. Primaria incompleta_____         | b. Primaria completa_____           |
| c. Secundaria incompleta_____       | d. Secundaria completa_____         |
| e. Bach.universitario completo_____ | f. Bach. universit. incompleto_____ |
| g. Licenciatura completa_____       | h. Licenciatura incompleta_____     |
| i. Maestría completa_____           | j. Maestría incompleta_____         |

**¡Muchas gracias!**