

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Estrategias de comunicación para el cambio
Plan de comunicación interna de ClickOn SRL

Nicolás Poggi
Cuerpo B del PID
23/02/2017
Negocios de Diseño y Comunicación
Proyecto profesional
Medios y estrategias de comunicación

Índice

Introducción	5
Capítulo 1. Estructura de la organización	
1.1 Definición de organización	12
1.1.1 Tipos de organización	13
1.1.2 A quienes implica la organización	14
1.1.3 Principios de las organizaciones	15
1.2 Diseño de la organización	16
1.2.1 Estructura de una organización	17
1.2.1.1 Organigrama	17
1.2.2 Reestructuración	18
1.3 Administración	19
1.3.1 Misión, visión y valores	20
1.3.2 Eficacia y eficiencia	20
1.3.3 Dirección	21
1.3.3.1 Niveles de la Dirección	22
1.3.3.2 Autoridad	23
1.3.3.3 Delegación de la autoridad	24
1.3.4 Liderazgo	24
1.4 Clima organizacional	25
1.4.1 Motivación	26
1.4.2 Cultura organizacional	27
Capítulo 2. La comunicación dentro de las empresas	
2.1 Comunicación empresarial	29
2.1.1 Finalidad de la comunicación empresarial	30
2.1.2 Imagen e identidad corporativa	30
2.1.3 Marca	31
2.1.4 Tipos de comunicaciones empresariales	32
2.1.4.1 Comunicación interna	33
2.1.4.2 Comunicación externa	34
2.2 Departamento de comunicación	35
2.2.1 Rol del Dircom	36
2.2.2 Voceros	37
2.2.2.1 Media training	37
2.2.3 Comunicación a distintos públicos	38
2.3 Estrategia de comunicación	39
2.3.1 Estilos de comunicación	40
2.3.2 Mensajes claves	41
2.3.3 Barreras de la comunicación organizacional	41
2.4 Plan estratégico de comunicación	42
2.4.1 Etapa analítica	43
2.4.2 Etapa de formulación	44
2.4.3 Etapa ejecutiva	45
2.4.4 Etapa evaluativa	46
2.4.5 Comunicación de crisis	46

Capítulo 3. Mercados y estrategias de comercialización	
3.1 Mercado	49
3.1.1 Necesidades, deseos y demandas	50
3.1.2 Segmentación	51
3.1.3 Fuerzas competitivas	52
3.1.4 Posicionamiento	53
3.2 Marketing	53
3.2.1 Estrategia de marketing	54
3.2.2 Plan de marketing	55
3.2.3 Mezcla de marketing o marketing mix	56
3.2.3.1 Producto	57
3.2.3.2 Plaza	57
3.2.3.3 Precio	58
3.2.3.4 Promoción	59
3.2.4 Comunicación integral de marketing	59
3.3 Empresas de servicios	60
3.3.1 Marketing de servicios	61
3.3.2 Servicios en internet	62
3.4 Estrategia	64
3.4.1 Gestión estratégica	64
3.4.2 Gestión del cambio	66
Capítulo 4. Análisis de ClickOn SRL	
4.1 Las pymes y su situación en el mercado	68
4.1.1 Comercio electrónico argentino	69
4.2 Brief ClickOn SRL	70
4.2.1 Historia de la empresa	71
4.2.2 Misión, visión y valores	72
4.2.3 Estructura de ClickOn	72
4.2.4 Cultura organizacional	73
4.2.5 Identidad y marca	75
4.2.6 Objetivos de negocio	75
4.3 Comunicación empresarial de ClickOn	76
4.3.1 Comunicación interna	77
4.3.1.1 Canales y herramientas	77
4.3.2 Comunicación externa	78
4.3.2.1 Canales y herramientas	79
4.4 Investigación interna	80
4.4.1 Investigación de clima interno	80
4.5 Diagnóstico de los datos obtenidos	82
Capítulo 5. Propuesta de plan comunicacional	
5.1 Objetivos y estrategias	85
5.1.1 Justificación del plan	87
5.2 Campaña high five	88
5.2.1 Acción 1	89
5.2.2 Acción 2	90
5.2.3 Acción 3	91
5.2.4 Acción 4	91
5.2.5 Acción 5	92
5.3 Campaña orgullo ClickOn	93
5.3.1 Acción 6	93

5.3.2 Acción 7	94
5.3.3 Acción 8	95
5.3.4 Acción 9	96
5.4 Campaña pro-venta	97
5.4.1 Acción 10	97
5.4.2 Acción 11	98
5.4.3 Acción 12	99
5.5 Campaña más y mejor comunicación	100
5.5.1 Acción 13	100
5.5.2 Acción 14	101
5.5.3 Acción 15	102
5.6 Control y evaluación	103
5.6.1 Presupuesto	104
Conclusiones	106
Lista de Referencias Bibliográficas	109
Bibliografía	112

Introducción

El tema de este Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID) es comunicación para gestionar el cambio de una pyme argentina, se inscribe dentro de la categoría proyecto profesional, y de la línea temática medios y estrategias de comunicación. Asimismo el trabajo se puede sumar a la materia comunicación social porque dentro de las especialidades de ésta, existe aquella que se refiere a la comunicación empresarial, quien crea, coordina, analiza, desarrolla, difunde y controla todas y cada una de las acciones de gestión informativa interna y externa, que la empresa o institución necesita comunicar a sus diferentes públicos a través de los medios de comunicación, propios y externos, para así potenciar su imagen corporativa e institucional. Dentro de la Licenciatura en Negocios de Diseño y Comunicación, aporta el desarrollo de una herramienta fundamental para quienes deseen emprender consultorías de comunicación, como así también, una visión de la comunicación que deberán tener en cuenta aquellos futuros emprendedores para sus negocios.

Este tema surgió a partir de una apreciación crítica del autor y en base a una necesidad real de la empresa en cuestión, ya que se presenta una estructura organizacional en donde el área de ventas y producción se encuentran distanciadas geográficamente, afectando el clima interno y cultura organizacional. A su vez, la empresa ha experimentado por un proceso de reestructuración debido a la adquisición de dos empresas de la competencia y sufrido una crisis a principios del año 2016, impactando en la motivación del personal y el desarrollo de una cultura organizacional homogénea.

La pertinencia del tema está dada a partir del enfoque y análisis sobre la comunicación interna en industrias argentinas de servicios. Asimismo es relevante porque permite comprender los procesos de comunicación interna, y realizar aportes sobre las estructuras a la empresa que le signifiquen beneficios redituables, adaptando la industria a las necesidades de hoy en día. Tiene como finalidad aportar un plan de comunicación

que justifique la necesidad de gestionar la comunicación interna para mejorar la comercialización de productos e imagen empresarial. A su vez beneficia no solo a la empresa, sino que también a los profesionales de la comunicación, relaciones públicas y marketing que se desempeñan en las pequeñas y medianas empresas de Argentina, pudiendo descentralizar el empleo de marketing y comunicación en Capital Federal.

Se considera que el núcleo del problema planteado es la falta de una administración empresarial que plantee una comunicación más sólida y fluida, formulándose así la siguiente pregunta problema: ¿de qué manera puede la gestión de la comunicación, favorecer a alcanzar de manera eficaz y eficiente, los objetivos organizacionales de las pymes, para mejorar su reputación y finanzas?

Por lo tanto, el objetivo general que se establece es desarrollar un plan de comunicación interna, a partir de los objetivos establecidos por la dirección para los cambios a realizarse y en base a los nudos críticos, proponiendo campañas y acciones que realicen su aporte tanto a nivel interno como externo.

Asimismo, los objetivos específicos son: conocer la injerencia que tiene la motivación y el clima organizacional con relación a la productividad; determinar cuál es la importancia de desarrollar una comunicación interna eficaz y su relación con los planes de negocio; analizar las estrategias comerciales de empresas de servicios; investigar sobre los procesos de comunicación y administración, como así también el entorno en donde se desenvuelve la empresa en cuestión.

Para conocer el estado del conocimiento o del arte, se realiza un relevamiento de antecedentes entre los Proyectos de Graduación (PG) de los alumnos y artículos de profesores de la Facultad de Diseño y Comunicación, de la Universidad de Palermo.

En primer lugar, se ubicó el trabajo realizado por Salierno, J. (2012). *Plan de comunicación interna para TOTI de A y A*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y

Comunicación. Universidad de Palermo. Tiene como objetivo crear un programa que permita una comunicación adecuada entre empresa y empleados. Se vincula con este trabajo porque ambos plantean una revisión de la comunicación interna de pymes a fin de poder mejorar su estructura y posicionamiento.

Del mismo modo, Suoto, M.V. (2015). *Las relaciones públicas y las Pymes*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Presenta un plan de comunicación interna que pueda contribuir a la mejora de ciertos aspectos en una empresa real. La relación entre ambos proyectos es la mirada sobre las relaciones constituidas desde el proceso comunicacional que en las pymes quedan en manos no especializadas.

Asimismo, el PG Ibáñez M., J. S. (2012). *El rol destacado del profesional de la comunicación empresarial en el desarrollo de intranets corpor*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Destaca el rol de liderazgo que deben ocupar los profesionales de la comunicación empresarial, y se relaciona con este trabajo porque ambos pretenden comprender y estudiar los flujos comunicacionales y las necesidades de comunicación que deben cubrirse para el mejor desarrollo empresarial.

El PG de Notte, V. (2015). *La comunicación interpersonal en el ámbito empresarial*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Reflexiona acerca de la comunicación interpersonal en el ámbito empresarial, y tiene como objetivo permitir a la corporación captar al mejor talento y retenerlo, mediante la motivación individualizada y constante. Se vincula con este proyecto ya que ambos examinan la relación que existe entre los gerentes y personal, y este último entre grupos de trabajo y distintas áreas de las empresas.

Igualmente, el PG Palmitessa, S. (2012). *Gestión de crisis en Pymes*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Analiza los

factores de crisis en pymes y busca diseñar ciertas recomendaciones que las pymes deberían tener en cuenta a la hora de gestionar una crisis. Se vincula con este trabajo porque se plantea en ambos casos un análisis de pequeñas y medianas empresas que no cuentan con un departamento especializado en diseñar y gestionar las estrategias de comunicación.

A la par, el trabajo de Frontini, A. E. (2014). *El producto sí importa*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Realiza un análisis sobre la imagen de una marca cuando ésta no coincide con el producto de la empresa, en lo que respecta al proceso de diseño y creación de una colección de indumentaria. Su vinculación con este proyecto viene dado a que ambos plantean la falta de relación entre producto y estrategias de marketing, sobre todo en lo que respecta a la imagen de la marca.

De igual forma, el trabajo de Romani, M. (2015). *Full Party*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Creación de una estrategia de comunicación a través de la modalidad proyecto profesional. Tiene como objetivo lograr el posicionamiento de una pyme dedicada a la organización de eventos sociales y espectáculos, a través de la creación de estrategias comunicacionales. Realiza su aporte a este trabajo ya que plantea las estrategias de comunicación y marketing de una pequeña empresa desde antes de su funcionamiento y en estrecha relación con el motivo y razón de ser de la empresa.

Por otro lado, el PG de Pérez, P. R. (2012). *Diseño de etiquetas de vinos: la inclusión de elementos de las culturas originarias argentinas en vinos de alta gama y para exportación*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Tiene como objetivo demostrar la falta de relación entre el concepto de etiquetas de vinos de alta gama para exportación y la producción de vinos en sí. Ambos trabajos analizan las herramientas de marketing utilizadas sin conocer el origen de

producto y sus procesos de producción, brindando como resultado productos carentes de cohesión.

Además, la investigación de Sletatt C., P. (2012). *Publicidad y diseño para Pyme*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Tiene como objetivo que las empresas incursionen en el mundo de la comunicación, diseño y publicidad, analizando la importancia de estas disciplinas. Su vinculación con este trabajo está dada en la necesidad de fomentar la comunicación entre los profesionales integrantes de pymes para potenciar sus capacidades.

Y Takaki, S. (2013). *Packaging como herramienta del marketing estratégico*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Tiene como objetivo demostrar que el packaging debe ser considerado como una herramienta del marketing estratégico de las empresas. La vinculación entre ambos proyectos es que las estrategias de marketing no logran captar la atención del consumidor por la falta de comunicación adecuada de los atributos del producto y la marca.

Con relación a los temas que abordarán cada uno de los capítulos del proyecto, se describe a continuación detalles generales de los objetivos que buscan alcanzar y principales autores que se citaran. El capítulo uno del Proyecto presenta los componentes y especificaciones de una organización para su funcionamiento. Parte conceptualizando a la organización para luego indicar cómo ésta se encuentra compuesta y cuáles son los recursos que arman la estructura de una empresa. De esta manera, se logra arribar a lo que serán dos importantes focos de estudio en el proyecto, el clima interno y la cultura organizacional. El estudio realizado en cuanto a la administración empresarial por los autores Stoner, Freeman y Gilbert es la base en la que se apoyará el capítulo uno para ser abordado.

El segundo capítulo, está destinado a comprender el proceso de comunicación en las organizaciones y su relación con la productividad e imagen empresarial. Este

entendimiento es clave para advertir la relevancia de quien gestiona la comunicación en las organizaciones, y para poder establecer los objetivos perseguidos en un plan de comunicación. De esta forma se establece la importancia de una comunicación interna eficaz, y su injerencia sobre los planes de negocio. Se tomará en consideración el aporte del autor Joan Costa en cuanto a la imagen empresarial y el rol del director de comunicaciones para abordar el capítulo dos del proyecto.

Para obtener una mejor comprensión sobre los objetivos de negocios que establecen las empresas, el capítulo número tres analiza los conceptos de mercados, necesidades y demandas. De igual manera, se presentan las técnicas de investigación de mercado, procesos de producción y las estrategias de comercialización. Por otra parte, busca además poder unir los objetivos de negocios con la comunicación interna de las empresas, para empezar a reflexionar sobre la importancia de gestionar una comunicación externa e interna congruente. Del libro Fundamentos del marketing, escrito por los autores Kotler y Armstrong se tomarán los conceptos que engloben el capítulo tres tendiente al desarrollo y creación de productos y técnicas de mercadotecnia.

El capítulo número cuatro analiza la situación económica del año 2016 de las pymes y las empresas de comercialización en línea para conocer la situación de la industria. Mediante la investigación que se diseña, se pretende presentar el estado de situación frente al mercado y a sus públicos internos. A su vez, se analiza el estado de clima interno que vive el personal, así como su percepción de la empresa. De la recolección de todos los datos, se podrán plantear los nudos críticos que revelen discordancias entre lo deseado por la empresa y cómo ésta es realmente percibida por su público interno.

El último capítulo del PID, presenta los objetivos, estrategias y tácticas establecidas en el plan, en base a la relación que se genera de los datos obtenidos. Este plan propone un modelo de control de resultados constante y tendiente a corroborar que lo comunicado sea coherente con la razón de ser de la empresa, y sobre todo ejecutado por un

profesional capacitado sobre el tema. De esta manera, no solo se integran los conceptos vistos a lo largo del proyecto, sino que también se aprecia el valor agregado del autor.

Para resolver la problemática y desarrollar la propuesta, se recurre a una metodología que consta de diferentes técnicas descriptivas: investigación, registro, análisis e interpretación de material ya elaborado. También se adopta la técnica exploratoria de entrevista a Ejecutivos de la empresa en cuestión desde una aproximación cualitativa. Se realizará una auditoria parcial de comunicación interna a los empleados de la empresa, para relevar el estado de situación en los sectores, con una aproximación tanto cualitativa como cuantitativa.

En este último tramo de la introducción al PID, y antes de profundizar en el trabajo, es necesario destacar que el autor considera que el texto realiza un destacado aporte a la disciplina, porque desarrolla un plan comunicacional que posibilita desarrollar estrategias adaptadas a la realidad de la empresa y su entorno. Este plan propone un modelo de control de resultados constante y tendiente a corroborar que lo comunicado sea coherente con la razón de ser de la empresa, y sobre todo ejecutado por un profesional capacitado sobre el tema.

Y también permite un aporte a la temática porque fundamenta una brecha de estudio sobre la mercadotecnia antes no propuesta, en la que la dirección deberá garantizar la correcta comunicación con el área de producción a fin de poder llevar a cabo las estrategias establecidas. A su vez, se valoriza el rol que ocupa la comunicación en los procesos internos de las empresas, haciendo que ésta no pase a ser un tema secundario para la administración, garantizando y abriendo nuevos puestos de trabajos para profesionales de las carreras de comunicación, marketing, relaciones públicas y publicidad a lo largo del territorio argentino.

Capítulo 1. Estructura de la organización

La estructura de las organizaciones es el comienzo de este proyecto, en el cual se presentan todos los componentes y especificaciones que deben darse en las organizaciones para obtener una administración eficaz. En primera instancia se darán a conocer las nociones básicas de las organizaciones, cómo están compuestas, sus tipos y alcances para obtener un panorama claro sobre el foco de estudio.

Se irán exponiendo cómo se originan y organizan las empresas para conseguir una administración de los recursos, en qué consiste la administración en sí y cuáles son las necesidades que se presentan en las organizaciones para que los integrantes y éstas posean objetivos y planes de acción en común. La exposición hace hincapié en el constante control y adaptación que se debe dar en las planeaciones de metas, estructuras organizacionales y tareas administrativas, debido a los cambios con los que se enfrentan las empresas. Algunos de los autores consultados para abordar estos temas son Chiavenato, Fayol, Drucker y Stoner.

1.1 Definición de organización

Las personas, al ser seres sociales, están constantemente en interacción con otras personas y organizaciones, ya que el ser humano convive y se relaciona con sus semejantes. Debido a las limitaciones individuales que poseen, y al deseo de alcanzar ciertos objetivos que por sí solos no se podrían cumplir, es que se ven en la necesidad de cooperar unos con otros para cumplir dichos objetivos.

Stoner, Freeman y Gilbert afirman que organización es toda aquella formal o informal, que está compuesta y reunida por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta en común (1996). La organización sólo existe cuando las personas son capaces de comunicarse y éstas trabajan en cooperación para lograr sus objetivos. Funciona a partir de un conjunto de reglas y

normas dispuestas a regular los comportamientos que deben respetar sus integrantes, con el objetivo de administrar y coordinar los recursos disponibles, como ser los insumos, el capital humano y financiero.

La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es tal, que determina la manera en la que éstas interactúan entre sí, cómo trabajan, se alimentan y visten, sus sistemas de valores y hasta en sus creencias. Ésta, permite a los individuos satisfacer necesidades económicas, intelectuales, fisiológicas y emocionales. Las limitaciones humanas se ven potenciadas de tal manera que sólo la habilidad de trabajo en equipo es el único obstáculo para alcanzar los objetivos propuestos.

1.1.1 Tipos de organización

Cada organización es independiente en su estructura y funcionamiento, dando como resultado una variada gama de tipos de organizaciones. Los componentes, objetivo y administración, generan una organización distinta del resto, con lo cual es correcto decir que cada organización es única en su tiempo y espacio de acción. Existen así asociaciones industriales, económicas, comerciales, educativas, religiosas, políticas, entre otras.

No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas en los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. (Chiavenato, 1999, pp. 7-8).

A partir de la formalidad, esto es si poseen o no estructuras y sistemas definidos para la toma de decisiones, el control y la comunicación, las organizaciones pueden ser formales o informales. Las primeras refieren a una estructura en donde las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, están preestablecidas a partir de normas, directrices y

reglamentos. Mientras que las informales son todas aquellas cuyos aspectos formales surgen espontáneamente de la relación de los participantes.

Según su finalidad, el motivo por el cual las organizaciones realizan sus actividades, son con fines de lucro o sin fines de lucro. Las organizaciones con fines de lucro, tienen como objetivo generar ganancias o utilidades a sus dueños o accionistas por medio de las actividades que realizan o roles que desempeñan en una sociedad. Las que no tienen fines de lucro, no buscan alcanzar ningún tipo de ganancia por el ejercicio de su actividad, pero si cumplir un determinado rol en la sociedad.

También se tomó como modo de división, la delegación que se otorga a la autoridad y control, dando como resultado dos variables, las centralizadas y las descentralizadas. En organizaciones centralizadas, la toma de decisiones se concentra en la cúpula o alto mando, siendo los directivos los encargados de la planificación y control sobre las actividades realizadas. Bajo la otra modalidad, la autoridad es delegada a través de la cadena de mando para generar respuestas rápidas a distintas situaciones que acontecen dentro de la organización.

Hay otras clasificaciones que dividen a las organizaciones dependiendo de la cantidad de integrantes, la precedencia de su capital, la actividad específica que desarrollan y a su forma jurídica o constitución.

1.1.2 A quienes implica la organización

Comúnmente se considera que quienes participan de las organizaciones son los propietarios, administradores y empleados de ésta misma, aunque en la actualidad se concibe a un grupo de actores más globales que interactúan con la organización para alcanzar los objetivos propuestos. Según Capriotti, los públicos surgen del proceso de interacción entre las personas y la organización, y el tipo de relación que mantengan determinará como actuarán frente a ésta (1999). A los ya nombrados se suman los

clientes, los accionistas, los proveedores, el gobierno, los medios de comunicación y la sociedad en general, denominándolos en general *stakeholders* o grupos de interés.

La organización y todos sus participantes se encuentran constantemente en búsqueda de un equilibrio que se ve afectado por los constantes cambios en las necesidades, objetivos y sobre todo pujas de poder que se manifiestan, creando un clima de constante adaptación. Es el deber de la organización equilibrar los distintos intereses de los grupos de interés, ya que estos determinan sus técnicas de mercadeo, distribución, finanzas, entre otros.

1.1.3 Principios de las organizaciones

Los principios organizacionales son pautas íntimamente relacionadas que establecen un modelo de organización racional y acorde al buen funcionamiento. Estas normas son establecidas en el plano interno, afectando a todos los integrantes y funciones que se cumplen dentro de la organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizativo, que según Robbins y Coulter es “el proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización” (2005, p.234).

El primer principio refiere a la especialización. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza. Luego surge la departamentalización, que es la agrupación de las actividades laborales comunes o puestos de trabajo, resultantes de la división de tareas y asignación de éstas, para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada.

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Hay un

límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones de modo eficiente. Esto es el tramo de control.

Se incluye también la centralización y descentralización, concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización, que se explicó anteriormente, para finalizar en la formalización. Ésta se refiere a la estandarización de los trabajos y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

1.2 Diseño de la organización

El tamaño de la organización, considerado por el número de personas, recursos, infraestructura y actividades, es lo que determina su diseño, según expresa Chiavenato (1999). Las organizaciones pueden clasificarse como grandes, aquellas compuestas por más de 100 empleados, medianas que contienen entre 50 y 100 empleados, pequeñas con un capital humano de hasta 50 personas y micro con no más de 10 personas. Para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la función que desempeña. En otras palabras, es importante conocer la misión, la visión, los objetivos de la organización y sus factores críticos de éxito.

El diseño, es el proceso continuo mediante el cual se construye y adapta la estructura organizacional, en función de las estrategias y metas planteadas. Su aplicación es compleja ya que está determinada por los puestos y unidades de trabajo, en función de su integración y coordinación. Entran en juego aquí, lo anteriormente mencionado como cadena de mando y tramo de control, ya que el diseño determina el tamaño de la pirámide organizacional. Se propicia dos tipos de diseños: de jerarquía alta, con muchos niveles entre gerentes del punto más alto y el más bajo, y de jerarquía plana, con tramos de control más amplios y escasos niveles administrativos entre la cúspide de la pirámide y su base.

1.2.1 Estructura de una organización

La estructura, según Gibson, Ivancevich y Donnelly, es la forma en la que se divide, organiza y coordina las actividades de la organización a partir de la relación de sus miembros entre sí (1996). Involucra decisiones sumamente importantes, como por ejemplo, la división del trabajo y asignación de puestos, la creación de grupos, unidades y departamentos, y sobre todo, cómo realizar la coordinación requerida para alcanzar los objetivos establecidos. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos de trabajo.

Existen tres tipos de estructuras. La organización por funciones, es la que reúne en un departamento a todos los que se dedican a actividades relacionadas, como ser el área de marketing o abastecimiento que se agrupan en una unidad. La organización por producto o mercado, aquella que agrupa a los individuos involucrados en un tipo determinado de producto o mercado. Y por último la estructura matricial o de mandos múltiples, la cual combina las virtudes de las estructuras antes mencionadas. En éstas, los empleados responden ante gerentes o superiores de funciones y de proyectos.

Hay a su vez, un tipo de estructura que no aparece dentro del diseño ni organigrama de la empresa, la estructura informal. Las relaciones informales dentro de las empresas ayudan a satisfacer necesidades sociales, a alcanzar metas propias y afectan las decisiones internas de la organización. Muchas veces son casuales, escapando del mando de control, en donde empleados que no poseen relación de dependencia interactúan bajo un propósito en común.

1.2.1.1 Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de la organización, es decir la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos y líneas de autoridad. Se visualizan las múltiples relaciones e interacciones que tienen los diferentes

órganos que se presentan. Todo organigrama debe ser de fácil entendimiento y aplicación, a la vez que flexible, para adecuarse a los cambios que puede sufrir la organización.

Posee una doble finalidad. La primera es desempeñar un papel informativo para que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella, conozcan su composición y características generales. La segunda finalidad, es ser un instrumento de análisis estructural y funcional, al poner de manifiesto las particularidades de la organización diagramada.

Muchos autores han propuesto sus propios tipos de organigramas, pero sin embargo los brindados por Fayol (1916) en sus estudios, han perdurado a lo largo de la historia, siendo considerados como los modelos clásicos. Éstos son: los verticales, que presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada; los horizontales, donde los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente; mixtos, este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de plasmar la estructura; circulares, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último en bloque, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad y en bloque, siendo una variación de la vertical en la que se integran un mayor número de unidades en un mismo espacio.

1.2.2 Restructuración

El diseño y la estructura no son inmutables, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones debido al ciclo de vida de la empresa y sus variaciones en los objetivos. Esto crea la necesidad de reestructuración, que según Hodge, Anthony y Gales “hace referencia a la reconfiguración de departamentos o

unidades de trabajo” (1998, p. 181). La adaptación a cambios que surgen sirve para la sobrevivencia empresarial. Decidir entrar en un proceso de reorganización, en el cual se adecua y actualiza la estructura, repercute en el funcionamiento y desempeño de sus funciones.

La reorganización tiene por objetivo responder ante los cambios que acontecen dentro y fuera de la organización, por ende, dar una nueva estructura orgánica a la empresa en general o a un área en especial, pero siempre en función de un objetivo organizacional. La reestructuración puede darse debido a diferentes factores, como ser una nueva dirección o política, un crecimiento en la estructura o deficiencia de la actual, por mejor aprovechamiento de recursos, mayor y mejor coordinación, control y comunicación, entre otras alternativas.

1.3 Administración

Según Stoner et al “administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (1996, p.11). Involucra todos estos aspectos ya que establece metas y el curso de acción, compromete al personal a trabajar en forma conjunta para alcanzar la meta, dirige e influye sobre las actividades de los miembros y asegura que las actividades realizadas se ajusten a las planificadas.

Todas las organizaciones son dirigidas por personas llamadas administradores. Éstos asignan recursos a diferentes fines, los cuales casi siempre compiten entre sí, gracias a la autoridad delegada y a la responsabilidad aceptada. Éste no sólo consiste en hacer que las organizaciones funcionen bien, sino en lograr que produzcan resultados y en modificar constantemente las organizaciones para adaptarlas en forma proactiva a un entorno cada vez más cambiante e imprevisible.

1.3.1 Misión, visión y valores

La misión es el propósito o razón de ser de la organización, o como la definen los autores Hax y Majluf “es una declaración cualitativa de la posición global del negocio que sintetiza los puntos clave con respecto a los productos, los mercados, las ubicaciones geográficas y las competencias únicas” (2004, p. 82). Distingue a la organización de otras, indica el negocio del cual participa y su intención. Siendo la base del desarrollo de estrategias, guían al negocio y a los desafíos resultantes de los cambios que deben emprenderse.

El camino hacia donde se dirige la organización, sus propósitos futuros o aspiraciones fundamentales son la visión. Ésta genera energía y compromiso para sus empleados, apelando a los sentimientos y a la razón. Según Bengt, “una visión brinda una vara de medición para lo que uno desea alcanzar en su actividad, y puede ser una guía para el nivel de ambición de la planificación estratégica” (1991, p. 188). En base al entorno cambiante de las empresas, es que los administradores deben considerar cómo van a satisfacer al público a futuro y de qué manera el negocio crecerá y prosperará.

Los valores son aquellas líneas fundamentales que inspiran la conducta de quienes participan en las organizaciones. Impulsan a la empresa hacia el logro eficiente de sus objetivos, mientras generan en la persona sentimientos de realización personal y profesional. Deben ser pocos, apelar a las emociones y por sobre todo, superar la prueba de tiempo, para que se arraiguen en la identidad de la empresa. Éstos se convierten en ventajas competitivas de la empresa cuando aumentan la motivación, el rendimiento y la retribución. Es primordial que en su creación se tengan fines éticos, dinámicos y orientados al crecimiento del personal.

1.3.2 Eficacia y eficiencia

Las organizaciones deben ser consideradas a partir de dos conceptos simultáneamente, pero que representan cosas totalmente distintas. Su aplicación determina el grado de

cumplimiento de los resultados con lo previamente planificado, por parte de la organización y su dirección.

La eficiencia, según Drucker, es la capacidad para realizar correctamente las cosas (1985), a lo que refiere con, la correcta relación entre los insumos y los resultados, costos y beneficios. Se ocupa de los métodos, procedimientos y medios más indicados, los cuales deben estar previamente planeados y organizados en vista de utilizar de forma correcta los recursos que se disponen. Se da como resultado, alcanzar los objetivos con un mínimo de recursos o alcanzar mayores objetivos con la misma cantidad de recursos. La evaluación de si un proceso es eficiente o no, viene dado a partir del adecuado uso del tiempo, insumos, capital humano, costo y cumplimiento de estándares de calidad.

Mientras que la eficacia, es la capacidad de realizar las cosas correctas, nivel en el que se alcanzan las metas y objetivos. Refiere a satisfacer necesidades que surgen en la sociedad a través de la oferta de productos, servicios o ideas. Hace una evaluación de los resultados obtenidos en función de los objetivos y metas propuestas, tendientes a satisfacer esas necesidades reales y potenciales que se determinaron de los destinatarios. El autor Schein lo expresa como la capacidad de la empresa de sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer (1994).

1.3.3 Dirección

Dirigir es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Es el elemento de la administración mediante el cual se logra la efectiva realización de lo planificado por medio de la autoridad del administrador ejercida en base a sus decisiones. Drucker expresa que la dirección superior debe conocer y comprender a la empresa, estableciendo una adecuada comunicación entre las partes (1985).

Para llevar una correcta dirección, se deben dar más que órdenes a los empleados. Se deben tomar decisiones que logren alcanzar los objetivos a largo plazo, organizando los recursos de manera eficiente, controlando los procesos de producción y propiciando los cambios necesarios en la empresa. Esto se desarrolla a partir de la comunicación, motivación y liderazgo que posean los directores. Se logra formar así, la conducta deseable de los miembros de las organizaciones, conciliando los intereses particulares con los de la empresa.

La comunicación debe ser clara, expresada en un lenguaje entendible por todos y transmitida por vías de acceso común al destinatario. Es responsabilidad del director elaborar mensajes comprensibles, que mantengan coherencia y cohesión con lo que se pretende expresar. Entre mayor congruencia haya en los mensajes escritos, orales y no verbales, los receptores aceptan y comprenden de mejor modo lo que se pretende expresar.

1.3.3.1 Niveles de la dirección

Se generan distintos niveles dentro de la dirección, tendientes a establecerse en sectores específicos de la empresa. Estos son determinados por la estructura organizacional, y se refieren a la cadena de mando que se da dentro de ésta.

Como primer nivel, se encuentra la alta dirección o gerentes de primera línea. Este incluye a presidentes, vicepresidentes y presidentes ejecutivos. Este grupo relativamente pequeño, es el encargado de administrar la organización, diseñar los planes a largo plazo, generar la meta, establecer la estrategia general y las políticas de operación. Percibe el panorama general de la empresa, resolviendo problemas que surjan o devengan de su actividad.

Luego surgen los gerentes de nivel medio, quienes se encargan de cuestiones específicas en la puesta en acción de los planes generales, las políticas, además de

supervisar y coordinar a los mandos bajos. Este nivel está integrado por gerente de planta, gerente de operaciones y director de división. Tienen la destreza de trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas. Llevan a cabo la planeación estratégica tendiente a crear vías de acciones para lograr alcanzar los fines de la empresa.

Por último, se presentan los mandos de primera línea u operativos, que según Daft, se encargan de asignar, coordinar y supervisar a los trabajadores en las tareas diarias (2004). Es el conocimiento, la experiencia y la habilidad para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos. Está compuesto por supervisores, coordinadores y gerentes de oficina.

1.3.3.2 Autoridad

La autoridad y el poder es lo que respalda a los gerentes en la aplicación de reglas que regulan a las personas en su actuar dentro de las organizaciones. Drucker establece que la responsabilidad de un trabajador será aceptada, cuando cuente con la seguridad de una estructura de autoridad a la cual responder (1985). Se debe tener un correcto entendimiento de los límites y funciones del poder sobre el resto, fundado en la estructura y administración de las empresas.

La autoridad lineal es la que tienen los gerentes con una responsabilidad directa sobre las metas a alcanzar en la organización. Esta está representada por la cadena de mando, comenzando por la cúspide de la pirámide organizacional, hasta los niveles más bajos de operación. Se conoce también a la autoridad staff, que son todas aquellas personas que ofrecen servicios y asesorías a los gerentes de línea. Estos no están integrados en la cadena de mando de una empresa, pero su autoridad viene fundamentada en el poder del experto sobre un determinado tema.

Hay un tipo de autoridad, denominada funcional, que reúne las características de las mencionadas anteriormente. Esta autoridad se genera a partir de una actividad especial,

donde la dependencia está dada por el nivel de conocimiento de un superior fuera de la cadena de mando establecida. Establece la formalidad y garantía de aplicación de autoridad a un personal staff de la organización.

1.3.3.3 Delegación de la autoridad

Naturalmente, dentro de las organizaciones es imposible que una misma persona pueda realizar y controlar todo lo que ocurre. Es por esto que se asigna a una persona la autoridad formal, el poder legítimo y la responsabilidad de realizar una actividad específica. La delegación sirve para aumentar los niveles productivos de la alta gerencia, al desligarse de cuestiones rutinarias y concernientes a la generación de planes estratégicos de acción. A su vez, mejora la confianza de los empleados hacia la empresa, genera capacitación, motivación y por ende fidelización.

Esta asignación de responsabilidad, viene dada también a partir del conocimiento y estrecho contacto que tienen los niveles inferiores con el accionar del trabajo, posibilitando una mejor y más rápida toma de decisiones. El éxito de esta acción según Schein, está dado en la garantía que otorga la organización a que el empleado pueda dar la respuesta correcta desde el punto de vista de las metas organizacionales (1994).

Pero la delegación de autoridad no es un proceso simple y tomado a la ligera. Se debe analizar qué tareas pueden ser delegadas, qué persona es la más capaz de llevarla a cabo, asignarle los recursos necesarios para cumplirla, generar canales de retroalimentación sobre la ejecución de las actividades y, sobre todo, saber intervenir a favor del delegado en caso de ser necesario.

1.3.4 Liderazgo

Líder es aquella persona que agrega valor a las tareas, quien soluciona problemas y mantiene el ambiente de grupo de trabajo. Debe ser capaz de comunicar, escuchar, aconsejar, resolver problemas y mejorar las relaciones entre los empleados. Es necesario

que se conozca al subordinado, cuáles son sus aspiraciones y necesidades, las limitaciones que posee y los desafíos a los cuales se enfrenta para poder determinar los problemas y sus posibles soluciones, afirma Chiavenato (1999).

Para que exista el liderazgo, debe existir a quien mandar y estos reconocer al líder como tal. Esto proviene de las técnicas de influencia, como son la recompensa, la coacción, la referencia y la experiencia. También es importante que exista una cuota de poder sobre el líder que garantice su posición, sin dejar de lado la noción de que se trabaja para aumentar las capacidades de los empleados.

Las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen los medios para satisfacer sus objetivos personales. Esto hace que los directivos busquen aquello que motiva a los empleados y conocer cómo funcionan estos motivadores, con el propósito de emplearlos en sus actividades administrativas, y así generar una noción de líder por parte de los subordinados. El rol de líder, debe ser contemplado en cada una de las áreas de la empresa. Es en definitiva, una manera de llevar a cabo los propósitos y tareas, tratando de generar que todos sus integrantes generen este comportamiento para con sus actividades y relaciones.

1.4 Clima organizacional

El clima organizacional está compuesto por un conjunto de variables que juntas ofrecen una visión global de la organización. Estas son: el poder, el liderazgo, el conflicto y la comunicación. Rodríguez Mansilla define al clima laboral como “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (2011, p. 159).

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, ya que el primero determina al segundo. Mantener estados positivos en la organización,

conteniendo los valores y creencias correctas, y tendientes a una mejora continua, deben ser asuntos en estado de evaluación constante. El buen clima laboral posibilitará postular una empresa direccionada a los logros, con reconocimiento de poder, con empleados comprometidos, motivados y satisfechos que logren altos estándares de productividad y adaptación al cambio.

Lo que determina el clima interno de la organización son todas aquellas cuestiones que inciden en la ejecución de la labor diaria y en las relaciones con los pares. Las estructuras burocráticas o de ambiente de trabajo libre, como así los estándares de producción condicionan al empleado en cuanto a la realización de sus tareas y su percepción de la empresa. Las relaciones que se crean con el resto de los involucrados, el espíritu de ayuda y el manejo de conflictos son determinantes del nivel de pertenencia hacia la compañía.

Por lo anteriormente expuesto, se generan cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un clima particular, según explica Likert (1961). Un sistema autoritario es aquel en donde las decisiones y los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados en la cúspide de la organización, lo que crea un clima de desconfianza, temor e inseguridad. El sistema paternal también es centralizado en cuanto al control y la toma de decisiones, pero se conceden ciertas libertades a los subordinados. En este caso el clima tiende a ser estable, estructurado, en donde las necesidades parecen ser cubiertas mientras se respete las decisiones tomadas por los directores. En el sistema consultivo existe una mayor descentralización en la toma de decisiones, haciendo participes a los escalones más bajos, creando un clima de confianza y responsabilidad. Por último, el sistema participativo es totalmente descentralizado, generando un clima de mayor confianza y compromiso.

1.4.1 Motivación

Es aquel factor que debe darse de manera constante, tendiente al desempeño laboral y ordena el funcionar de los integrantes de una organización. Se puede decir que es el proceso mediante el cual se influye en el comportamiento de las personas a través de la noción de qué es lo que éstas buscan, o como expresan Stoner et al “que hace que la gente funcione” (1996, p. 488). La motivación consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que éstos también permitan lograr objetivos individuales. La motivación depende de la dirección, la intensidad del comportamiento y la duración del estímulo.

Alguna de las técnicas de motivación más conocidas y empleadas son la valoración salarial, los incentivos y premios, las mejoras en las condiciones de trabajo, la capacitación y formación en el desarrollo profesional, la evaluación del rendimiento y la adecuación en los puestos de trabajos. Todas estas acciones deben ser planificadas y controladas por los superiores en vista de poder generar el efecto deseado sobre los empleados.

1.4.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es la manera compartida entre los miembros de la organización, en que las actividades son realizadas y la forma de comunicarse entre estos, que los distinguen de otras organizaciones y que son adoptadas como valores, perdurando en el tiempo. Brandolini, Gonzalez y Hopkins (2009) dicen que es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias, que se manifiestan en la comunicación y en las relaciones, compartidos para todo lo que se hace y piensa en la organización.

Tiende a establecer un sentido de identidad y compromiso hacia los empleados, diferenciándose de otras empresas, en donde se pueda identificar la labor grupal y que la comunicación tenga estándares compartidos. Está compuesta por la misión, visión, filosofía y valores que se establecen, pudiendo variar según los cambios que se originen

en el entorno. Ayuda a adoptar hábitos y actitudes de conducta en general, mejorando los conocimientos y habilidades operativas de los empleados.

A modo de cierre, ciertos desafíos, como es el mantener comunicados a los empleados, mejorar los problemas estructurales de la organización y generar un ambiente de aprendizaje y cambio, son desafíos que deben enfrentar los gerentes y que los obligan a encontrar los mejores diseños para facilitar a sus empleados un mejor desempeño en su trabajo. Una organización que aprende y crece, es aquella donde los empleados comparten información y colaboran en las actividades, para lo cual las barreras estructurales o silos deben ser mínimas entre las aéreas.

La autoridad devenida en los equipos de trabajo forma un aspecto importante en el diseño de estructura, ya que hay poca necesidad de tener jefes para dirigir y controlar. El rol que cumplen entonces los directivos es el de realizar planes tendientes a aprovechar los recursos que se tienen para llegar a los objetivos de todos los que intervienen en la organización, al igual que apoyar, facilitar y defender el trabajo de los subordinados.

Para empresas emergentes, no es importante su tamaño sino su estructura, la cual debe estar planteada desde un principio, en constante comunicación y ser ésta lo bastante flexible para poder variar según las circunstancias, teniendo siempre un modelo o meta a donde se quiere llegar. Es importante plantear que todos sus integrantes, y fundamentalmente, la cabeza administrativa, funcionen como líderes, aspirando a generar un valor en común tendiente a cumplir los objetivos y fin para el cual es creada la organización.

De esta manera, se llega al capítulo 2 con una visión clara del entorno de la empresa y los roles de los niveles de mando, para poder comenzar a comprender cómo son los procesos comunicacionales en las empresas.

Capítulo 2. La comunicación dentro de las empresas

En el presente capítulo, se desarrollarán los conceptos necesarios para el entendimiento de la comunicación en las organizaciones, y cómo se relaciona ésta en torno a la productividad y eficacia. Este entendimiento es clave para adentrarse en el desarrollo de un plan comunicacional y la importancia que tiene el rol del Dircom. Se tomará en consideración el aporte de los autores Brandolini, Frigoli y Hopkins en cuanto al desarrollo de un departamento de comunicación para abordar el capítulo dos del proyecto.

El conocer la relevancia de la comunicación interna eficaz, ayudará al análisis que se desarrolla en cuanto a determinar el nivel de injerencia que posee sobre los planes de negocio. Por este motivo, se consultará al autor Costa sobre imagen e identidad corporativa, y a Scheisohn para estudiar el diseño del plan de comunicación. Este último podrá aportar las bases sobre las cuales se valdrá el plan a realizar a la empresa en cuestión.

2.1 Comunicación empresarial

La comunicación es aquel proceso por medio del cual se propone establecer contacto o relaciones con alguien más a través de ideas, pensamientos, conductas y hechos, para así generar una reacción en el otro, sea ésta una opinión, actitud o conducta. Su objetivo es cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes o conocimiento de quien recibe el mensaje. Los autores Shannon y Weaver (1963) proponen un esquema del sistema general de la comunicación, en el cual se encuentran los elementos fuente, emisor, mensaje, canal, ruido, receptor y destino, incorporándose años más tarde a este sistema la retroalimentación proveniente de la comunicación.

La comunicación empresarial es el conjunto de mensajes provenientes de una organización o empresa, que se intercambian entre los integrantes de la organización y,

entre ésta y su medio. Al respecto, Grunig (1992) la equipara con las relaciones públicas y la administración de la comunicación, ya que establece como objetivo el crear relaciones con todos sus públicos, tanto internos como externos, integrando la planificación, ejecución y evaluación de la comunicación organizacional que afecta la habilidad de la organización de alcanzar sus objetivos.

2.1.1 Finalidad de la comunicación empresarial

La comunicación empresarial se encarga de establecer las acciones necesarias para poder reducir la incertidumbre de toda información que circule a nivel interno o externo, creando vías directas de comunicación con cada uno de los públicos con los que se relaciona. Los objetivos organizacionales solo podrán ser alcanzados mediante una comunicación franca y efectiva, los cuales darán paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores para alcanzar un mejor posicionamiento en los mercados.

La comunicación ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiante. (Marín, 1997, p. 95).

Esta comunicación generada posibilitará a la empresa poder integrarse dentro del entorno de nuestra sociedad y ayudará a todos los involucrados a relacionarse y adaptarse a ésta. Facilitará además, la creación y transmisión de la cultura empresarial, identidad y filosofía corporativa; posibilita la comprensión y buen uso de las herramientas de comunicación y nuevas tecnologías tendientes a relacionarse con todos sus públicos; tratará todo lo concerniente a las relaciones con la prensa, integrando en este aspecto una rápida gestión de comunicación en crisis; genera en todo público interno de la empresa el conocimiento necesario para el desarrollo de sus tareas y estado de la organización, relaciones, fidelidad y sentido de pertenencia.

2.1.2 Imagen e identidad corporativa

La imagen corporativa está basada en la percepción que el público objetivo tiene sobre la empresa, definiendo de este modo su personalidad y comportamiento corporativo. Es una idea global que se genera en la mente a través de toda información que la organización brinda mediante sus comunicaciones, conductas, productos, actividades, deseos y aspectos físicos. Estas concepciones que se realizan en la mente de las personas en cuanto a la empresa, son únicas y variables, con lo cual cada individuo tendrá su propia idea con respecto a la organización, siendo ésta pasible de mutar conforme a su actuar.

Según Costa, identidad corporativa es la capacidad que tiene la opinión pública de reconocer y memorizar a la institución, a través de signos visuales (2001). Hay 3 signos que integran la identidad corporativa con características comunicacionales diferentes, pero tendientes a una misma función. Se puede establecer así el diseño y nombre de la marca, el símbolo representativo de ésta, y los colores adoptados por la empresa. La idea de la adopción de estos distintos signos, es poder presentar los valores y rasgos distintivos de la marca, que mediante su reiteración, logran tener una mayor presencia y notoriedad en la mente del público, diferenciándose del resto.

La importancia de ambos conceptos radica en el especial cuidado que las compañías deben darle a todas las acciones que realizan, para que las percepciones de la empresa y la construcción de lo que verdaderamente ésta es, estén ligadas a los objetivos y metas establecidos. De este modo, se logrará tener una identificación sólida, que ayude a diferenciarse de la competencia y obtener un posicionamiento y preferencia en el mercado por sobre el resto.

2.1.3 Marca

La marca surge como un factor determinante y diferenciador para agregar valor a los productos y empresas. Se identifica a la organización y se la distingue de las demás a partir de la marca elaborada, y contribuye a la protección del bien o servicio mediante la asociación que se realiza con el valor que crea. El valor de la marca queda configurado

en lo que ésta significa en el público y la afinidad que logra por la personalidad que adquiere.

Una definición clara sobre la marca, es aportada por Cariola (1999, p. 199) al decir que es “nombre, símbolo, término o una combinación de dichos elementos, que distinguen a los bienes o servicios del productor de los de la competencia”. Queda así comprendida la identidad corporativa, visual y conceptual para su construcción. Al hablar de identidad conceptual, se involucra la misión, visión, filosofía y ética de la empresa. La identidad visual está compuesta por el logotipo, isotipo, tipografía y códigos cromáticos que destacan y definen a la empresa dentro de la industria.

La marca crea un universo de significación a través de la relación con el producto, precio, comunicación y forma de presentación de los bienes y servicios hacia el entorno. Trabaja y comunica sobre los atributos del producto, que deben traducirse en beneficios emocionales y funcionales al cliente; los valores empresariales y del producto que se determina brindar; la personalidad del usuario, pudiendo éstos identificarse con los propósitos de la marca; y la comunicación sobre aspectos en donde la empresa se encuentra.

2.1.4 Tipos de comunicaciones empresariales

Hay dos grandes divisiones en lo que respecta a la comunicación organizacional. Se establece que la comunicación formal es aquella que refiere a las actividades de la organización que afecta a sus distintos públicos y se transmite por las vías oficiales. La comunicación informal se genera entre los miembros de la compañía, movidos por la necesidad de relacionarse y escapando de las vías formales. Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999) proponen una distinción entre comunicación operativa e informativa que brinda la compañía. La comunicación operativa es la que concentra y organiza la información fundamental para el funcionamiento de la empresa, incluyendo los manuales de procedimiento y políticas, los de inducción y regulaciones. La comunicación

informativa refiere a todos aquellos aspectos que la organización comunica hacia los públicos, en cuanto a su situación económica, operativa o del mercado, políticas, planes de acción o posición frente a determinado tema.

La comunicación podrá circular mediante distintos soportes. Los escritos son los más relacionados a la comunicación formal en donde los mensajes se transmiten por medio de la cartelera, cartas, comunicados impresos y en páginas web, correos electrónicos, manuales y memorandos. La comunicación oral se relaciona más a la comunicación informal y espontánea, a las reuniones de trabajo y a los comunicados motivacionales de los ejecutivos a sus empleados. La comunicación no verbal contempla aquellos aspectos físicos, gestuales, silencios o inacción que intervienen en el acto comunicativo. El soporte audiovisual lleva todas las características de los demás, que por lo general se presentan de manera creativa e innovadora en videos institucionales o en comunicados de videoconferencia.

2.1.4.1 Comunicación interna

La comunicación interna, es todo proceso comunicativo realizado dentro de una organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los distintos medios existentes en la organización. Implica, según Fernández Collado, mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (1997). Se encarga de todo lo referente a la gestión de publicaciones corporativas para su público interno, el intercambio de información, el manejo de las distintas redes de comunicaciones internas, la organización de eventos para el personal y la transmisión de toda información referente al puesto y estado de situación.

Según el flujo de la dirección que tiene la comunicación, ésta puede ser descendente, la cual corresponde a la cadena de mando y a la estructura de la organización. Esta comunicación fluye desde los rangos más altos de la organización hacia los más bajos,

generalmente utilizada para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones y poner en conocimiento las situaciones personales y globales de la empresa. Sus principales vías son las reuniones con el personal, las cartas, e-mail, intranet, informes, manual de operaciones, folletos, memos, cartelería y conversaciones orales mediante telefonía, internet o cara a cara.

Cuando la comunicación fluye de la base a la cúspide de la pirámide organizacional, se trata de una comunicación ascendente. Se genera un ciclo continuo de comunicación al ofrecer la participación de los empleados a brindar información sobre problemas, sugerencias y demandas que se perciban en las tareas diarias y situaciones laborales. Los medios de comunicación más utilizados son las encuestas, sistemas de quejas y sugerencias, reuniones con el personal, entrevistas personalizadas, cartas, e-mail y vía telefónica.

Cuando el flujo de comunicación tiene una dirección lateral o diagonal, se considera como comunicación horizontal. Aquí las relaciones se dan entre niveles jerárquicos similares o no dentro de las distintas áreas de la organización. Esta ruta de comunicación escapa del organigrama y ayuda a la comprensión de los mensajes transmitidos por la organización, aumenta la velocidad de tránsito, coordina esfuerzos para cumplir con los objetivos y crea relaciones amistosas entre los empleados. Por otro lado, es la causante de la cadena de rumores o radio pasillo sobre información referente a la empresa y sus involucrados, por lo tanto habrá que prestar cuidadosa atención sobre lo que circula, para no entorpecer el desarrollo empresarial, según opina Martínez de Velasco y Nosnik (1988).

2.1.4.2 Comunicación externa

Fernández Collado define la comunicación externa como el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados

a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (1997, p. 32). Un aspecto importante a tener en cuenta, es que aunque la comunicación interna y externa se presenten como sistemas totalmente distintos, la buena gestión de la primera repercute en la segunda, por transmitir una imagen positiva sobre la empresa.

La importancia de este tipo de comunicación radica en poder mantener un doble flujo de información. Se obtienen datos sobre la dinámica del contexto socio-político y económico donde se desempeña la organización, proyecta en el ámbito social una imagen positiva y capta las percepciones que se tienen en cuanto a ésta, para establecer estrategias, políticas y acciones a realizar.

Las comunicaciones externas se valen de distintas herramientas, instrumentos y acciones, como ser la publicidad, las relaciones públicas, el marketing, la gestión de contenidos en línea y fuera de línea, el patrocinio, la responsabilidad social empresarial, entre otras. Es importante que cualquier acción realizada, mantenga coherencia con la impronta e imagen de la institución.

2.2 Departamento de comunicación

Brandolini et al (2009, p. 73) dicen sobre el departamento de comunicación que “es el encargado de gestionar la información institucional y de poner en práctica la estrategia comunicacional”. El tamaño y capacidad de la empresa, es la que determinará las personas que componen dicho departamento, en donde en muchas ocasiones está compuesto por una sola persona o incluso este se terceriza. Los gabinetes de prensa externos son consultoras o agencias que proveen apoyo y llevan a cabo todas las acciones en materia de comunicación a las empresas y directivos.

Éste gestiona de manera eficaz, correcta y positiva toda la información, utilizando los canales más adecuados a cada acción establecida y estandariza todos los procesos de

comunicación. Sirve como enlace entre la organización y sus públicos, brindando toda la información necesaria y prestando atención a los rumores o desinformación existente, para corregir errores. Realiza evaluaciones sobre todo documento que emite la organización, mediante sondeo de opinión pública interna y externa. Participa dentro de las decisiones de mercadeo, publicidad y políticas de la empresa. Es imprescindible la interacción constante con el resto de las áreas de la empresa para la buena práctica de su trabajo, pudiendo determinar y propiciar las respuestas correctas a cada situación que se presente.

2.2.1 Rol del Dircom

El Dircom o Director de comunicaciones, es el profesional que gestiona toda la comunicación de la empresa, aportando beneficios y valor agregado a los objetivos empresariales. Costa (2009) lo define como estratega, generalista y polivalente, ya que es quien diseña toda la estrategia comunicativa de la organización, generando las acciones para sus objetivos, en conocimiento de las funciones de cada departamento y desempeñando múltiples tareas que debe repartir para dar con el plan estratégico corporativo.

Identificando los stakeholders, el Dircom gestiona la comunicación corporativa planificando los temas, las ideas y los mensajes claves que entregará a cada público. Definiendo y llevando a cabo la política de comunicación corporativa, cuida el incremento de capital de los activos intangibles de la organización como su notoriedad, marca, imagen y reputación corporativa. Diagnosticando el estado de percepción sobre la compañía y analizando el impacto que tenga cualquier tipo de acción sobre los activos intangibles, es que podrá asesorar a la administración o dirección con respecto a las acciones a realizar a futuro.

Se añaden a sus funciones la de colaborar y asesorar a los directivos y gerentes de mandos medios sobre las comunicaciones en los departamentos; gestionar la

comunicación interna y la cultura organizacional; trabaja sobre las relaciones públicas, relaciones con los medios y publicidad. Es además el responsable de la formación de voceros, la comunicación de la responsabilidad social empresarial e integra el gabinete de crisis.

2.2.2 Voceros

Según Palencia-Lefler, el vocero es aquella persona autorizada en nombre y representación de la organización y el cual comunica a la opinión pública lo que se piensa sobre determinado tema (2008). En esta función de interlocutor, el vocero cumple el rol de emisor y receptor, ya que no solo produce el mensaje que quiere emitir la organización, sino que también escucha lo que el público, al cual se dirige, opina o dice al respecto. El rol de portavoz también puede ser asumido de forma circunstancial, cuando se representa a la empresa transmitiendo mensajes con información específica sobre productos, áreas o situaciones concretas, en donde comparecen como especialistas del tema.

El cargo puede asumirse frente al público interno como externo, en donde en muchas ocasiones es necesario enfrentarse a una audiencia que posee una idea preestablecida al respecto o tiene ciertas inquietudes. Es importante que el vocero sea designado como tal por la dirección, con la cual debe tener una relación cercana para conocer los objetivos y propósitos a comunicar. Es necesario en esta instancia, conocer sobre las políticas de comunicación de la empresa, estar consciente de la cultura, valores e identidad de ésta, para poder brindar mensajes coherentes con el tema y orientados sobre la imagen que se desee proyectar.

2.2.2.1 Media training

El Dircom, es el responsable de formar, aconsejar y acompañar al vocero, ya que son directivos o responsables de áreas formados en temas específicos, pero que no se han

preparado para una entrevista o una exposición pública. Esta formación que se realiza al portavoz se denomina *media training* o *media coaching* y según Palencia-Lefler se centra en los niveles de contenido de los mensajes y en los aspectos visuales del vocero, entregando las herramientas y consideraciones necesarias para poder realizar su tarea de la mejor manera posible (2008).

Se debe indicar al representante de la organización cuales son los medios o públicos con los cuales tendrá que relacionarse en cada situación. Esta identificación, ayuda a conocer los soportes que serán utilizados para un mejor aprovechamiento del recurso, además de que contribuye a formar relaciones con aquellos públicos a los cuales deberá enfrentarse en más de una ocasión. Una buena técnica para preparar una presentación, son las preguntas y respuestas sobre el tema. Teniendo como base las preguntas básicas del periodismo, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Para qué? , se puede formular respuestas anticipadas con mensajes claves a difundir. Es importante recalcar que la imagen que el vocero proyecte, será también la imagen de la empresa, con lo cual se debe aconsejar en cuanto a la vestimenta, colores y accesorios a utilizar. La formalidad, el protocolo y el buen gusto o decoro, deben ser pilares en los cuales se debe basar a la hora de elegir su atuendo.

2.2.3 Comunicación a distintos públicos

Es importante que a la hora de determinar qué comunicar, se realice un análisis sobre los públicos a los cuales debe dirigir sus acciones o quienes inintencionalmente, captan información proveniente de la empresa. El establecer objetivos comunicacionales lleva a determinar los mensajes particulares a enviar a cada público y la respuesta esperada por éste. Este proceso de identificar a los sujetos participantes es lo que se define como mapa de públicos, lo que según Palencia-Lefler permite conocer la manera en que las personas están afectadas por la empresa, cuáles son sus percepciones y cómo contribuir al logro de los objetivos (2008).

Hacia los clientes y prospectos, se emiten mensajes relacionados con los productos y servicios de la empresa, la imagen de marca y de la compañía en sí misma, esperando como respuesta su aceptación, fidelidad y recomendación. Existen también mensajes orientados a la competencia, la industria en general y los posibles ingresantes. El propósito de estos mensajes es demostrar la fuerza que se posee en el mercado, el posicionamiento y la rivalidad con la que se enfrentarán. Se envían mensajes particulares a los proveedores y distribuidores de la empresa. Estos contienen datos fehacientes sobre los planes a mediano y largo plazo. Reviste gran importancia la comunicación con los sindicatos. Se transmite información relacionada con los niveles máximos que la empresa puede afrontar en incrementos salariales, requerimientos de personal que realizará en el próximo período y situación económica.

La empresa transmite mensajes a su público interno y allegados, como anteriormente se ha expuesto, para generar compromiso, motivación y fidelidad de los empleados, los cuales repercutirán indefectiblemente en su rendimiento y por ende en los resultados obtenidos. Finalmente la empresa comunica a los medios de comunicación. Estas organizaciones tienen la misión de difundir información a la sociedad en general sobre temas de interés. Cada medio tendrá propósitos específicos a la hora de consultar información a las empresas, y en muchos casos con visiones propias sobre los temas, con lo cual es importante gestionar una buena relación y conocer en detalle al medio en cuestión.

2.3 Estrategia de comunicación

La comunicación deberá velar por adecuar los mensajes a los distintos canales y públicos a dirigirse. Se debe considerar la creación de mensajes claros y precisos, que no divaguen, considerando las particularidades de las personas hacia quien se dirigen. Las estrategias delinearán las vías por las cuales se llegarán a los objetivos establecidos, con una dosis de creatividad, ingenio y sobre todo, con fines claramente definidos. Al tener un

contexto en continuo cambio, la estrategia deberá conocer el verdadero objetivo que se establece, y adaptarse a los cambios que se producen.

Las tácticas permiten poner la estrategia en marcha y alcanzar los objetivos. Según Palencia-Lefler, determinar cuáles son las personas intervinientes en la comunicación, su ubicación, qué sienten al respecto y cómo reaccionan, contribuye a establecer cuál es la respuesta deseada del público (2008). Conociendo de esta forma a las personas, es que se podrá determinar las vías por las cuales los mensajes serán transmitidos y sobre todo, los mensajes claves a comunicar. Son parte importante de las tácticas, la calendarización y presupuesto de las acciones. Estas proveen las formas por las cuales la dirección podrá aprobar las estrategias, una secuencia lógica y control de las acciones, y la medida de evaluación de todo el plan ideado para la comunicación.

2.3.1 Estilos de comunicación

Al igual que en el desarrollo de los estilos propios de comunicación personal, las organizaciones crean los suyos siendo estos afectados por las costumbres, creencias, comportamientos y todos aquellos aspectos utilizados en la comunicación para producir y transmitir distintos mensajes. Estos estilos afectan los discursos, la imagen, los medios y los modos de comunicar.

Una comunicación pasiva lleva a una respuesta pasiva, se evitan las confrontaciones y lo llamativo para prestar conformidad con todo lo que se plantea, generándose en la mayoría de los casos, en respuesta a inquietudes del entorno. Es un estilo abierto, en el cual no se puede identificar aspectos personales o propios, dejando interpretaciones abiertas en los públicos por miedo a la percepción que se cree. Por otro lado, la comunicación agresiva es utilizada para alcanzar objetivos propios, sin preocuparse por el entorno y generando información a como dé lugar. Se ponderan los sentimientos y opiniones personales, utilizando estrategias que refuerzan el poder que se tiene, intimidando y sobresaliendo del resto.

Finalmente, se establece un estilo de comunicación asertiva, la cual se determina como más natural, directa y clara. Según Van der Hofstadt, da igual importancia a las opiniones ajenas como propias, reconociendo las diferencias de pensamientos y actitudes entre las partes, para no imponerse por sobre los demás y trabajar en puntos coincidentes para alcanzar soluciones (2005). Es siempre una comunicación generada en el momento y lugar oportuno, comunicando los aspectos establecidos en sus propósitos, previamente planificados, y con pleno conocimiento del público hacia el cual se dirige.

2.3.2 Mensajes claves

Los mensajes claves son aquellos discursos contruidos en base a lo que la organización quiere comunicar, articulados en frases cortas que se repiten a través de toda la estrategia comunicativa. Estos se transmiten por varios canales y a través de distintos portavoces, con lo cual deben estar previamente elaborados y alineados según los objetivos establecidos. Proveen a la comunicación de una dirección y sentido, que esté orientada a su audiencia en base a los objetivos y deseos de la compañía, por lo que éstos inciden en la identidad y reputación de la misma.

Brandolini et al los relacionan íntimamente con la visión, misión y valores, determinando que el conocimiento por parte de los colaboradores sobre éstos, es lo que determinará el continuo progreso de la organización (2009). De esta forma, generando mensajes claros, concisos y atractivos, y por sobre todo, pensados en base al público al cual se dirige, se podrá entregar a los voceros o medios de comunicación el material adecuado que dé con los fines establecidos en la organización.

2.3.3 Barreras de la comunicación organizacional

Tanto en la comunicación interna como en la externa, se podrán presentar distintas fallas u obstáculos que entorpecerán el cometido de la organización para generar vínculo con

los distintos públicos, como así también de sus objetivos en general. Las barreras presentes en la comunicación organizacional pueden originarse en el emisor, el receptor o en el mensaje en sí mismo, siendo fuentes de dos modalidades distintas, de bloqueo o filtración, según explica el autor Ongallo (2007). Estas se asemejan y se complementan con las barreras establecidas en cualquier tipo de comunicación, como las físicas, administrativas, semánticas y psicológicas.

Serán barreras de bloqueo, cada vez que la empresa se cuestione las acciones de comunicación como un gasto. Esto puede originarse debido a situaciones negativas en lo que respecta a economía y finanzas, desconocimiento de técnicas de publicidad y comunicación en sí, como así también, una visión cerrada en lo que respecta a la comunicación interna. Por el otro lado, las barreras de filtración se identifican con aquellos aspectos en donde se comunica o se interpreta parte del mensaje. Estas barreras ocurren cuando se da por entendido que se conoce y comprende ciertas situaciones, al hacer una mala elección en las palabras a utilizar, por temor o desconfianza y la pérdida de precisión a lo largo de la transmisión.

2.4 Plan estratégico de comunicación

El plan de comunicación de las empresas es la herramienta fundamental para gestionar todo modo, intención, vía y la manera acorde a las políticas y objetivos de la organización, o sea la comunicación que ésta realiza. La base de su existencia se fundamenta en la necesidad de generar vínculos entre los distintos públicos de la empresa y que cada día ésta represente algo más valioso.

Trabaja en conjunto con el plan general de la compañía, realizando una planificación estratégica-táctica que formaliza y hace efectivas ciertas metas por medio de sus herramientas o acciones, de las cuales es posible mencionar la publicidad, relaciones públicas, relaciones laborales e institucionales, imagen, responsabilidad social empresarial, patrocinio, entre otras. La denominación estratégica está dada ya que

articula estas disciplinas tácticas, de las cuales se debe poseer conocimiento para generar un espacio en común que contribuya a la coordinación de todas sus herramientas operativas.

Si bien muchos autores han propuesto su propio diseño del plan, para el desarrollo de este proyecto se tomará en consideración a Scheisohn (1997) y su modelo PrInCE (Programa Integrado de Comunicación Estratégica). El autor realiza un diseño desde el cual las consideraciones de otras disciplinas son adaptadas puntualmente a los fines comunicacionales, y proyectando los objetivos del planeamiento sobre corto, mediano y largo plazo.

2.4.1 Etapa analítica

El propósito de esta etapa según Scheisohn, es analizar a nivel general la situación de la empresa, relevando información sobre ésta y su entorno, para luego procesarla. Se comienza con una reunión con el ejecutivo para que defina la misión, visión, objetivos, la estrategia general de la empresa y cuáles son las problemáticas que más le preocupan. Asimismo, deberá indicar cuál es su interpretación en cuanto a la relación actual de la empresa con su entorno y cómo desea a futuro que esta relación sea. Se hace necesario luego convocar a una reunión a todos los gerentes para ponerlos en conocimiento de lo que se realizará, en cuánto tiempo y el resultado esperado, ya que todos participaran de algún modo en la ejecución del plan. Se plantean también, reuniones personales con cada gerente para que puedan brindar sus opiniones en cuanto a las problemáticas expuestas por la dirección y brinden las suyas.

Es necesario recabar información sobre los entornos inmediatos y generales de la compañía. Esta recopilación de información procede de fuentes publicadas o inéditas, información del sector de actividad de la empresa, la competencia, situación económica y política del país, material documental de la empresa así como de investigaciones específicas, encuestas de clima interno y percepción del público externo. Se determinan

de esta forma los actores clave y las variables ambientales con los cuales se deberá tratar, para generar una matriz de evaluación de factores externos para indicar las amenazas y oportunidades del entorno, y una matriz de evaluación de factores internos para las fortalezas y debilidades de la organización.

Se genera en esta instancia un diagnóstico sobre los componentes de la personalidad corporativa para determinar su armonía, el estado de la cultura actual, la identidad corporativa versus la percepción del público, el mapa de públicos a tratar, los contenidos y canales de las comunicaciones emitidas y la imagen corporativa, a partir de toda la información anterior. El autor propone realizar una síntesis que permita explicar la situación comunicacional, sus causas y condicionantes, realizando la matriz FODA para vencer debilidades aprovechando oportunidades; usando fortalezas para mejorar oportunidades; reducir a un mínimo las debilidades y reducir amenazas; uso de fortalezas para neutralizar las amenazas, realizando estrategias alternativas.

2.4.2 Etapa de formulación

En esta etapa se definen los propósitos del PrInCE, los lineamientos, se desarrollan las estrategias de comunicación y gestión de las relaciones con sus stakeholders, anticipándose a la competencia. A partir del diagnóstico y las hipótesis elaborados, se formulan los propósitos u objetivos del plan.

Sobre los niveles de desarmonía en cuanto a la personalidad corporativa, se deberá determinar cuáles intervenir y el resultado esperado. Del análisis de la cultura corporativa se determina cual es el estado de cultura esperado. Se definen los atributos que deben estar presentes en el texto de identidad o discurso corporativo. En base al mapa de públicos, se confecciona la matriz de posicionamiento y los mensajes claves a elaborar. Se elabora una matriz de comunicación para ordenar y estructurar la emisión de los mensajes a través de los distintos recursos, como ser diseño, marketing, relaciones públicas, comunicación interna, entre otros, y los soportes a utilizar. Sobre todo lo

elaborado, se podrá definir la imagen pública deseada y los desajustes existentes en cada uno de los componentes anteriormente mencionados.

Una vez que se identifican las brechas existentes y las intenciones corporativas, se formulan las acciones tendientes a corregir dichos desajustes. Scheisohn establece tres tipos de intervenciones. La primera relacionada únicamente a la comunicación, por lo que la acción está puesta en la corrección y actualizaciones de ésta, la segunda, sobre el campo de la gestión corporativa y por último una combinación de las anteriores. Una vez identificados los problemas, se pueden diseñar las acciones concretas para abordarlos.

2.4.3 Etapa ejecutiva

La tercera etapa es el plan de acción, en donde se establecen las acciones tácticas y se ejecutan según los plazos y modos previstos. Lo principal es poner en conocimiento a los ejecutivos y gerentes de áreas cuáles son los resultados obtenidos de la investigación transmitiéndoles los conceptos por los cuales se abordará el plan de comunicación. El Dircom o la agencia externa, juntamente con los demás gerentes, determinan cómo accionar frente al plan, estableciendo las tácticas para afrontar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sus contenidos, métodos e implementación.

Para Scheisohn, es importante en esta instancia, poder conformar un grupo de trabajo en donde se delegue el reporte general de todas las acciones realizadas en una sola persona, y cada acción en específica a personas en particular. Las personas involucradas en la realización de cada tarea pueden provenir del interior de la organización como también agentes contratados para realizar la acción. Se confecciona una documentación tendiente a describir los objetivos de cada acción a realizar, los modos de realizarse, las prioridades en su implementación, los recursos necesarios y el resultado esperado. Para la implementación de las acciones y determinar su orden de prioridad, se realiza un análisis en cuanto al rédito que deja la acción en su ámbito de aplicación y la influencia que tiene sobre las demás acciones.

2.4.4 Etapa evaluativa

La última etapa propuesta por Scheisohn, se destina a diseñar el control de eficiencia y evaluación de eficacia del plan de acción, para de esta forma medir el retorno de inversión de las acciones llevadas a cabo. En el avance de la implementación del plan, es inevitable que sucedan ciertos cambios internos y externos, por lo que es necesario revisar, evaluar y controlar su desarrollo. Mediante una matriz en la cual se analizan las acciones, el impacto a nivel interno y externo en el posicionamiento de la empresa y el avance hacia los objetivos establecidos, es que se pueden diseñar e implementar las acciones correctivas correspondientes.

2.4.5 Comunicación de crisis

La crisis es un fenómeno inherente a la vida misma de la organización, en donde ante una situación dada e imprevista, se genera un cambio a nivel interno o externo de la compañía con respecto a su situación anterior. El origen de la crisis puede provenir de múltiples situaciones y escenarios, sin embargo, Piñuel Raigada (1997) las clasifica en 3 grupos, siendo éstas: en torno a las relaciones sociales internas y externas, como por ejemplo cambios en la legislación, huelgas, reajuste de personal, conflictos laborales internos, entre otros; acontecimientos en las relaciones internas y externas con el entorno humano, accidentes laborales, fallas en la producción, catástrofes, como ejemplos; y en cuanto a las relaciones internas y externas de la comunicación, pueden surgir por rumores, enfrentamientos entre departamentos, declaraciones polémicas del vocero, entre otras.

La comunicación de crisis es la que ayudará a gestionar cómo enfrentar y prevenir los riesgos, frenar la crisis y a disminuir la pérdida de crédito y capital en la imagen. Para esto, es importante crear un equipo destinado al tratamiento de la crisis, poder analizar la situación causante del estado de crisis y determinar el mensaje, las vías, el momento y el

emisor correspondiente para cada comunicado. El proceso queda asentado luego en un manual de crisis.

Hay tres etapas fundamentales en la gestión y comunicación de crisis propuestas por Villafañe (1999). La primera corresponde a la anticipación de la crisis, en donde se identifican los primeros síntomas que pueden poner en riesgo los objetivos de la organización o amenazar su reputación. Se pretende identificar aquellos problemas antes de que afecten a un número grande de personas o tome conocimiento público. Luego viene el enfrentamiento ante la crisis, desarrollando acciones a realizar a modo general en un plan de crisis, planes de contingencia y controlando los riesgos. Se procede a la resolución de la crisis, en donde se trata de mantener calma sobre el asunto y recobrar el control. Es necesario el desarrollo de un plan de comunicación destinado a indicar cómo deben ser comunicadas las acciones y su posición frente al problema, a sus distintos públicos. En la gestión postcrisis, se realiza una evaluación de cómo fue ésta tratada, los resultados de la gestión y el impacto sobre la imagen y reputación de la empresa, para actualizar el plan o manual de gestión de crisis.

A modo de cierre, es necesario entender a la empresa como un organismo social, como un sistema y no una suma de partes. La actitud proactiva de realizar acciones y no reacciones es la que se debe transmitir dentro de la organización y propagarse hacia fuera, constituyendo la identidad y cultura organizativa. Un proceder proactivo está encaminado al liderazgo.

En empresas y organizaciones, los actos y la comunicación son objeto de gestión, instrumentos determinados por decisiones estratégicas orientadas a un fin práctico. La eficacia de la acción está determinada por producir los efectos previstos en la estrategia, por lo que toda acción debe ser eficazmente comunicada. Comunicar la acción, no debe ser un proceso tomado a la ligera, se debe prever de qué modo, a quiénes y en qué momento los actos que forman la acción deben ser comunicados. En esta instancia, es

preciso determinar quién comunica, qué se dice, a quiénes, cuáles son los objetivos, con qué recursos, por cuáles medios y con qué efectos.

Para alcanzar estándares altos en los niveles de eficacia y eficiencia de la comunicación organizacional, debe originarse un análisis, formulación, planeación y control del mensaje. Incrementando la comunicación interdepartamental y fomentando el trabajo en equipo, se logra una buena comprensión de conceptos e ideas.

Capítulo 3. Mercados y estrategias de comercialización

Para lograr una mejor comprensión posterior en el desarrollo de este trabajo, se definen en el presente capítulo los conceptos de mercados, necesidades y demandas. Esto ayuda a comprender el propósito por el cual las empresas desarrollan productos y servicios destinados a ciertos públicos. Se presentará aquí las técnicas de investigación de mercado, procesos de producción y las estrategias de comercialización. Esto demuestra la importancia del sector de marketing o mercadotecnia de las industrias, tendientes a conseguir los objetivos y metas propuestas.

Del libro Fundamentos del Marketing, escrito por los autores Kotler y Armstrong se tomarán los conceptos que engloben el capítulo tres tendiente al desarrollo y creación de productos y técnicas de mercadotecnia. Es una parte fundamental del trabajo, poder abordar el marketing en empresas de servicio y la necesidad de comunicaciones integradas en todas sus acciones, para poder a posterior analizar a ClickOn S.R.L. La toma de decisiones estratégicas guiadas hacia el cambio positivo de una organización, podrá desarrollarse según los autores Robbins y Judge, acompañados de Vicente.

3.1 Mercado

El lugar físico donde se genera las transacciones de bienes y servicios entre consumidores y la empresa, es lo que se denomina mercado. Este mercado incluye a aquellos que son actualmente consumidores de la marca, los que en algún momento fueron consumidores y dejaron de serlo, quienes conocen la empresa pero aún no han realizado acción de compra, también denominado potencial, y aquel que desconoce la existencia del producto o marca.

El autor Wilensky (1991) describe cinco mercados básicos, que en conjunto, forman el mercado total. El mercado de usos prácticos es aquel donde las marcas no tienen consideración para los consumidores, solo importando el producto y sus características.

Se denomina mercado técnico en el cual el consumidor toma sus decisiones de compra basado en la finalidad y virtudes del producto. La reiteración de una compra sin previo análisis o la adquisición de un producto por su presentación atractiva, conforman el mercado de compra impulsiva. Cuando los consumidores basan sus decisiones en la comparación del precio con la cantidad o calidad del producto, se configura el mercado de precios. Finalmente existe un mercado de imágenes, integrado por aquellos que privilegian la promesa simbólica que cada producto contiene.

Las personas y organizaciones que integran el mercado poseen necesidades o deseos que pueden ser atendidos por una empresa, generándose relaciones de intercambio y benéficas. Dentro del mercado, ocurre también que las empresas compiten entre sí para satisfacer las necesidades de públicos iguales, tener una determinada posición y generar relaciones que signifiquen consumidores fidelizados con la marca.

3.1.1 Necesidades, deseos y demandas

El punto de partida del marketing nace en las necesidades básicas, en los deseos de las personas y en las demandas de productos. Las necesidades humanas son estados de privación sentidos, la carencia de un bien básico y de todo aquello que puede resultar indispensable para el ser humano. Existen distintas escalas o tipos de necesidades según Maslow, estas pueden ser: físicas básicas, como de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto; necesidades de reconocimiento y de autorrealización (1991).

Los deseos son la carencia de algo específico que satisface las necesidades, estos son variados y cambian continuamente dependiendo de múltiples factores, como la cultura y la personalidad individual. Los deseos se moldean a través de la sociedad en que se vive, materializándose en objetos que satisfacen necesidades.

Cuando los deseos se representan en productos específicos para satisfacer, y están respaldados por una capacidad adquisitiva determinada, se convierten en demandas. Dados sus deseos y recursos, la gente demanda productos cuyos beneficios le producen estados de satisfacción o bienestar, como explica Lambin (1995).

3.1.2 Segmentación

Dado que cada persona tiene distintos deseos y necesidades, el análisis y evaluación del negocio debe determinar cuáles son las verdaderas razones de su consumo. Esta variedad es la que permite que todo emprendedor pueda encontrar algún grupo cuyas demandas no son atendidas. La segmentación tiene como resultado grupos de personas que responden de manera similar ante el producto ofrecido, con respuestas distintas entre cada segmento y suficientemente grandes para poder brindar rentabilidad a la empresa, según expresan Dalrymple y Parson (2000). Los beneficios se orientan a la producción de productos pensados para su público; la disminución de la competencia al centrarse solo en aquella que trabaja sobre el mismo segmento; responder de manera más rápida a los cambios de estrategia e identificar nuevas ventajas competitivas.

El método tradicional de segmentación de mercado toma ciertas variables en cuanto a características del mercado y el comportamiento del consumidor. El autor Wilensky expone que estas variables son: geográficas, demográficas, socioeconómicas, psicográficas, comportamentales y de producto (1991). La primera refiere a la ubicación geográfica, tamaño de la población, del área y el clima que existe. La segunda variable analiza la edad, sexo, religión, raza, tamaño y ciclo de vida de la familia. La división socioeconómica pretende agrupar a las personas por su nivel de ingresos económicos, su ocupación, educación y clase social a la que pertenece. La variable psicográfica trata sobre los estilos de vida, personalidad, actitudes, intereses y pensamientos del mercado. Mediante los comportamientos se podrán agrupar a las personas por la ocasión de compra, el estado de uso y lealtad hacia el producto o marca, el tiempo de compra y la

sensibilidad hacia las variantes de estrategia. Por último, la variable de producto divide al mercado según beneficios buscados y atributos perceptuales.

3.1.3 Fuerzas competitivas

Para el proceso de conducción de una empresa se debe conocer la realidad del mercado, anticiparse a la demanda y saber responder de manera integral. Analizando el comportamiento del mercado, se llega a tomar las decisiones adecuadas de producto y posicionamiento. La dinámica competitiva comprende todas las acciones que desarrollan las organizaciones externas y que tienen influencia sobre la actividad de una empresa.

En los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa crean efectos sobre las otras. La intensidad de la rivalidad entre las compañías surge a raíz del gran número de competidores, los elevados costos fijos, la similitud entre productos o servicios y las fuertes barreras de salida de la industria.

La amenaza de nuevos competidores depende de todas aquellas dificultades que las empresas deben enfrentar para el ingreso a la industria, y de la respuesta de la competencia. Los productos sustitutos ejercen presión sobre la industria siempre que puedan mejorar el desempeño y precio, o cuando su rendimiento sea más elevado. Estos productos cumplen la misma función que el de la empresa.

El poder de negociación frente a los compradores, es la capacidad que tienen los clientes de determinar un precio más bajo, mejoras en el producto o el incremento de servicios destinados a ellos. Mientras que el poder de negociación con los proveedores, se mide a través de la determinación que se puede dar a elevar los precios o a reducir la calidad de sus productos o servicios

El conocimiento de estas fuerzas posibilitan según Porter, saber cuáles son los puntos fuertes o débiles de la empresa, muestra las áreas donde las estrategias pueden

potenciar los resultados y cuáles son las tendencias del sector industrial donde pueden figurar oportunidades o amenazas (1991).

3.1.4 Posicionamiento

En cuanto a la definición de posicionamiento, hay una tendencia orientada hacia la empresa, como expresa Lambin, en donde el posicionamiento es el deseo de cómo quiere ser percibida la empresa por sus compradores objetivos (1995). Así se perfila un estudio partiendo de cuáles son las percepciones actuales de la empresa por parte del público, para desarrollar estrategias tendientes a imprimir en el consumidor diferencias apreciables de sus productos en cuanto a la competencia. Por otro lado, se presenta una definición orientada hacia el público, en donde las personas organizan y categorizan a las empresas y sus productos posicionándolos en sus mentes. Los autores Kotler y Armstrong mencionan que las percepciones, sentimientos e impresiones que se generan en la mente de las personas, sobre las bases de los atributos diferenciadores de los productos, es lo que genera ese lugar o posicionamiento con respecto a la competencia (2008).

Una vez que la empresa ha comprendido la situación del mercado, deberá elegir cuál será su estrategia de posicionamiento a través de diferentes etapas. Primero selecciona al público objetivo del que se encargara de satisfacer, luego identifica los atributos distintivos con los que opera con respecto a la competencia e identifica el actual posicionamiento que posee. Se debe realizar un estudio sobre el posicionamiento de la competencia para poder determinar las actualizaciones a sus productos, servicios, marca o logística para proponer el posicionamiento ideal determinando el plan de actuación.

3.2 Marketing

La gestión de marketing consiste en la planificación, desarrollo, análisis y control de diversas técnicas tendientes al logro de la misión y de los objetivos empresariales. Se

basa en la creación de una oferta en términos de producto, precio y calidad de manera de poder motivar a potenciales consumidores y lograr su preferencia como clientes; es decir, alcanzar la satisfacción de una necesidad.

Se puede considerar al marketing como la administración de relaciones perdurables con los clientes. Contiene un doble propósito, atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservando, y aumentar los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción. Los autores Kotler y Armstrong definen que la dirección de marketing está orientada al logro de los objetivos organizacionales, dependiendo de la determinación de las necesidades y deseos del mercado meta y la satisfacción de la demanda, de manera más eficaz y eficiente que la competencia (2008).

El éxito de la empresa está marcado en cómo coordina las distintas actividades de los departamentos tendientes a diseñar, producir, comercializar y distribuir los productos que apoyan los objetivos organizacionales. La dirección de marketing debe trabajar en conjunto con las demás áreas de la organización para que sus esfuerzos estén en armonía con el fin último, esto es, la satisfacción del cliente.

3.2.1 Estrategia de marketing

Las estrategias se orientan hacia poder determinar las oportunidades económicas existentes en el mercado para una empresa determinada. Los niveles o variables controlables que puede establecer la empresa en cuanto a su producción, distribución y promoción son los medios por donde la estrategia se apoyará para llegar a los objetivos establecidos.

Para poder desarrollar las estrategias de la empresa tendientes a lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad, las empresas deberán evaluar el crecimiento del mercado en donde sus productos se comercializan y la cuota de mercado que abarca la competencia. Lambin, en cuanto a las estrategias de crecimiento y estabilidad frente a la competencia,

opina que son factores que brindan dinamismo y energía a la empresa, ya que estimulan las iniciativas y motivan no solo a los ejecutivos, sino también al personal (1995). Se establecen con este motivo, objetivos de crecimiento en el mercado en el que la empresa opera: de crecimiento en la industria o por fuera del campo donde se desempeña.

En cuanto al crecimiento en el mercado, las compañías pueden explotar nuevas oportunidades cuando intentan cubrir con sus productos existentes mayores cuotas de mercado. Ejemplos de esta acción sería la fusión o compra de la competencia, realizando descuentos importantes que atraigan a nuevos compradores o incitando a la recompra de los actuales. También puede darse el caso que desee abarcar nuevos mercados, introduciendo sus productos a nuevos consumidores o ampliando la red de abastecimiento. Por último, podrá intentar aumentar las ventas en el mercado actual introduciendo mejoras en sus productos o desarrollando nuevos.

Cuando las estrategias se ubican en la industria, las empresas se orientan a poder mejorar la rentabilidad a partir de distintas actividades. Podrá de esta forma asegurarse un aprovisionamiento de materiales creando convenios con proveedores, mejorar la distribución a partir de contratos de exclusividad con distribuidores o fortaleciendo los canales de distribución, incluso reforzar su competitividad integrándose con una competencia. La diversificación o cambio del mercado en el cual participa, se presenta cuando las posibilidades de crecimiento o rentabilidad son muy estrechas. Para esto se diseñan nuevos productos para nuevos mercados o complementan los existentes con nuevas actividades.

3.2.2 Plan de marketing

Es un documento escrito que supone el desarrollo o puesta en práctica de la planificación de la mercadotecnia, es decir, constituye la acción que permite llevar a cabo una idea. Realiza un análisis y estudio del mercado objetivo, sus segmentos, productos y servicios disponibles, competencia, los consumidores, sus necesidades, tendencias y actualidad.

De esta forma, sienta las bases de las acciones estratégicas necesarias para que las ventas, posicionamiento y resultados de la empresa continúen o tomen una tendencia positiva y creciente a lo largo del tiempo.

Tiene distintos ámbitos de aplicación según cada caso específico, en los que según Vicente (2009) es posible hablar de plan para una determinada unidad de negocios, o enfocar hacia una línea completa de productos, un producto específico, o un mercado en particular, así como también para la empresa toda o un solo componente del mix de marketing.

En el proceso de confección, se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se identifican las variables involucradas en el proyecto, se buscan alternativas y se decide la asignación óptima de recursos para la puesta en marcha. Como cualquier otro instrumento de gestión que tiene que ser utilizado por distintas personas, debe ser sencillo, práctico, claro y flexible.

3.2.3 Mezcla de marketing o marketing mix

Una vez que la organización ha podido identificar el segmento el cual cubrirá sus necesidades y desarrolló su estrategia competitiva, debe planificar las tácticas con las cuales operará. El conjunto de variables controlables por la empresa o las herramientas con las que cuenta para el logro de los objetivos, es lo que se determina como mezcla de marketing. El autor Vicente expresa que “en esta etapa se determinan las acciones más adecuadas para conseguir los objetivos y estrategias fijados y se realiza la valoración de los medios necesarios para llevar a cabo dichas acciones” (2009, p. 128).

Las posibilidades o medios de acción a emplear se determinan como cuatro p, de producto, plaza, precio y promoción. De esta forma, se idean los productos o servicios ofrecidos al mercado; el dinero que el consumidor debe abonar para adquirir el producto;

los lugares en donde el producto está disponible; y las actividades comunicacionales tendientes a informar los beneficios del producto e incentivar su compra.

3.2.3.1 Producto

El producto es todo bien físico, servicio, experiencias e ideas que se ofrece al mercado para su adquisición, uso o consumo, tendiente a satisfacer necesidades. En la configuración del producto, no solo se considera los aspectos físicos o cualidades de éste, sino también aquellos atributos que ofrece al consumidor. Al respecto, Cariola (1999) propone cuatro niveles por sobre los cuales trabaja el producto, siendo estos: un producto básico, servicio o beneficio que el cliente adquiere con la compra; producto esperado, el conjunto de atributos esperados por los clientes al adquirir el producto; producto aumentado, aquellos servicios o beneficios adicionales que lo diferencian de la competencia; y por último el producto potencial, aquellas modificaciones por las que puede pasar el producto para buscar nuevas formas de satisfacer y diferenciarse.

La estrategia del producto analiza el conjunto de productos que ofrece la organización, el ciclo de vida en donde se encuentran en relación al mercado y los aspectos identificatorios, como marca y envoltorio. Así se proponen nuevos lanzamientos, refuerzos en la comercialización de los existentes o modificaciones, para satisfacer la demanda del público objetivo.

3.2.3.2 Plaza

La finalidad básica de este instrumento de marketing es poner el producto a disposición del comprador, en la cantidad demandada, en el momento y lugar en que lo necesite, en las condiciones apropiadas y al precio adecuado. Según Farrel y Hartline, las decisiones de logística y distribución comprenden “desde el suministro de materia prima, pasando por la producción de productos terminados hasta la entrega al cliente final” (2006, p. 15). Para dar con esta estrategia, se debe diseñar y seleccionar los canales de distribución,

las características y localización de los puntos de ventas, las actividades de transporte, almacenamiento y toma de pedidos, y fundamentalmente, gestionar las relaciones con distribuidores, proveedores, mayoristas y minoristas.

Los canales de distribución comprenden a todas aquellas personas u organizaciones que intervienen en el proceso de distribución, y que logran que el producto esté disponible para los consumidores. La estrategia se ubica en la selección de los canales a partir de las características del producto, las intenciones comerciales y el mercado, incentivando la demanda a través de los distribuidores o directamente al consumidor, para que demande el producto en los puntos de venta.

3.2.3.3 Precio

El precio comprende el valor monetario que adquiere la empresa por la transacción realizada con el consumidor, al satisfacer una necesidad por medio de su producto. La determinación del precio, se hace en base a los costos de producción, el margen de ganancia deseado, el aporte de valor al consumidor por su adquisición, la demanda existente en el mercado y el precio de la competencia. En cuanto a la percepción del precio, hay dos visiones distintas. Para el vendedor, el precio es el valor de todas aquellas características incorporadas al producto, que llevan al beneficio que espera aportar. En oposición, Bengt (1991, p. 158) dice que el precio para el comprador es “el sacrificio que debe hacer el cliente para conseguir el valor que representa un producto o servicio”, midiéndose por la necesidad, la cantidad y las satisfacciones que desea alcanzar.

La fijación del precio de venta, puede determinarse tomando en cuenta necesidades específicas y oportunidades o amenazas que el empresario detecta, pudiendo tener un plazo de duración limitado o permanente, según el grado de intensidad y la sensibilidad de la demanda en cuanto a la variación. Las estrategias pueden orientarse a cubrir todos los costos incurridos en la elaboración del producto, fijar un precio bajo para consolidar el

producto en el mercado, estimular la compra mediante respuestas emocionales o reducciones temporales del precio.

3.2.3.4 Promoción

Se trata de comunicarse con individuos, grupos y organizaciones para facilitar directa o indirectamente los intercambios, promoviendo la demanda y manteniendo una actitud favorable frente a la marca. Esta herramienta del marketing contempla: la publicidad, forma paga de comunicación transmitida por medios masivos de comunicación; la fuerza de venta, comunicación directa y bidireccional con compradores reales y potenciales; las relaciones exteriores, establecer confianza y aceptación entre la organización y el público; por último la promoción, estímulos adicionales al producto vendido reforzando la publicidad o venta.

Los objetivos perseguidos por esta variable controlable de la mercadotecnia llevan, según Lambin, a la notoriedad y conocimiento del producto, su preferencia por sobre la competencia y la respuesta del comprador frente a la marca (1995). La publicidad de imagen tiene como objetivo el fortalecimiento de la actitud del comprador y la creación de su propia imagen, personalidad y posicionamiento, incentivando la compra y fidelidad. La publicidad promocional busca dar comienzo al acto de compra, impactando directamente en las ventas realizadas en forma posterior. El objetivo de la publicidad interactiva es dar inicio al diálogo entre la empresa y el cliente o prospecto. La publicidad institucional encuentra como objetivo central la creación o refuerzo de la actitud positiva del mercado en relación a la empresa. El sponsoreo, patrocinio y mecenazgo persiguen también el objetivo de incrementar la notoriedad de la empresa y favorecer la mejora de su imagen asociándola a valores y factores positivos.

3.2.4 Comunicación integral de marketing.

Al considerar que toda acción que realice la empresa comunica algo al público, el abanico de vías de comunicación se abre más allá de la publicidad, comunicados de prensa o página web. Los tipos de relaciones y comunicados que realice con los stakeholders, cómo la empresa se presenta a través de sus productos, el precio establecido y los lugares de venta, como así los colores de la empresa, slogan o contacto entre empleados y clientes, comunican algo sobre la organización.

Para poder definir la imagen que la compañía desea tener y posicionarse en el mercado de una determinada manera, es necesario que todas las herramientas estén en coordinación y coherentes a sus fines. Por esta razón, es que se emplea la visión de integrar todas las comunicaciones existentes en la empresa. Kotler y Armstrong, definen a la comunicación integral de marketing como “concepto según el cual una compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, congruente, y convincente acerca de la organización y sus productos” (2008, p. 366).

La comunicación integral de marketing es una visión global de la empresa que reconoce cada punto de contacto con el público, creando sólidas relaciones y mostrando las ventajas que provee la empresa y sus productos. Aunque las organizaciones empleen distintas estrategias y medios para comunicarse, las personas perciben una imagen global de la empresa y no discriminada. Todo lo planificado, acordado y en curso a nivel de negocio, debe ser comunicado a los niveles involucrados, en virtud de alinear los esfuerzos hacia un mismo fin.

3.3 Empresas de servicios

El servicio es toda actividad desarrollada por personas, máquinas, tecnologías o todas ellas en conjunto, que consiste en dar o hacer algo para satisfacer las necesidades de los clientes. La diferencia fundamental entre un bien y un servicio está en sus características. Los servicios son actividades que se generan luego de la decisión de

compra del cliente, coincidiendo la producción y el consumo. La prestación de servicios varía según quién la efectúe, los requisitos del cliente y el lugar en donde ésta se dé. Estas características hacen del servicio un producto no acumulable, no pueden ser almacenados para ser utilizados o vendidos posteriormente.

Los servicios, Según Fernández y Bajac (2003, p. 63) “Para que generen un resultado y una experiencia valiosa para los consumidores deben diseñarse correctamente todos sus componentes”. Al determinar la cantidad de usuarios que pueden atenderse en un cierto tiempo, la empresa evita las fluctuaciones externas y disminuye el tiempo de espera. Para producir un servicio lo más homogéneo posible, se establecen parámetros de atención claros, mensurables y adecuados a las expectativas de los clientes. Al preverse los elementos físicos y espacios que intervienen al brindarse el servicio, la interacción entre personal y usuario se optimiza.

La comunicación de los servicios debe estar prevista para ilustrar los aspectos de proceso y de resultado del servicio, volviéndose lo más tangible posible, y presentando aquellos aspectos distintivos como la marca, logo, slogan y valores de la empresa. Los empleados juegan un importante papel dentro de la comunicación de servicios, siendo en muchos casos la cara visible de la empresa.

3.3.1 Marketing de servicios

La diferenciación en los servicios puede estar orientada a aumentar las capacidades y habilidades de su personal, al crear un entorno físico superior al de la competencia; al optimizar los procesos de producción, o al diseñar una imagen distintiva y única en sus símbolos y marcas. Pero como en el caso de productores de bienes, el primer paso es entender al consumidor y sus estándares de satisfacción.

Las compañías de servicio deben identificar los estándares de satisfacción de los clientes, para producir una calidad superior al de la competencia. La capacidad de

recompra que se genera en los usuarios, la retención o lealtad de estos hacia la marca, es la medida más eficaz para cuantificar la satisfacción del público meta. Para llegar a estos niveles de satisfacción, es necesario que las empresas agreguen valor a sus servicios que los difieran de la competencia.

Por lo anteriormente expuesto, el marketing de servicios deberá trabajar no solamente en el público meta, sino también en el personal a cargo del servicio y en el ambiente a desarrollar la actividad. El marketing interno está destinado a encontrar al personal ideal para llevar a cabo las tareas, desarrollarlo y fidelizarlo, sobre todo orientarlos hacia la satisfacción del cliente. Al respecto, Kotler y Armstrong (2008, p. 229) dicen “El primer paso es facultar a los empleados de primera línea, conferirles autoridad, responsabilidad, e incentivos que necesitan para reconocer las necesidades de los clientes, interesarse por ellas, y satisfacerlas”. El marketing interactivo es el momento de la verdad, en donde el consumidor se enfrenta al servicio. El proceso de consumo y producción en los servicios se realiza al mismo tiempo, con lo cual se debe guardar cuidado en el entorno, los elementos a utilizar y la interacción entre empleado y usuario, siempre estando todos congruentes a los fines organizacionales.

3.3.2 Servicios en internet

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías, internet ha surgido como un nuevo canal de distribución, comercialización y publicidad en lo que respecta a bienes y servicios. En efecto, internet provee una plataforma a las empresas, en donde éstas pueden comprar y realizar pagos, comunicarse y gestionar procesos internamente, y sobre todo, relacionarse con los públicos de una nueva manera. La posibilidad de una mayor cobertura, dinamismo en la presentación de la marca, rapidez en la entrega de información y la complementación del apoyo de estrategias fuera de línea, hacen que las empresas se vuelquen a estar presentes en este medio electrónico.

Los negocios electrónicos son aquellos que utilizan plataformas digitales para intercambiar información y operar con otras compañías, clientes e internamente. El comercio electrónico o *e-commerce*, refieren a las transacciones que se realizan entre la compañía y sus públicos mediante pago con tarjeta o dinero virtual. Según Fernández y Bajac (2003, p. 191) esta actividad de venta comprende “todas las funciones de contacto con los compradores de bienes y servicios que la empresa ofrece, información a los clientes, auto-atención y elementos de e-commerce”.

Las empresas desarrollan sus páginas web, en donde presenta la información institucional y comercial del negocio. Los sitios web de las empresas son administrados y gestionados con las mismas premisas que para la marca de la empresa, utilizando esta vía para reforzar la imagen e identidad. Las redes sociales son complementos utilizados por las organizaciones para entablar relaciones con los públicos, acercándose hacia ellos, comunicando desde otros canales y redireccionando a los usuarios a los sitios web. El posicionamiento aquí juega un papel no sólo en la mente de las personas, sino que también en los motores de búsqueda y en el tráfico de visitas.

Los portales de internet son creados a partir del tipo de relación que se entabla con los usuarios. El modelo compañía a consumidor está destinado a crear un flujo de información y comercialización hacia el consumidor final. Cuando distintas empresas comparten información de sus productos, realizan servicios de apoyo y brindan posibilidades de contacto hacia nuevos clientes, se determina que se posee un modelo compañía a compañía. El intercambio en línea de productos e información entre consumidores finales a través de una página web, es conocido como modelo consumidor a consumidor. Por último, se presenta el caso de aquellas compañías que invitan a los usuarios a comunicarse e interactuar con la empresa, tomando un rol más activo que el modelo compañía a consumidor, y alentando la retroalimentación.

Las empresas pueden basar entonces sus negocios en la venta a través de instalaciones físicas y en línea, sólo por medio de instalaciones físicas o las llamadas compañías de sólo clic. Sobre estas últimas, Kotler y Armstrong incluyen a aquellas destinadas a la venta de productos y servicios a consumidores finales por internet, las que brindan servicio de comparación de precio, reventa, subasta, información o proveedores de servicios de internet (2008).

3.4 Estrategia

Una estrategia es la base de todo un proceso decisorio, en donde se define el lugar al cual se pretende llegar, y la elección de los caminos básicos que conducirán a ese objetivo. Se define como el proceso destinado a crear y mantener una relación viable entre la empresa y el contexto donde ésta se desenvuelve. Para Wilensky la clave en la implementación de cualquier estrategia es poder definir cuál es el escenario más relevante para la organización y prepararla para enfrentarlo (1997).

El pensamiento estratégico acomoda el entorno a la realidad empresarial, establece criterios en la valoración para la toma de decisiones y encuentra ventajas competitivas. Para esto se debe determinar concretamente el problema y examinar las distintas posibilidades de resolución.

El proceso de fijación de estrategias consiste en un plan integrador que tiende a garantizar que los objetivos se consigan. Para poder implementarlo, se debe definir cuáles son las necesidades a satisfacer mediante sus productos, a qué segmentos del mercado se aspira alcanzar, a qué áreas geográficas se desea llegar y cuál es la ventaja diferencial de la oferta. Las estrategias de comunicación, siempre deben alinearse a las estrategias de negocios.

3.4.1 Gestión estratégica

El planeamiento es un proceso que, una vez establecidos los objetivos por lograr, determina de antemano qué debe hacerse, cuándo debe hacerse, quién debe hacerlo y de qué manera. El proceso de planeamiento consiste en elaborar planes que serán ejecutados; de la ejecución, se obtendrán resultados que deben ser controlados; una vez controlados, se alimentará un nuevo ciclo de planeamiento.

Según el autor Vicente, la planificación en el ámbito empresarial está condicionada por el estilo y actitud de la dirección, dándose el caso de directores con poco tiempo para realmente planificar las actividades; aquellos que ejecutan ciertos planes para algunas áreas pero sin una coordinación clara; y los que siguen procedimientos formales de planificación, coordinando y agrupando las distintas áreas de la empresa (2009). El proceso de planificación es esencial para la elaboración e implementación de estrategias, como así el de comunicación para coordinar los esfuerzos de quienes intervienen.

Hay tres tipos de estrategias básicas en las organizaciones, siendo estas: corporativas, de negocios y funcionales. Hax y Majluf definen a las estrategias corporativas como aquellas que abarcan a toda la organización, siendo realizadas por los directivos (2004). Analizan las oportunidades y amenazas del medio, determinan las debilidades y fortalezas a través de la misión, para desarrollar los objetivos corporativos, la asignación de recursos, realizar el diseño de la estructura, y finalmente la selección y motivación de los recursos humanos. Para las estrategias de negocio, se pretende obtener un posicionamiento superior a la competencia, definiendo la misión del negocio, analizando las oportunidades y amenazas en donde el negocio compite y las actividades claves en la cadena de valor.

En cuanto a las estrategias funcionales, éstas contienen los requisitos a nivel funcional de las estrategias anteriormente descritas. Del análisis de los requisitos funcionales de las estrategias corporativas y de negocios, se realiza un estudio de la empresa sobre estándares de la industria, para así determinar decisiones claves a nivel funcional. Las

estrategias, programas y presupuestos funcionales son las respuestas al análisis previo de las acciones a ejecutar.

3.4.2 Gestión del cambio

En una dinámica de entorno continuamente cambiante, hasta las más rígidas empresas deben adaptarse a los nuevos escenarios si desean mantenerse en el mercado. La planificación del cambio tiende a buscar mejorar las capacidades de la organización, potenciar su actual rendimiento en el mercado, adaptarla al nuevo entorno, al mismo tiempo que preparar a todos los involucrados para enfrentarse al cambio.

Todo cambio en la organización trae aparejado una serie de dudas, desconciertos y resistencias en los empleados, debido a la toma de nuevas decisiones. Las compañías establecen nuevas estrategias, realizan modificaciones a nivel funcional o estructural, que traerán indudablemente repercusiones en la cultura, clima e imagen empresarial. Es importante entonces, que los cambios a realizar se gestionen con una comunicación también planeada.

La comunicación reduce la resistencia en dos niveles. El primero es que combate los efectos de la mala información y la comunicación deficiente, si los empleados conocen todos los hechos y se les aclaran todos los malos entendidos, la resistencia debiera disminuir. El segundo es que la comunicación es de ayuda para vender la necesidad de un cambio. (Robbins y Judge, 2009, p. 623).

El cambio deberá ser entonces inculcado en el personal a través de las políticas y valores, fomentando las ideas innovadoras y la actitud proactiva. Es en definitiva, no sólo una manera de motivar a los subordinados, sino también de desarrollar la fuerza laboral y generar en última instancia, ventajas por sobre la competencia.

Antes de finalizar el capítulo número tres, es importante recordar que el fin último de las organizaciones es la satisfacción de los deseos del consumidor. Es gracias al estudio de la demanda y competencia, que las empresas pueden elaborar planes estratégicos de comercialización que les representen una ventaja diferencial, a la vez que asegurar la

coherencia de sus productos con las necesidades a cubrir. Los planes de marketing son acciones que atraviesan la organización de manera transversal, involucrando a las demás áreas en su ejecución. Para este motivo, requieren de mantener una comunicación continua y eficaz con cada departamento que se involucre en el proceso de fabricación, distribución y comercialización.

En empresas de servicios, se vuelve a resaltar la importancia de mantener empleados motivados, conectados y en un ambiente positivo. Se comprende que para los fines comerciales, la realización del marketing interno es lo que logrará empleados alineados a la misión y visión de la empresa, con una conducta gestionada hacia el buen servicio del consumidor. Las empresas que presenten problemas de comunicación o clima interno, deberán entonces buscar las vías para poder gestionar el cambio que represente una organización guiada hacia un mismo fin.

Capítulo 4. Análisis de ClickOn SRL

El capítulo número cuatro está destinado a investigar los procesos de comunicación y administración realizados por la empresa que representa el sujeto de estudio. Se realiza un especial estudio en cuanto a las pymes y las empresas de comercialización en línea, para conocer la situación de la industria en el año 2016. Se relevaran datos provistos por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico y la Fundación Observatorio Pyme.

Mediante entrevistas a personal que integra ClickOn, se pretende presentar el estado de situación frente al mercado y a sus públicos, con una visión desde el interior de la empresa. En consecuencia, es necesaria la realización de una auditoria sobre la comunicación realizada a nivel interno. En el análisis realizado, tanto a nivel interno como externo, se podrá extraer los datos que revelen discordancias entre lo deseado por la empresa y cómo ésta es realmente percibida, para determinar las acciones que integran el plan de comunicación propuesto.

4.1 Las pymes y su situación en el mercado

Las pymes argentinas se encuentran en una difícil situación de rentabilidad en lo que respecta al año 2016. Los índices de inflación, el impacto de la devaluación del valor del peso argentino en diciembre del 2015, y como consecuencia, la retracción de la compra por parte de los consumidores, han impactado en las finanzas de las pequeñas y medianas empresas. Mientras que el nivel de bajas en el plantel de empleados ha aumentado con respecto a los índices del año 2015, las modalidades de contratación de media jornada y pasantías han crecido para incorporar técnicos y profesionales a sus empresas.

Según la Fundación Observatorio Pyme, entre el primer y segundo trimestre del 2016 el precio de venta promedio de las pymes se incrementó un 7,3%, trayendo para el segundo ciclo una reducción en las cantidades vendidas, sobre todo para las pequeñas empresas

(2016 a, p. 2). En cuanto a las pymes de servicios de software e informática radicadas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las cuales representan alrededor de un tercio de las empresas del sector de todo el país, su volumen de venta se redujo un 1,0%. La inestabilidad del escenario social, político y económico, sumado al escaso margen de relación precio de venta – costo, constituyen los principales problemas de los empresarios porteños de las pymes (Fundación Observatorio Pyme, 2016 b, pp. 1-3). Para el año 2017 no se prevén mejoras significativas en los niveles de venta y bajas del valor peso, aunque muchos empresarios han manifestado una postura optimista en lo que respecta a su negocio.

4.1.1 Comercio electrónico argentino

El comercio electrónico en Argentina ha crecido exponencialmente durante los últimos años, y cada vez son más las empresas que se suman a esta modalidad de venta. Desde su surgimiento en la década del 90, el nivel de usuarios de internet ha ido en aumento, y hoy en día cada vez son más las personas que se vuelcan a realizar compras por internet. Pese a los primeros temores que reflejaban los usuarios frente a este tipo de modalidad de compra, realizar compras desde la casa, los descuentos y promociones, sumados a las mejoras de logísticas empleadas por las empresas, han incrementado el nivel de venta. Hoy como resultado, las compras se realizan de manera más recurrente en línea que años anteriores.

Las empresas que están adheridas a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, como ClickOn, se han visto favorecidas por las acciones realizadas por la Cámara, sobre todo con el *Hot Sale* y *Cyber Monday*. Estas son dos fechas, una en el primer semestre del año y la otra en el segundo, tendientes a realizar grandes descuentos en los precios de ventas. Según un estudio revelado de e-commerce del primer semestre 2016, “la facturación fue de \$45.249 millones, lo que nos indica un crecimiento del 60% a nivel facturación con respecto al mismo periodo del año anterior” (Cámara Argentina de

Comercio Electrónico, 2016, párrafo 8). Esto benefició a las empresas adheridas, otorgándoles un mayor flujo de ventas, y por consiguiente entrada de dinero, en lo que fue el primer semestre del 2016. Se espera lograr el mismo impacto para la acción a realizar en el segundo semestre.

4.2 Brief ClickOn SRL

ClickOn es un grupo de empresas tendientes a la venta en línea de productos y servicios de empresas nacionales, mediante cupones de descuentos. Las ofertas publicadas van desde hospedajes, entretenimiento, servicios de gastronomía, belleza y servicios de autos, hasta productos electrónicos, indumentaria y mobiliarios.

Los precios y descuentos que ofrece ClickOn son posibles debido a que sus clientes, las diferentes organizaciones que pautan en su espacio, le ofrecen precios al por mayor. Las empresas ganan, ya que logran aumentar las ventas, vendiendo más cantidad en menos tiempo. Clickon gana reclamando ciertos porcentajes de las promociones vendidas. (Giraldo y Sarmiento, 2013, p. 101).

Los usuarios, al crearse los perfiles en las páginas web de cada empresa que componen el grupo, llenan una serie de datos que permite segmentarlos, presentándoles las ofertas de su interés. Lo mismo sucede con el *newsletter* al cual se inscriben. Además de estos canales, la empresa utiliza sus redes sociales para redireccionar a los usuarios a las páginas correspondientes, y sus ofertas se encuentran presentes también en varias páginas de agrupadoras de descuentos. Los precios corresponden a los descuentos pactados con las distintas empresas, pueden ser abonados mediante dinero físico, tarjeta de crédito o moneda virtual, gracias a la utilización de la plataforma de Mercado Pago y créditos que se generan en la página para utilizarlos en las ofertas. Una vez abonada la oferta, el cupón se genera en la cuenta del usuario para que pueda contactarse con el comercio y pactar la reserva o entrega.

La continuidad en el mercado, se debe a la ventaja diferencial que remarca Leandro Chennales, actual Director de ClickOn. "Hoy tenemos una base de usuarios y comercios

muy grande, la marca y un montón de cosas más que nos ayudan a poder mandarnos a hacer un montón de cosas”. (Ver entrevista 1 cuerpo c).

4.2.1 Historia de la empresa

La empresa surge en julio del 2010, fundada por un grupo de empresarios internacionales, que buscaban lanzar el proyecto de cuponeras en línea en distintas ciudades del mundo. La intención de los accionistas era poder hacerle frente a Grupon, empresa de cupones en línea de descuentos, copiando su modelo de negocio. Según comenta Leandro Chennales, la empresa pasó de manos de capital mexicano a brasilero, para luego pertenecer al Grupo Globo. En el año 2012, los entonces gerentes de ClickOn Argentina compran la empresa al grupo empresario brasilero, pasando a ser la empresa de capital nacional. (Véase entrevista 1 cuerpo c).

Durante sus inicios, la empresa publicaba en su página una sola oferta diaria, la cual iba del 50 al 90% de descuento en el producto o servicio del tercero interesado. Luego de consolidar una gran cartera de clientes, considerar el impacto que el descuento traía hacia éstos y escuchar la demanda de sus usuarios, determinaron que las ofertas debían establecerse por periodos más largos. El Director Chennales indica que “hoy ya mutó a algo mucho más parecido a un *market place* curado, porque nos dimos cuenta que si dejábamos las ofertas online, se seguían vendiendo, entonces cambió, se paso del corto plazo hacia el largo plazo”. (Ver entrevista 1 cuerpo c).

Cinco años después de su fundación, ClickOn compra a su competencia Cupónica, con lo que suma un volumen de negocios adicional muy importante y consolida un equipo de trabajo de unas cien personas en el país, incluyendo sus desarrollos en Córdoba, Mendoza y Rosario, además de la sede central de Buenos Aires. Además, desarrolló su propia agencia de viajes (Clickonero Travel), la Tarjeta ClickOn de descuentos y Cupoint, un agrupador de descuentos. Meses más tarde adquiere a Agrupate, una fuerte

competencia que poseía en el mercado, y se constituye como grupo de empresas, que incluye ClickOn, Agrupate, Cupónica y clickOnero Viajes.

4.2.2 Misión, visión y valores

Anteriormente, la empresa definía su misión como: ofrecer las mejores ofertas en gastronomía, estética, entretenimiento, turismo y productos para disfrutar de la vida, todos los días. Su visión era comprendida como: ayudar a la gente a disfrutar la vida, todos los días. Luego de un proceso en el que se revaluó las características y objetivos del negocio, los directivos unen ambas definiciones y lanzan el *core purpose* del grupo, siendo este: “ayudamos a millones de personas a disfrutar más la vida”. (Ver figura 1 cuerpo c).

En este proceso de redefinición, se establecieron cuatro valores por los cuales se rige la empresa. El primero es denominado pasión extrema, y lo definen como: “dejamos todo en la cancha disfrutando con humor y alegría todos los días”. Luego proponen respeto absoluto, indicando que el respeto es el pilar de su interacción, creando relaciones francas y honestas con los demás. El tercer valor corresponde a devoción por el cliente, en el cual establecen que trabajan en equipos adaptables al negocio y con una obsesión por la satisfacción del cliente. Por último, establecen como valor la resolución rápida y eficaz, a lo que refieren con: “pensamos como dueños y tenemos el máximo compromiso para dar soluciones siempre”. (Ver figura 1 cuerpo c)

4.2.3 Estructura de ClickOn

ClickOn pasó de ser una empresa grande, con una dotación de personal que superaba los 120 empleados, a ser una empresa chica, con 42 empleados. Esto se debe a una reestructuración que se debió realizar a principios del año 2016, luego de la adquisición de las empresas Cupónica y Agrupate, las bajas en las ventas hacia fin de año que tuvo la economía argentina en general, afectando muy fuertemente al grupo de empresas

ClickOn recién consolidado y un enfoque que se quiso realizar para mantener a aquellos empleados que representaban los valores de la empresa. (Ver entrevista 2 cuerpo c).

Su organigrama tiene un diseño vertical, presentando los distintos niveles jerárquicos desde el directorio hasta la base. La estructura de ClickOn, corresponde a una estructura funcional. Las aéreas que integran al grupo se dividen en tres: Ventas, Operaciones y CTO. Dentro del área de Ventas, se encuentran las divisiones de: Interior, destinada a ofertas de Mendoza, Rosario, Neuquén, Santa Fe y Córdoba; Buenos Aires; y Agencia. El área de Operaciones está integrada por: Finanzas y Operaciones; Producción; SIC y Recursos Humanos. De esta manera se determinan los tres niveles de la dirección, con alta dirección, gerentes de nivel medio para Ventas, Operaciones y CTO, y jefes de aéreas; otorgando a ClickOn la particularidad de descentralizar la toma de decisiones. (Ver figura 2 cuerpo c).

Aunque la mayoría del personal de la empresa se encuentra establecido en su oficina en la Ciudad de Buenos Aires, muchos de los ejecutivos de ventas están ubicados en las ciudades del interior del país en donde se publican ofertas. De esta manera, los encargados de llevar a cabo los tratos con los clientes tienen una proximidad más cercana. Según el Director de ClickOn, Chennales, “si queremos poner al usuario en el centro y pensar como satisfacer al usuario de la mejor forma, la estructura con las personas en el interior es lo que aporta”. (Véase entrevista 1 cuerpo c).

4.2.4 Cultura organizacional

La integración del nuevo personal a la empresa fue realizada en etapas. Primeramente, los Directores de ClickOn y los futuros Jefes concurrían a las oficinas de las empresas a adquirir, para presentarse ante el personal y exponer una reseña sobre la empresa. Luego, una vez consolidada la adquisición, el nuevo personal se dirigía a las oficinas de ClickOn para tener un recorrido por las instalaciones, presentación formal al resto del

equipo y ubicación en los puestos de trabajo. Se desarrollaron desayunos semanales para generar espacios en donde los integrantes puedan conocerse, y entablar conversaciones en un ambiente más relajado. El evento de fin de año 2015, o convención como suele llamarlo la empresa, tuvo como uno de sus objetivos ayudar a consolidar aún más la integración entre el personal, recurriendo a juegos lúdicos y de ingenio. El último paso fue consolidar un único sistema, en agosto 2016, para todas las operaciones que realizaba la empresa. Esto trajo aparejado, un rediseño en las páginas web y redes sociales de las empresas, convirtiéndolas en plataformas iguales, pero respetando su identidad. (Ver entrevista 2 y entrevista 5 cuerpo c)

Durante el proceso de adquisición de las empresas Cupónica y Agrupate, los modos y costumbres de trabajar y comunicarse se vieron afectados. Hoy como resultado, los empleados en la misma organización determinan a las empresas que publican sus ofertas en las páginas como socios, aliados o *partners*; las publicaciones se conocen como ofertas o *deals*; el producto en sí, descuento que adquiere el usuario, se determina como cupón o voucher; la plataforma utilizada por todos los sectores para el acceso a las publicaciones se denominada como admin o zion; y el área de Atención al Cliente (SIC) aún es determinada por muchos empleados como CEC (provenientes de Agrupate) y SAC (quienes integraban ClickOn). (Véase entrevista 1 cuerpo c).

Al establecerse los cuatro valores por sobre los cuales la empresa se rige, ClickOn ha podido delimitar mejor su cultura organizacional, manteniendo a los empleados en los cuales los valores empresariales se veían reflejados. ClickOn propone ser una empresa descontracturada y abierta frente al personal, otorgándole libertades en la decisión de horarios de trabajo y recreos durante su actividad laboral. De todos modos, opera dentro de un sistema paternal, como indica Chennales, “Me gustaría que todos seamos lo suficientemente adultos como para entender que esto lo hacemos entre todos y que no

hace falta que esté un jefe atrás controlando si estás laburando”. (Ver entrevista 1 cuerpo c)

4.2.5 Identidad y marca

ClickOn, Cupónica y Agrupate poseen una identidad propia y diferenciada de las demás; aunque todas se encuentran aglutinadas bajo lo que se considera marca paraguas, que es el Grupo ClickOn. Al respecto, ClickOn ha mantenido su identidad desde los inicios, sin modificar su nombre y colores empresariales, pese a los cambios de capitales extranjeros a nacionales. Para el desarrollo de su identidad corporativa, se creó el logotipo de la marca, el cual está representado por su nombre, resaltando la letra o, con un mayor tamaño y en color azul (véase figura 6 cuerpo c). Los colores asociados a su identidad son el blanco y azul, por ser los más representativos en toda su imagen, denotando confianza, seguridad, libertad y sencillez. (Ver tabla 1 cuerpo c)

La identidad de Cupónica también se encuentra configurada por su logotipo, el cual agrupa las letras de su nombre en pares, les designa un color distinto y están todas representadas por una tipografía diseñada para la marca (ver figura 7 cuerpo c). En el caso de Agrupate, se desarrolló un imagotipo, con el nombre de la marca y un signo más o positivo encerrado en una especie de burbuja de conversación amarilla (véase figura 8 cuerpo c). Si bien la connotación de los colores representativos de estas dos empresas es distinta a los de ClickOn (ver tabla 1 cuerpo c), el estar bajo la marca paraguas es lo que posibilita la compatibilidad de su identidad con la misión y valores de la empresa.

4.2.6 Objetivos de negocio

La compañía establece a la empresa de quien tomó la idea de fundarse, Groupon, como única competencia establecida en el mercado contra quien compite (ver entrevista 1 cuerpo c). Por esta razón, establece como uno de sus grandes objetivos, fijar una ventaja diferencial alineada a sus valores, que les permita ganar una cuota de mercado. El Jefe

de SIC realiza una clara descripción de cuál es el nuevo rumbo que tomará la empresa, siendo este: “A futuro se prevé poder escuchar más a los usuarios, y que realmente cada propuesta sea valorada, más allá de los reclamos puntuales con las ofertas, evaluando éstas y cómo afectarían a lo que es la imagen de la empresa”. (Ver entrevista 6 cuerpo c). Por lo cual, tanto a nivel de identidad como comercial, la empresa se orientará hacia la satisfacción del cliente, teniendo un contacto más cercano y brindando una plena satisfacción.

A nivel comercial, se evalúa la posibilidad de realizar estudios sobre el público objetivo de cada una de las marcas que componen el grupo, para publicar aquellas más correspondientes a cada target. Se busca además, ampliar la cartera de negocios que publica, la calidad y la incorporación de nuevas marcas de renombre, a fin de realizar un trabajo de reactivación de usuarios. También, a futuro, se pretende que los contratos a realizar con las empresas estén basados en los valores empresariales de ClickOn, representando los comercios adheridos de igual forma a estos mediante sus productos y servicios (ver entrevista 3 cuerpo c).

4.3 Comunicación empresarial de ClickOn

Quien se encarga de la comunicación principalmente, es el Directorio. Desde sus comunicados formales, dan a conocer el estado de situación en que la empresa se encuentra, acciones futuras a realizar y su posición frente a diversos temas que surjan. El jefe de Recursos Humano colabora junto al Directorio, elaborando mensajes referentes a las situaciones personales de los empleados, como ser vacaciones, horarios de trabajo, altas y bajas, cumpleaños y aniversarios, así como invitaciones a eventos a realizarse. Los jefes de cada área luego son los encargados de bajar los contenidos a las tareas diarias o de realizar acciones de recordación. (Véase entrevista 1 y entrevista 4 cuerpo c).

La comunicación externa es realizada por el Director Ignacio Carcavallo, el área de Producción y SIC. En conjunto, son los encargados de proyectar la identidad de la empresa hacia los clientes, medios de comunicación, competencia y sociedad en general. Las tareas que llevan a cabo tienen su impacto también en la imagen de los comercios adheridos, ya que son quienes los presentan al público de las tres empresas. Es por esta razón, que sus acciones deben de ser coherentes con los valores de ClickOn y realizadas con total profesionalismo y responsabilidad.

4.3.1 Comunicación interna

Hasta hace unos meses, las únicas vías de comunicación eran descendentes y horizontales. Debido a la crisis que sufre la empresa a principios de este año, la comunicación descendente disminuye y toma un carácter pasivo, aumentando los rumores en las comunicaciones informales horizontal. Una vez superada la crisis interna de ClickOn, los ejecutivos pusieron en marcha lo que llaman Plan Cumbre para mejorar las condiciones actuales y delimitar acciones a futuro. Desde entonces, la comunicación descendente empieza a tomar nuevamente fuerza, retomando su carácter asertivo, y se abren canales de comunicación ascendente para conocer el clima interno de la empresa. (Ver entrevista 2 cuerpo c)

Según lo relevado en la entrevista al Director Chennales, para la elaboración de los mensajes “Adaptamos canal, lenguaje, frecuencia y contenido a una estrategia general”. (Véase entrevista 1 cuerpo c). Aun así, no posee un plan de comunicación preparado para la gestión de la comunicación. A partir de las necesidades comunicacionales que surgen, se implementan acciones con pautas a seguir, pero sin una evaluación que posibilite corroborar el haber alcanzado los objetivos. (Ver entrevista 4 cuerpo c).

4.3.1.1 Canales y herramientas

Para comunicados del tipo informativos, los Directivos utilizan principalmente el correo electrónico y las presentaciones que realizan al personal, vía videoconferencia o presenciales. El código de ética y comportamiento, el manual de identidad y la inducción, brindan a los ingresantes información general sobre la empresa, el puesto de trabajo, las políticas y pautas de convivencia. Los videos institucionales, las reuniones de trabajo y equipo, ciertos eventos, como el cumpleaños de la empresa y fiesta de fin de año, sumados a las carteleras ubicadas en las instalaciones, sirven de apoyo y recordación de los mensajes emitidos.

La comunicación operativa se desarrolla a través de Skype y el chat provisto por Gmail, utilizan correos electrónicos, llamadas telefónicas y planillas para realizar pedidos o enviar datos requeridos a cada sector. Según el Encargado de Recursos Humanos, la utilización de estas herramientas está sujeta a la voluntad de cada empleado (ver entrevista 4 cuerpo c). Los Jefes de áreas y los empleados mantienen reuniones semanales o quincenales, dependiendo el caso, para indicar las pautas de acciones a realizar y obtener información sobre la situación del sector.

Se realizan acciones para aumentar la motivación de los empleados escuchando sus sugerencias, posibilitando el reconocimiento de sus tareas por parte de jefes y compañeros, así como brindando recompensas por su desempeño. Éstas se realizan a través de publicaciones que realiza el Director Chennales en el grupo cerrado de Facebook de la empresa, el buzón de sugerencias y por Bonusly, una herramienta de gamificación. El uso del grupo de Whatsapp, Facebook, los eventos mensuales y de fechas importantes, busca que los empleados creen mejores vínculos entre ellos, conozcan mejor las actividades y características de sus pares. Son parte esencial ya que el equipo está disperso por varias regiones de la Argentina y el contacto entre empleados de esta forma es muy escueto. (Véase entrevista 4 cuerpo c).

4.3.2 Comunicación externa

A diferencia de lo sucedido con la comunicación interna durante el periodo de crisis, la comunicación externa no se vio afectada. Esto se debe a que muchas de las acciones realizadas tienen que ver con las tareas diarias de los empleados. El Director Carcavallo es quien actúa como vocero oficial de la empresa, dirigiéndose hacia los medios y grupos de interés. En este caso, y según las palabras de Chennales, “lo hacemos no tanto pensando en la comunicación externa, sino en contribuir con nuestro granito de arena, a la comunidad emprendedora”. (Ver entrevista 1 cuerpo c).

El sector de Producción es quien se encarga de la publicidad de la empresa y de los comercios que publican en las páginas. Los mensajes elaborados para cada oferta se presentan de igual modo para las 3 empresas, basándose en la información que los ejecutivos de ventas envían al sector. Si bien poseen un conocimiento sobre el impacto que tienen en el público, gracias a Google Analytics, esto solo les permite determinar acciones que refuercen las ventas. Se suma a esto, que carecen de conocimiento sobre la identidad de los usuarios que permita elaborar mensajes al público objetivo de cada empresa. (Véase entrevista 5 cuerpo c).

Según Taborda, Jefe de SIC, “el sector SIC es el encargado de llevar la comunicación con los clientes, buscando siempre aportar un plus a lo que es el servicio general de la empresa”. (Ver entrevista 6 cuerpo c). El sector de atención al cliente es quien se encarga de recibir toda consulta, reclamo e información no solo de los usuarios, sino que también de quienes publican. En ambos casos, buscan mantener una buena relación, aportar a la experiencia en general y representar a la empresa a través de los valores de la compañía en sus comunicados.

4.3.2.1 Canales y herramientas

Para comunicación informativa o institucional, la empresa realiza notas de prensa, concurre a eventos y charlas. Principalmente esta comunicación está orientada a mostrar

su experiencia en el mercado, las decisiones que debieron tomar frente a cada situación y reflejar la fuerza que tiene la empresa en la industria.

Las páginas correspondientes a cada empresa, la elaboración de *newsletters*, las publicaciones en redes sociales y la publicidad en Google, son las vías por donde el grupo da a conocer quién es y cuáles son sus ofertas. Según el Jefe de Producción, las ofertas buscan mostrar un beneficio extra a los descuentos realizados, presentando el precio, las características y condiciones, invitando a que se recorran nuevos lugares, aunque no ofrecen mayor información del comercio. (Ver entrevista 5 cuerpo c).

Por último, para crear y mantener la relación con los comercios y usuarios, el área de atención al cliente se comunica a través de correos electrónicos, mensajes en las redes sociales de cada empresa y por medio de páginas de centros de reclamos. Las respuestas suelen ser automáticas, aunque los empleados pueden cambiarlas según sus gustos y circunstancias, respetando siempre la impronta y los valores de la empresa.

4.4 Investigación Interna

La investigación interna está orientada a poder identificar las percepciones que tienen los empleados sobre la compañía, el estado de ánimo, el conocimiento sobre sus tareas y el clima interno. De esta manera se analiza el grado de conocimientos que poseen los empleados sobre la gestión de sus tareas y la cultura existente. Las distintas herramientas que se utilizan, ayudan a conformar el diagnóstico de la empresa, a lo que Etkin denomina como “una radiografía lo más exhaustiva posible de los elementos que componen el fenómeno de la comunicación de las organizaciones en sus diferentes aspectos” (2008, p.64). El resultado proveniente de la investigación, en comparación con las intenciones de la empresa, es lo que posibilitará determinar los objetivos del plan comunicacional.

4.4.1 Investigación de clima interno

Los siguientes resultados son los provenientes de una encuesta representativa de clima interno, tomando como sujeto de análisis a los empleados de la empresa que no poseen un cargo superior (ver figura 9 cuerpo c). Dicha encuesta tiene el propósito de revelar la percepción que tiene los empleados de la empresa, el clima interno en el que se convive, el grado de conocimiento sobre sus tareas y detectar las fortalezas y debilidades de la comunicación interna en estas aéreas.

A los supuestos de relaciones de usted y la empresa (ver figura 11 cuerpo c), se llega a la conclusión que todos los valores propuestos por la empresa, no se ven reflejados en las apreciaciones de los empleados por ésta. Los encuestados revelaron un bajo porcentaje en las sentencias destinadas a conocer el grado en que las personas se sienten identificadas con la empresa, y el nivel de influencia positiva que ejercen los superiores para el logro de los objetivos. El personal no aprecia una fidelización hacia la marca o una orientación hacia el cliente, indicando que éste compra únicamente por los precios bajos que se presentan.

En cuanto a la relación usted y los otros (ver figura 12 cuerpo c), los empleados pueden ver reflejados en sus compañeros los valores propuestos por la empresa, indicando que la relación con su equipo y el esfuerzo de los empleados hacia el logro de sus objetivos se encuentran dentro de niveles deseables. Por otro lado, revelan que bajo su apreciación, las personas no se encuentran motivadas y desconocen en general las actividades de los demás puestos de trabajo.

Sobre las sentencias relacionadas al puesto de trabajo (ver figura 13 cuerpo c), los empleados han contestado que conocen los objetivos del sector al cual pertenecen, como así de su puesto de trabajo. Las relaciones que mantienen con sus Jefes no presentan dificultades y en general, pueden reconocer alguno de los valores de la empresa en sí mismos.

La comunicación interna (ver figura 14 cuerpo c) presenta problemas en los empleados. Un gran porcentaje ha indicado que ésta no tiene un buen funcionamiento y muchos utilizan vías informales para conocer sobre las novedades e información que presenta la empresa. A su vez, las relaciones entre los sectores de Producción, SIC y Ventas presentan problemas entre si, como también con la Dirección.

4.5 Diagnóstico de los datos obtenidos

A partir de los datos relevados en la instancia de pre diagnóstico, mediante las entrevistas con los ejecutivos de Grupo ClickOn y la investigación de clima interno realizada al personal, se procede a la instancia de diagnóstico. Esta etapa permite reconocer las necesidades insatisfechas y aquellas discordancias entre las percepciones de los ejecutivos y lo que realmente sucede en la empresa. Según Brandolini, Frigoli y Hopkins, la instancia de diagnóstico es la definición y el reconocimientos de una situación inicial, sondeando la opinión de los públicos internos (2009, p. 46). De esta manera, se procede a detallar lo relevado.

Uno de los puntos fuertes que remarcan los empleados sobre la empresa, es el clima laboral. Los empleados ven a la relación con sus compañeros de área, jefes, y demás sectores como un motivo impulsador por el cual seguir perteneciendo al grupo. Reconocen los beneficios que la empresa les otorga y valorizan el espíritu relajado e informal con el que se trabaja.

La crisis vivida a principios del 2016 derivó en un proceso de reestructuración en donde el silencio de los mandos altos trajo incertidumbre y desconfianza en los empleados, impactando en los niveles de relación con la Dirección. En la encuesta de clima, el porcentaje en cuanto a la percepción que tenían los empleados al nivel de motivación del equipo resultó ser mucho más bajo del esperado.

Debido al proceso de adquisición, la cultura organizacional de ClickOn no ha podido consolidarse. Los empleados que fueron integrados a la empresa traían un lenguaje de origen para la designación de actores, herramientas y actividades que no fueron adecuadamente integradas. Los problemas de logística y las susceptibilidades ante la adquisición que remarca el Director Carcavallo (ver entrevista 2 cuerpo c) aportaron a esta no consolidación. Se puede observar en la encuesta de clima, que el conocimiento sobre actividades que realizan las demás áreas de la empresa es muy bajo.

El directorio establece como objetivos lograr que el personal se siente identificado con la empresa y desarrollar el sentido de colaboración para el progreso de la empresa toda. De igual modo, el personal revela un bajo porcentaje en la variable que representa el sentido de identificación con la empresa, no viendo reflejados en la empresa los cuatro valores que ésta propone, aunque sí puede identificarlos a nivel grupal e individual. A su vez, la única razón por la cual han atribuido la compra de los cupones por parte de los clientes es debido a sus bajos precios, rechazando una fidelización hacia la marca o un interés en la búsqueda de qué satisface al usuario.

El alto porcentaje referido a la adquisición de novedades de la empresa a través de compañeros del trabajo, puede deberse a una falta de planificación y verificación de los mensajes transmitidos. La percepción que tienen sobre el funcionamiento de la comunicación interna es de nivel muy bajo, y la comunicación entre las áreas tiende a ser conflictiva especialmente entre los empleados del área SIC y Producción con los ejecutivos de Ventas del interior, produciendo trabas en la ejecución de las tareas diarias. Esto último es también apreciado por el Encargado de Recursos Humanos y el Jefe de SIC, como revelan las entrevistas realizadas.

Antes de finalizar el capítulo, es importante resaltar que los análisis de mercados y situaciones económicas de los sujetos de estudio, es lo que posibilita tener un panorama sobre en qué medida influyen en el interior de la organización. Al poder determinar que, a

nivel país, se estableció una baja en el consumo y situación crítica para la economía de las pymes, se puede deducir que no son las malas dediciones de los directivos los que llevan a una baja rentabilidad. Por el contrario, si son sus decisiones en cuanto a cómo enfrentar la economía país, las que recaen sobre sus hombros. Además se agrega, que si son sus decisiones de comunicación las que posibilitan comprender el panorama actual de la empresa, por parte de empleados.

Las entrevistas realizadas han podido develar importante información sobre el funcionamiento de la empresa, situaciones pasadas y aspiraciones futuras. Contactar a la mayor cantidad posible de responsables de áreas, posibilitó tener un panorama amplio de la situación y permitió conocer, un poco más a fondo, las intenciones de la alta dirección. De igual modo, se hace casi de manera fundamental, la necesidad de recabar información propia de los empleados. Es gracias a ellos, que se puede corroborar las intenciones de la compañía y cómo son estas percibidas, al igual que un sondeo sobre el verdadero estado de motivación, fidelidad y desempeño del capital humano. Toda esta información es la que constituye la base sobre la cual los profesionales en comunicación, como así cualquier persona que encare la tarea de gestionar la comunicación, pueden generar un plan con objetivos claros y acordes a la visión fututa de la empresa.

Capítulo 5. Propuesta de plan comunicacional

Este capítulo se enfoca principalmente en la presentación de un plan sugerido de estructura, planeación y evaluación de la comunicación empresarial para el año 2017. Para este propósito, se elabora un plan de comunicación tendiente a mejorar las relaciones que se dan dentro de una empresa, como así fundamentar la importancia de contribuir en generar una cultura organizacional luego de los procesos de adquisición.

El plan de comunicación se basará en la elaboración de objetivos, estrategias y tácticas, que se deducen entre la información recolectada a nivel funcional, de negocio y comunicacional de ClickOn, y los conceptos y variables vistos a lo largo de todo el escrito. Es importante en esta instancia, vincular los objetivos y visiones de la dirección con las percepciones y estado de satisfacción de los empleados, retomando los conceptos vistos en el capítulo 1 de clima interno y cultura organizacional, capítulo 2 de imagen e identidad corporativa y por último capítulo 3 de marketing de servicios.

Para la elaboración de la propuesta, se recurrirá nuevamente a los autores Brandolini, Gonzalez Frigoli y Hopkins, Palencia-Lefler, Van Riel y Villafañe para poder dar cuerpo al plan comunicacional. Las acciones y herramientas que se seleccionarán, son el resultado de la evaluación de los anteriores autores sobre sus ventajas y desventajas frente a cada caso en concreto.

5.1 Objetivos y estrategias

Del análisis realizado anteriormente y en base a la matriz FODA (ver tabla 3 cuerpo c), se determinan los objetivos y estrategias que integran el plan de comunicación para el año 2017. Para poder establecer los objetivos, se debe tener en cuenta que estos deben ser específicos y claramente definidos, medibles, realistas y coherentes, según aporta Brandolini et al (2009). Estos son los pilares en los cuales se apoya el plan, las metas a

alcanzar, y en última instancia, aquello que posibilitará corregir las desigualdades y contribuir al crecimiento organizacional.

El primer objetivo que se establece es consolidar una cultura organizacional que se vea reflejada en el 80% del personal en el plazo de 1 año. Para el logro de dicho objetivo, la empresa deberá contribuir a crear una cultura organizacional en la que el personal comparta un lenguaje en común, las mismas aspiraciones para la empresa y el conocimiento de las tareas realizadas por cada área. Es además importante, proveer de las herramientas necesarias para quienes integren la empresa, sean seleccionados en base a las necesidades del puesto y la identidad de la empresa.

Luego se propone el objetivo de aumentar los niveles de motivación del personal, reforzando la imagen a nivel interno de ClickOn y de compromiso de los empleados en el plazo de 1 año, subiendo su valor en el próximo análisis de 67 a 87 (ver figura 12 cuerpo c). Para esto, la empresa deberá enfocarse en escuchar a los empleados, creando vías por las cuales estos puedan ver reflejado el impacto positivo de sus acciones y apreciar que sus opiniones sean tenidas en cuenta. Además, tendrá que desarrollar al personal brindándole nuevos conocimientos que permitan mejorar su desempeño.

El tercer objetivo que se indica, es disminuir los niveles de conflictos entre las áreas que integran la empresa en el plazo de 6 meses, subiendo el valor de la comunicación interárea en el próximo análisis de 63 a 87 (véase figura 14 cuerpo c). Se llegará a este objetivo, integrando el área de Operaciones junto a la de Ventas, creando la conciencia que tiene la repercusión de la actividad de una y otra área en las actividades que se realizan. Además, se buscará promover el valor de trabajo en equipo y la buena convivencia entre todas las áreas de la empresa.

El último objetivo es lograr una comunicación institucional descendente y ascendente continua y sólida. Se logrará aumentando el flujo de información y concentrando los

mensajes en canales y actores claves, que brinden la información necesaria para que ésta tenga una mejor llegada al público. Se brindará información hacia el personal de aquellas cuestiones que involucran a todos o que son de interés general sobre la empresa.

5.1.1 Justificación del plan

Debido a la reestructuración que ha sufrido la empresa en este último año, los empleados no han podido consolidar una cultura organizacional compartida por todos los integrantes. En muchas ocasiones, esto pudo provocar confusión a la hora de entablar conversaciones de trabajo o acciones que se necesitan realizar entre el personal. La empresa desea seguir consolidándose en el mercado y buscar ganar posición frente a la competencia, por lo cual, el desarrollo de una organización orientada hacia la satisfacción del cliente creará en todo el público interno una misma visión de las metas a lograr y una ventaja diferencial.

Los índices de rotación, aunque hayan disminuido luego de la reestructuración, siguen muy altos para la dotación de personal que hay en la empresa; en muchos casos por no desarrollar una buena selección del personal o no tener una clara idea del perfil que se desea para el puesto. Si la empresa desea que todo el personal se sienta identificado con los valores, la selección del personal deberá tener a estos valores como variable medibles en las entrevistas.

La situación de las pymes no se ha visto favorecida en este último año, con lo cual los aumentos de sueldos no han sido llevados a cabo por la empresa. Para el año siguiente la situación económica sigue siendo incierta en el país, con poca esperanza de mejora. Las acciones propuestas por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico de *Cyber Monday* y *Hot Week* representan en el comercio electrónico grandes entradas de dinero, que deben ser aprovechadas por las pymes que utilizan estas plataformas de venta. A los

empleados se les debe pedir acompañar a la empresa durante estas dos fechas, en muchos casos colaborando con horas extra o actividades fuera de sus labores diarias. La incertidumbre que se generó a raíz de la crisis de principio de año, ha creado desconfianza del personal hacia el Directorio y una brecha que años anteriores no era apreciada. Se deberá buscar formas por las cuales se pueda motivar al empleado y lograr la fidelización de éste hacia la empresa, aumentando los niveles de participación.

El establecer personal de venta en el interior del país, otorga a la empresa la posibilidad de buscar las ofertas más atractivas al público objetivo de cada ciudad, a la vez que ayuda ante el surgimiento de cualquier inconveniente con alguna oferta. Pero, al estar separadas las áreas de Operaciones y Ventas interiores geográficamente, en muchos casos complica la ejecución de las tareas de los departamentos SIC y Producción. Esto se debe a que necesitan de información de los ejecutivos de ventas de interior, para poder resolver reclamos provenientes de los usuarios o conocer mayor información sobre las ofertas que se publican. Es necesario por ende, crear líneas directas de comunicación y a la vez fomentar la buena comunicación y relación entre estos 3 departamentos, ya que se retroalimentan de información útil para su labor.

El resultado de abordar la personalidad, la cultura, la identidad, el vínculo o relación institucional, la imagen y la comunicación corporativa en general, como un todo conectado, evita contradicciones o fragmentaciones gracias a su elaboración por un solo departamento, como explica Van Riel (1997). De aquí es que se basa la necesidad de una persona capacitada para llevar a cabo aquellas tareas, y en pleno conocimiento sobre la situación de la compañía.

5.2 Campaña high five

Para el desarrollo de la campaña que se estará realizando en torno al objetivo de contribuir en consolidar una cultura organizacional, se establece una idea rectora o

leitmotiv, la cual se denomina “high five”. El término *high five* se emplea en inglés cuando dos personas chocan sus manos. La campaña se realiza sobre el vector descendente, descrito por Villafañe como aquel destinado a asegurar que todos conozcan los principios y metas de la organización, busca la credibilidad y confianza, y fortalece los roles jerárquicos (1999). A su vez, se considera que una frase perteneciente a James Cash Penney, sintetiza la esencia de la propuesta, siendo ésta: “Los cinco dedos separados son cinco unidades independientes. Ciérralos y el puño multiplica la fuerza. Ésta es la organización”. (2016).

5.2.1 Acción 1

Esta acción está destinada a poder crear en los empleados la noción que todas sus labores deben aportar a que los usuarios y consumidores del Grupo ClickOn, disfruten de la vida. Orientar la empresa hacia el cliente, contribuye en crear una cultura organizacional compartida por todos y en donde los empleados podrán empezar a integrarse, con metas, objetivos y planes en conocimiento de todos. Se espera una repercusión en la comunicación externa, creando ofertas pensadas en base a la necesidad del público objetivo, con una comunicación franca y atractiva, y sobre todo con un sector destinado 100% a brindar las soluciones ante eventuales inconvenientes.

Los directivos de Grupo ClickOn serán los principales comunicadores o emisores de los mensajes. Luego, los Jefes de las áreas de Ventas, Producción y SIC deberán apoyar esta visión, bajando los propósitos a las actividades diarias, ya que sus áreas son las que tienen mayor contacto con el cliente. Se transmitirá a través de reuniones a los Jefes de áreas, y luego al resto del personal mediante evento interno, videoconferencia y correo electrónico. Los mensajes claves que se utilizarán son: ayudamos a millones de personas a disfrutar más la vida; devoción por el cliente; visión compartida; y valor diferencial. Su ejecución se realizará en cuatro etapas, correspondiendo a cada una su vía de

comunicación, mensaje y encargado (ver tabla 4 cuerpo c), y a realizarse durante todo el año, según corresponda la etapa (ver tabla 19 cuerpo c).

5.2.2 Acción 2

La empresa, deberá delimitar las palabras que desea que los empleados utilicen en el vocabulario del día a día para la designación de actores y herramientas. Para esta acción se deberá considerar qué tan arraigada está la denominación dentro del personal, el porcentaje de empleados que la utilizan y cuál es, la que con su significado, realiza un mayor aporte a la organización. Se propone a su vez, desarrollar un simple lenguaje gestual con las manos y compartido por todos quienes integran la empresa, para evitar conflictos entre empleados, contribuir a la armonía y buen clima laboral. Se proponen así tres gestos sencillos: mano en alza, para pedido de atención o ayuda; puño cerrado, para silencio o bajar el volumen de la conversación/música; y choque de manos, como gesto de gratificación.

El Encargado de Recursos Humanos será el responsable de llevar a cabo la comunicación respecto al lenguaje gestual, y los Jefes de áreas deberán transmitir a sus equipos el vocabulario acordado. La acción está dirigida a todos los empleados, incluso a aquellos que no se encuentran en la oficina principal, ya que se espera que el lenguaje gestual pueda impactar en las comunicaciones informales por medio de iconos desarrollados en las redes sociales (ver figura 15 cuerpo c). Primero se desarrollarán reuniones y videoconferencia para brindar la información a los públicos, luego se utilizará la cartelería y el correo para recordar lo expuesto, buscando que la empresa utilice este vocabulario en todas sus comunicaciones. Los mensajes claves a utilizar son: respeto absoluto; resolución rápida y eficaz; conocimiento/lenguaje compartido; y comunicación efectiva. Su ejecución se realizará en tres instancias, correspondiendo a cada una su canal, intención comunicacional y encargado (ver tabla 5 cuerpo c), y a realizarse durante todo el año, según corresponda la etapa (véase tabla 19 cuerpo c).

5.2.3 Acción 3

Los empleados deben ver el trabajo en equipo como el medio por el cual se logran los objetivos. Es necesario que no sólo los equipos de trabajo se consoliden y sustenten, esta misma actitud debe traducirse a las actividades, proyectos y tratos entre los integrantes de todas las áreas. En esta intención de mejorar el trabajo en equipo, se involucra también el valor de las acciones que tiene cada empleado y su injerencia a nivel global. Brindar estas nociones aporta compromiso y responsabilidad para el puesto de trabajo y el equipo, a la vez que ayuda a poder ver reflejado el valor personal, contribuyendo a la identificación y fidelidad con la empresa.

Si bien son los Directores los que exhibirán esta meta, los Jefes de cada área deben apoyarla y contribuir en que ésta se arraigue en el personal, reforzando las ideas en cada reunión que se tenga con el equipo. La acción inicia dándose a conocer los propósitos a los Jefes de cada área, para luego comunicarse al resto de la compañía por las vías formales de reuniones y videoconferencia, y de una manera descendente, para que luego se traduzca en un reconocimiento diario entre los empleados, de manera horizontal y más informal a través de la aplicación Bonusly. Los mensajes claves a utilizar son: respeto absoluto; compromiso y cooperación; responsabilidad para el puesto, el grupo y la empresa; el aporte que cada uno realiza; y juntos construimos ClickOn. Su ejecución se realizará en cuatro fases, correspondiendo a cada una su vía de comunicación, mensaje y responsable (ver tabla 6 cuerpo c), y a realizarse durante todo el año, según corresponda la etapa (ver tabla 19 cuerpo c).

5.2.4 Acción 4

Desarrollar un manual de puestos de trabajo posibilita determinar y delinear el perfil del empleado que se desea incorporar, a la vez que brinda el conocimiento sobre las acciones que se realiza en cada puesto. De esta manera, la selección de los candidatos

se realiza sobre necesidades establecidas acordes al sector y a la identidad de la empresa, incorporando candidatos con aportes significativos y que puedan adaptarse al equipo. Las primeras aproximaciones al desarrollo deben ser bosquejadas para luego constatarlas con el personal que se encuentra efectivamente en el puesto de trabajo.

Será la misión de los Directores enfocar las futuras búsquedas laborales hacia el personal que represente un ingreso significativo hacia la empresa. Luego, el trabajo debe ser abordado por el Jefe de Recursos Humanos, consultando y construyendo el manual a la par de los jefes de cada área. El manual debe ser consensuado entre el supervisor del puesto y el Jefe de Recursos Humanos, para finalmente ser aprobado por la Dirección. Los mensajes claves a utilizar son: pasión extrema; respeto absoluto; devoción por el cliente; resolución rápida y eficaz; adaptabilidad y compromiso; trabajo en equipo; capacidades y habilidades distintivas. Su ejecución se realizará en tres etapas, correspondiendo a cada una su canal, intención comunicacional y encargado (véase tabla 7 cuerpo c), y a realizarse durante el primer semestre del año, según corresponda cada etapa (ver tabla 19 cuerpo c).

5.2.5 Acción 5

Desde el momento en que el empleado ingresa a la empresa, debe estar provisto de aquel conocimiento que lo ayudará a comprender no solo la misión de la empresa, sino también los ideales compartidos por el personal. Al poder brindarle el deseo de desarrollo personal que tiene la empresa para el empleado, se desdibuja la idea típica de ser un recurso de producción o explotable, para brindar personalidad a cada empleado. Es necesario para esto, que durante el proceso de inducción, el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe a quien reporte el empleado, puedan brindarle toda la información necesaria al ingresante.

Mediante reuniones con todos los Jefes de áreas y en especial con el Jefe de Recursos Humanos, los Directores podrán establecer cómo desean que el nuevo personal se incorpore a sus actividades, así como también empezar a crear una imagen deseada de la empresa. El Jefe de Recursos Humanos será el encargado de proveer a los nuevos ingresos, todo el conocimiento necesario para adaptarse al puesto de trabajo. Los mensajes claves a emplear son: ayudamos a millones de personas a disfrutar más la vida; pasión extrema; respeto absoluto; devoción por el cliente; resolución rápida y eficaz; compromiso y cooperación; desarrollar pasiones; y acompañamos tu crecimiento. Su ejecución se realizará en tres fases, correspondiendo a cada una su canal, mensaje y responsable (ver tabla 8 cuerpo c), y a realizarse durante todo el año, según corresponda la etapa (ver tabla 19 cuerpo c).

5.3 Campaña orgullo ClickOn

Para poder aumentar los niveles de motivación, el compromiso de los empleados hacia la empresa y la imagen, como propone el segundo objetivo del plan, es que se realizará la siguiente campaña. Sobre el vector ascendente de comunicación propuesto por Villafañe, se intenta lograr un sentimiento de participación y valoración de los empleados, estimulando el consenso y el surgimiento de potencialidades ocultas (1999). Su intención se basará en poder crear en los empleados, la concepción que éstos son escuchados, valorados y que la empresa se encuentra dispuesta a recompensar a quienes se han esmerado en mejorar sus habilidades. Esta campaña además, buscará producir mejores resultados en las habilidades de los empleados, brindando nuevos conocimientos que mejoren la ventaja diferencial con la competencia y aporten a la misión de la compañía. Su nombre se debe a que pretende que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer a ClickOn S.R.L.

5.3.1 Acción 6

El grupo posee herramientas de evaluación hacia los empleados en lo que respecta a logro de objetivos, mediante evaluaciones de desempeño que se utilizan para establecer los sueldos, y la aplicación Bonusly, que muestra el cumplimiento de los valores empresariales. Esta acción establece una mención especial para aquellos empleados que hayan superado los objetivos mensuales o quienes logren una identificación importante con algunos de los valores empresariales. De esta manera, se puede desarrollar evaluaciones de desempeño de 360 grados, en donde los empleados puedan tener una devolución sobre cómo ha sido su desempeño, por parte de sus compañeros, jefes y superiores.

Los Directores deberán dar a conocer a todos los empleados que durante el año 2017, quienes superen los objetivos establecidos para su puesto, así como aquellos que han reflejado mayormente un valor asignado a cada mes, serán premiados con créditos a su favor en las plataformas. El Jefe de Recursos Humanos deberá entonces alentar a los empleados a reconocerse entre sí por medio de Bonusly y dar a conocer el valor empresarial designado para el mes en curso. Será responsabilidad de los Directores, realizar la mención especial cada mes a los empleados y brindar una mención honorífica durante la convención o fiesta de fin de año al empleado que mejores resultados ha dado a lo largo de todo el año. Los mensajes claves a utilizar son: pasión extrema; valoramos el compromiso; orgullo ClickOn; mejor desempeño; y acompañamos tu crecimiento. Su ejecución se realizará en tres etapas, correspondiendo a cada una su canal, mensaje y encargado (véase tabla 9 cuerpo c), y a realizarse durante todo el año, según corresponda la etapa (ver tabla 19 cuerpo c).

5.3.2 Acción 7

La siguiente acción se desarrolla para comunicar los resultados obtenidos sobre la encuesta de clima, acciones a tomar en base al buzón de sugerencias y aquellas apreciaciones relevadas por los jefes de áreas que son aportadas por los empleados. De

esta forma, los empleados podrán ver que sus opiniones son tenidas en cuenta y que la empresa está orientada a mejorar las condiciones laborales. También, es una manera de demostrar que la comunicación ascendente funciona y que debe ser fomentada.

El Jefe de Recursos Humanos deberá comunicar a todos los empleados que el uso del buzón de sugerencias está disponible y la manera de emplearlo, así como incentivar el dialogo entre empleados y superiores a través de todas las vías disponibles. Los Jefes de áreas, durante sus reuniones de trabajo con empleados, tendrán que recordar la disponibilidad de vías de comunicación ante cualquier inconveniente o sugerencia, y recabar información que pueda serle útil a la empresa. Por último, los Directores expondrán a mitad y final del año, los resultados obtenidos de todas estas comunicaciones y las acciones a realizar. Los mensajes claves que se utilizan son: valoramos sus opiniones; buscamos mejorar; compromiso ClickOn; juntos hacemos la empresa. Su ejecución se realizará en tres fases, correspondiendo a cada una su canal, intención comunicacional y encargado (ver tabla 10 cuerpo c), y a realizarse durante todo el año, según corresponda la etapa (ver tabla 19 cuerpo c).

5.3.3 Acción 8

Como se ha podido apreciar en el capítulo 1 del proyecto, el buen liderazgo que se ejerce hacia los equipos de trabajo posibilita una comunicación clara, mejores rendimientos, mejoras en el clima laboral, y sobre todo, contribuye a la motivación del personal. Por esta razón, la siguiente acción está destinada a capacitar a los jefes de área en liderazgo, para poder mantener a los empleados motivados. Según Palencia-Lefler, la formación de un líder debe centrarse en la construcción de argumentos en su forma de hablar y pensar, para que los incorporen en su manera de comportarse (2008). Ya que la empresa se encuentra en sistema de capacitación hacia los Jefes de áreas mediante el club de lectura, se propone abordar el libro *100 maneras de motivar a los demás*, de los autores Steve Chandler y Scott Richadson.

Los Directores darán a conocer el título del libro y los objetivos esperados de los Jefes de áreas en la implementación de algunas pautas que se exhiben para con sus grupos de trabajo (véase tabla 22 cuerpo c). Una vez iniciado el ciclo de lectura del correspondiente título, se propone realizar debates en torno a consideraciones del mismo, maneras de aplicar lo leído en sus actividades y métodos alternativos que puedan surgir, durante reuniones quincenales. Es importante que luego de transcurrido unos meses, los Directores recuerden a los Jefes lo visto durante las lecturas y consulten sobre su implementación. Las palabras claves que se emplean son: pasión extrema; resolución rápida y eficaz; aumentar sus capacidades; desarrollo personal y de equipo; y motivar para mejorar. Se realizará en tres instancias, correspondiendo a cada una su herramienta, intención comunicacional y responsable (ver tabla 11 cuerpo c), y a realizarse durante todo el año, según corresponda la etapa (véase tabla 19 cuerpo c).

5.3.4 Acción 9

La última acción de la campaña contempla brindar capacitación sobre habilidades de ventas y atención al cliente a los empleados de las áreas de Ventas, Producción y SIC. La capacitación es una de las maneras por las cuales se puede motivar al empleado, a la vez que aumentar el desempeño y eficiencia en sus tareas. Además, estas capacitaciones contribuyen a la acción 1, pudiendo todos los empleados estar orientados hacia la satisfacción del cliente, y aportar a las intenciones de un sector de atención al cliente en vistas de concretar ventas (ver entrevista 6 cuerpo c).

El Jefe de Recursos Humanos deberá comunicar a los empleados sobre las futuras capacitaciones a realizarse, los días y horarios, los objetivos establecidos y la confirmación de asistencia (véase tabla 23 cuerpo c). La capacitación de atención al cliente estará a cargo del Jefe de SIC para los empleados del área Ventas y Producción, y la capacitación sobre habilidades de ventas será brindada por el Jefe de Ventas Buenos Aires a los empleados del área SIC. Los responsables de dichas capacitaciones, deberán

elaborar presentaciones que se expondrán en las reuniones a realizarse, donde se den a conocer: los objetivos del área a cargo; conceptos claves; acciones que aporten a los fines de cada capacitación; cómo comunicar y relacionarse con el cliente; y la contribución que pueden hacer estas nuevas habilidades a la empresa. Será luego responsabilidad de cada Jefe de área recordar a los empleados lo visto en las capacitaciones y asegurar su implementación. Las palabras claves designadas son: devoción por el cliente; respeto absoluto; orientados hacia un mismo fin; adaptabilidad; adquirir nuevas habilidades y capacidades; y fomentamos el desarrollo. Su ejecución se realizará en tres fases, correspondiendo a cada una su canal, mensaje y responsable (ver tabla 12 cuerpo c). Se llevará a cabo la capacitación de atención al cliente en el primer semestre 2017, y la de ventas en el segundo, ambas previa a la acción de la CACE de ventas online (ver tabla 19 cuerpo c).

5.4 Campaña pro-venta

Esta campaña está compuesta por una serie de acciones destinadas a reducir los niveles de conflicto entre las áreas, mejorar la comunicación y las relaciones horizontales, mantener el buen clima de trabajo y promover el trabajo en equipo. Según Villafañe, el vector horizontal busca favorecer la comunicación e interacción de individuos de distintos departamentos, y busca un proyecto de empresa basado en la participación (1999). Pro-venta podrá significar una mejoría en las ofertas a publicar y en la atención al cliente, ya que propone una relación e interacción más cercana entre los miembros de la organización que se encuentran geográficamente alejados. Las áreas de Producción y SIC han revelado tener conflictos con el área Ventas del interior, debido a la necesidad de interacción entre estas para sus tareas, tanto en la investigación de clima interno como en las entrevistas realizadas. Posibilitar una mejor relación entre estas dos áreas podrá luego traducirse en un mejor desempeño laboral y logro de objetivos.

5.4.1 Acción 10

Si bien los empleados cuentan con varias vías de comunicación entre sí, se pretenderá crear un canal de comunicación directa entre las áreas Producción, Ventas y SIC para la ejecución de actividades diarias. De esta manera, se podrá disminuir las incertidumbres que tienen los empleados del área SIC y Producción en cuanto a las ofertas que son cargadas por los ejecutivos de ventas, a la vez de acortar los plazos de respuestas ante inquietudes simples.

Los Directores deberán informar a los empleados sobre la intención de la compañía en mejorar la comunicación entre áreas, solicitando a éstos, compromiso en el empleo del futuro canal. Desde el área CTO, se desarrollará una planilla de *Google sheets* en donde se cargaran todos los ejecutivos de ventas en solapas distintas para que los empleados puedan comunicarse con ellos (véase figura 16 cuerpo c). El Head of Software del área CTO, deberá comunicar a los empleados sobre la disponibilidad de la planilla y velar por su funcionamiento, incorporando todo cambio que se requiera. Los jefes de áreas deberán incentivar el uso de este canal para promover la comunicación, canalizar las consultas que sean para conocer más sobre las ofertas, acortar los tiempos de respuesta, y sobre todo, buscar el compromiso de los empleados en su utilización. Las palabras claves que se utilizarán son: resolución rápida y eficaz; respeto absoluto; trabajo en equipo; cooperativismo; compromiso con los pares; y mejor comunicación. Su ejecución se realizará en tres etapas, correspondiendo a cada una su canal, intención comunicacional y encargado (véase tabla 13 cuerpo c), y a realizarse durante todo el año, según corresponda cada etapa (ver tabla 19 cuerpo c).

5.4.2 Acción 11

La segunda acción de la campaña, elaborará proyectos en los que integrantes del área de Ventas y Operaciones se vean involucrados en la realización de actividades. Los empleados de SIC y Producción serán provistos de cupones de distintas ofertas de los comercios de Buenos Aires, para que consuman el servicio. Trabajarán junto a los

ejecutivos de ventas para corroborar datos del comercio, precio y características del servicio y nivel de satisfacción en general. Luego se propone trabajar con las ofertas del interior, aunque en este caso debido a la distancia, se realizará mediante llamados y fotografías que puedan proveer los ejecutivos a cargo. Esta acción promete generar: mejor comunicación e interacción entre empleados; aumentar los niveles de motivación al brindarles el uso gratuito de servicios; mejorar la información sobre las ofertas para la publicidad y resolución de conflictos; y promover el consumo de las ofertas de la empresa.

Durante el evento mensual del mes de mayo, los Directores darán a conocer a los empleados las intenciones de la empresa en generar proyectos entre áreas. Luego, el Gerente de Ventas comunicará a los empleados cuáles son los propósitos del proyecto, cómo debe ser realizado, el compromiso y honestidad que deben tener y los equipos que se conformarán. Para finalizar, junto al Jefe de SIC serán los encargados de ayudar a los empleados en la ejecución del proyecto. Los mensajes claves a utilizar son: devoción por el cliente; trabajo en equipo; responsabilidad, honestidad y compromiso; disfrutar la vida; ofertas verdaderas; y relación interárea. Se realizará en tres instancias, correspondiendo a cada una su herramienta, intención comunicacional y responsable (ver tabla 14 cuerpo c), y a realizarse a partir del segundo cuatrimestre, según corresponda la etapa (ver tabla 19 cuerpo c).

5.4.3 Acción 12

Para concluir la campaña pro-venta y dar un cierre a un año gestionado para la integración, es que se desarrollarán actividades lúdicas en donde todos los empleados se relacionen. Para este motivo, la fiesta de fin de año o convención, es un lugar ideal en donde el personal de Buenos Aires puede relacionarse directamente con los ejecutivos de ventas del interior y terminar de afianzar los vínculos creados. Al realizar una serie de juegos y competencias en donde las pautas principales sean el trabajo en equipo y la

comunicación en estos, los empleados podrán interactuar en un ámbito relajado y descontracturado.

Los Directores, al comunicar el evento a realizarse en diciembre 2017, deberán anticipar a los empleados sobre el deseo de generar un espacio en donde podrán conectarse, conocerse y divertirse. Será responsabilidad del Jefe de Recursos buscar los juegos más convenientes a tales fines, ejecutándolos durante un espacio en la jornada de la convención anual. Los mensajes claves que se proponen son: disfrutar la vida; juntos hacemos ClickOn; trabajo en equipo; mejores relaciones; y todos hacia una misma meta. Se llevará a cabo en dos fases, correspondiendo a cada una su canal, mensaje y encargado (ver tabla 15 cuerpo c), y a realizarse durante los dos últimos meses del año (ver tabla 19 cuerpo c).

5.5 Campaña más y mejor comunicación

Esta campaña se realizará para cumplir con el último objetivo del plan de comunicación, y la misma se encuentra alineada a los propósitos comunicacionales del directorio (ver entrevista 2 cuerpo c). Más y mejor comunicación es una manera por la cual la cantidad de información y su frecuencia aumentan, se desarrollan a los actores claves que gestionan la comunicación interna de la empresa, y se crea una nueva vía para asegurar la interpretación de los mensajes. Estos propósitos buscan mejorar los vectores descendentes de la comunicación interna que aborda Villafañe. Pretende aportar a su vez, las habilidades y conocimientos necesarios para que la empresa pueda gestionar la comunicación sin necesidad de un agente externo.

5.5.1 Acción 13

Las decisiones en las que incurrieron los Directores sobre el manejo de la crisis del año 2016, dieron como resultado un plan de acción que solucionó el problema de ventas y delimitaron las acciones a realizar con el capital humano. Sin embargo, muchas de las

decisiones tomadas trajeron efectos no buscados ni esperados, impactando fuertemente en la motivación y fidelización del personal. Por esta razón, la acción se dirige a capacitar al directorio y al Jefe de Recursos Humanos sobre comunicación interna y manejo de crisis. Se sugiere para tal fin, la contratación de la consultora Business Press, presentando un plan de capacitación sobre: media training; estrategias de comunicación para pymes; y prevención de crisis.

El encargado de comunicar el inicio del ciclo de capacitación, los objetivos y resultados esperados, los temas a abordar y la consultora o agencia seleccionada, será el Director Carcavallo (véase tabla 24 cuerpo c). Es a su vez responsable por la preparación de la sala en donde se dicta el taller, las herramientas necesarias, el cumplimiento con la agenda, la participación y compromiso de los destinatarios y la comunicación con la agencia. Los mensajes claves que deberá utilizar son: resolución rápida y eficaz; devoción por el cliente interno; mejores habilidades comunicacionales; más y mejor información; gestión para la prevención; y compromiso y responsabilidad. Se realizará en dos etapas, correspondiendo sus canales e intención comunicacional a cada una (véase tabla 16 cuerpo c), y se llevará a cabo durante los primeros meses del año 2017 (ver tabla 19 cuerpo c).

5.5.2 Acción 14

La siguiente acción contempla la necesidad que tienen los empleados de conocer el estado de situación y acciones futuras a realizar por la empresa, para tener la información necesaria para gestionar. Por este motivo, se propone brindar información relacionada a la situación del estado de ventas de la empresa y acciones futuras a realizar desde el Directorio. De esta manera, toda la empresa podrá estar alineada hacia un mismo fin o meta, a la vez que intenta sanear la falta de comunicación que hubo en el periodo 2016 y su consecuente falta de credibilidad hacia la empresa.

Los Directores estarán a cargo de comunicar a los empleados el propósito de generar mayor flujo de información respecto a la compañía, así como solicitar a los Jefes de áreas que colaboren enviando informes sobre la situación de cada área. Será luego responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos, recordar al resto de los Jefes la necesidad de enviar los reportes. Por último, el Jefe de Recursos Humanos enviará a toda la empresa el comunicado sobre futuras acciones, el estado de situación de ventas, avance sobre acciones planteadas en las áreas y logros obtenidos, con una periodicidad semanal. Las palabras claves a utilizar son: ir de frente con la verdad; pensamos como dueños; honestidad y compromiso; todos juntos somos ClickOn; y visión compartida. Su ejecución se realizará en cuatro etapas, correspondiendo a cada una su vía de comunicación, mensaje y encargado (ver tabla 17 cuerpo c), y a realizarse durante todo el año, según corresponda la etapa (véase tabla 19 cuerpo c).

5.5.3 Acción 15

La última acción de la campaña está destinada a desarrollar un facilitador de comunicación entre cada una de las áreas, para ayudar en la comprensión de los mensajes y brindar feedback sobre ésta. El facilitador de comunicación es una persona que posee habilidades de liderazgo dentro de los grupos de trabajo, influyendo positivamente sobre las actitudes de los demás, moderando el contenido de los mensajes para su mejor comprensión, y disminuyendo los niveles de rumores. Este empleado deberá alentar al resto del equipo a utilizar las vías de comunicación ascendentes y cooperar en la evaluación del contenido comunicado por la empresa.

Es misión del Jefe de Recursos Humanos solicitar a los demás Jefes, la necesidad de seleccionar dentro de sus equipos a la persona que ocupara esta tarea. Luego, este mismo será el encargado de poder proveer al facilitador de comunicación de toda información necesaria para desarrollar su tarea, indicando cuáles son los propósitos y objetivos esperados, cuáles son las intenciones de cada comunicado, hasta dónde llega

su responsabilidad y el compromiso que requiere. Los mensajes claves que deberá utilizar son: resolución rápida y eficaz; comunicación clara y precisa; responsabilidad y compromiso; y cooperación en mejorar. Su ejecución se realizará en dos etapas, correspondiendo a cada una su vía de comunicación y mensaje (ver tabla 18 cuerpo c), y a realizarse a partir del segundo cuatrimestre del año (ver tabla 19 cuerpo c).

5.6 Control y evaluación

El control y evaluación del plan es una parte fundamental, que posibilita tomar acciones correctivas durante la ejecución y evaluar el resultado de cada acción propuesta. Para tal fin, se provee a la empresa de un comando de control a través de planilla Excel, en donde se encuentran todas las campañas y acciones propuestas (ver tabla 20 cuerpo c). Las planillas de Excel permiten colocar fórmulas que comprueban los valores referentes a cada celda, con lo cual, si los valores a las fechas fijadas para cada acción son distintos al de la fecha real de ejecución, como así el monto abonado con el presupuestado, el resultado dará error. Además, se detalla si ésta es una acción aún pendiente, su fecha de finalización y su responsable, para poder corroborar el estado del plan. Esta planilla será propiedad de los Directivos, quienes deberán constatarla y tomar las decisiones correspondientes, llegado el caso.

El Jefe de Recursos Humanos deberá valerse de la observación directa sobre el comportamiento y lenguaje utilizado por los empleados en la oficina, como así también en las redes informales de comunicación, para controlar la adecuación del personal a la acción 2 establecida. La implementación de los facilitadores de comunicación en cada área servirá para este fin, al igual que revelará las interpretaciones que tienen los empleados sobre los mensajes emitidos. De esta manera, se podrá rever qué y cómo se está comunicando, para realizar cambios en los mensajes que permitan una mejor comprensión. Se sugiere continuar con las reuniones ya establecidas con el directorio, para que juntos evalúen cualitativamente los resultados obtenidos de todas las acciones.

Por último, se establece la ejecución de una nueva investigación de clima interno en el mes de diciembre 2017, pudiendo variar el diseño, amplitud de preguntas y desarrollo según la realizada en el año 2016 (ver figura 10 cuerpo c), pero respetando las variables analizadas. En caso de realizar cambios sobre los valores establecidos, deberá el encargado de ejecutarla realizar la equivalencia de valores para poder establecer los resultados esperados según los objetivos del plan. Los resultados deben nuevamente analizarse en torno a las respuestas brindadas por los empleados para su correcta evaluación.

5.6.1 Presupuesto

El presupuesto de la realización del plan, contempla aquellas acciones descritas en las cuales la empresa deberá incurrir en gastos para su ejecución. Se considera parte importante del proceso de control, ya que determina la correcta inversión de dinero sobre aquellos objetivos establecidos, verifica la viabilidad del plan según los montos en caja que maneja la empresa y proporciona una base calculable del flujo de dinero saliente de la empresa. El importe fue establecido en base al pago en efectivo, sobre productos y servicios, que el autor del proyecto considera de óptimas calidades para conseguir los mejores resultados.

La cotización del plan es de \$ 54.536, monto establecido según los costos presupuestados durante el mes de noviembre 2016 (ver tabla 21 cuerpo c). El valor puede variar si se desea abonar con tarjeta corporativa y en cuotas, aumentar las cantidades detalladas, realizar cambios sobre la calidad de los productos o servicios, contratación de otros proveedores o variación de los importes durante el año de ejecución. No se contempla dentro del importe: el valor referente a diseños sobre alguna de las propuestas realizadas, servicio de asesoría comunicacional o propuesta del plan de comunicación, ni cualquier otro material que sea requerido por la empresa ni por un proveedor para su ejecución.

Llegando al final del quinto capítulo, el abordar correctamente el estudio sobre la situación interna de la empresa, es lo que permite determinar los objetivos acertados del plan. Las tácticas y herramientas propuestas, fueron escogidas a partir de estudios de la comunicación, sin la necesidad de crear algo específico para la organización. Sin embargo, el correcto empleo de cada una, como así de los mensajes claves y la determinación de los públicos, corresponde a un profesional de la materia que los gestione específicamente para dar con los fines de la empresa.

En pequeñas y medianas empresas que no puedan contener dentro de su estructura a un área específica para este objetivo, se hace necesaria la capacitación en materia de comunicación a los encargados de gestionarla. Las consultoras, como agentes externos a la organización, pueden suplir la carencia de estos departamentos. Pero, de todos modos, al estar inmerso continuamente en la empresa y conocer las maneras en que interactúa, un encargado de comunicación capacitado es quien podrá brindar las soluciones más pertinentes a cada situación.

Conclusiones

El análisis interno y externo de la organización debe ser abordado específicamente para cada una, teniendo en consideración todas sus cualidades. Este examen releva las ventajas y desventajas, ubicando las potencialidades hacia donde pueden desarrollarse. Es, en última instancia, la capacidad del emprendedor para detectar posibles escenarios y las estrategias para llegar a sus fines, lo que posibilitará la supervivencia de la empresa.

En economías de recesión, es fundamental para la supervivencia de las empresas buscar las alternativas para captar nuevos clientes y mantener los ya existentes. La ventaja diferencial frente a la competencia, podrá provenir de múltiples formas, sin embargo, guiar a la empresa hacia el correcto trato y servicio al cliente es la mejor manera de afrontarla. Para este objetivo, la empresa debe asegurarse de mantener al personal motivado y conforme con su puesto de trabajo, además de informado sobre los cambios a realizarse. Como se ha podido apreciar, gestionar la comunicación interna incide en la externa, siendo de este modo, una manera por la cual la empresa podrá ahorrar costos en costosas campañas publicitarias durante momentos críticos en la economía país.

Las adquisiciones de empresas son grandes oportunidades que se presentan en la vida empresarial, con éstas, se podrá ampliar el mercado a cubrir, como así disminuir la competencia existente en la industria. Pero durante estas fusiones, se debe recordar que se estarán mezclando culturas totalmente distintas y son acciones que traen aparejado procesos de reestructuración. La comunicación en estas instancias, no debe de ser opacada por análisis económicos u objetivos de negocios, por el contrario, debe de abordarse en igualdad de importancia. Cometer errores en la comunicación durante estos procesos, puede provocar confusión, desgaste y malestar en el nuevo personal, como en también en el ya existente. Gestionar la comunicación para crear una cultura homogénea

en toda la empresa, es una tarea que debe de ser planificada desde el inicio y en constante evaluación.

Los modelos de negocios y las necesidades comerciales de rentabilidad, crean en muchos casos desinversiones en el área de comunicación de las empresas. La falta de presupuesto para estas acciones, crea en las empresas la necesidad de depender de agentes externos que puedan aportar soluciones a problemas, una vez que éstos son apreciados. Al tener expertos en comunicación y relaciones con los públicos dentro de la empresa, la gestión de comunicación tendiente a adaptar el entorno al cambio, puede ser llevada de manera proactiva y suavizando el impacto.

Las crisis son etapas inherentes a la vida misma de la organización, y en donde los emprendedores deberán buscar las mejores alternativas para sobrellevarlas. El impacto sobre la imagen de la empresa, recae sobre qué tan rápida son detectadas las situaciones que pueden desencadenar en crisis y las acciones consiguientes a realizar. Llamarse a silencio, no compartir la información necesaria o mantener una comunicación pasiva, no aportará a mantener un equipo seguro y confiado en su puesto de trabajo o en la empresa. Se hace necesario realizar un plan de comunicación detallado sobre cómo gestionar la crisis, para que de esta manera, todos los públicos se mantengan informados sobre las causas y decisiones a tomar por la compañía. La posterior evaluación sobre cómo fue manejada la crisis, es indispensable para poder corregir la situación actual y prever el accionar futuro.

Las habilidades de las personas se potencian gracias a la interacción entre las partes, por esta razón, los emprendedores deberán asegurarse de estar rodeados de quienes potencien a la organización. Los profesionales de la comunicación son un eslabón clave en la organización. Teniendo una visión holística sobre la situación interna, externa y propósitos de la compañía, es que pueden desarrollar estrategias y tácticas eficaces y eficientes. El desempeño del profesional en comunicación, escapa en muchos casos de

los aspectos meramente comunicacionales, para tomar una posición de asesoría constante hacia los directivos y la relación de la organización con sus públicos. Es de esta manera, en que las intenciones comerciales, de posicionamiento y percepciones de todos los involucrados en la vida de la organización, pueden ser tratadas en conjunto.

El plan de comunicación es un documento base sobre el cual la empresa arma su identidad y gestiona el trato hacia los públicos. Mientras mayor sea el nivel de profundidad en el análisis que se realice, mayor será la cantidad de datos con los que puede trabajar el encargado de gestionarlo. Su redacción debe ser lo más detallada y simple, para su correcto uso. Los objetivos que se establezcan, serán el resultado de las percepciones del público a quien se dirige y las intenciones de la empresa, conforme a su deseo de imagen. Si bien los mensajes que se incluyen pueden ser elaborados por terceros externos a la empresa, con base fundamentadas en su utilización, el personal dentro de ésta es quien conoce mejor los modos de hablar e interactuar, por lo que su participación es más que necesaria. Por último, la continua evaluación y control sobre todo lo establecido en el plan, se hace indispensable. Al estar la organización en constante cambio, ninguna acción pactada es libre de no producir el efecto deseado. Será siempre, en última instancia, el deber del emprendedor velar por la correcta comunicación entre todos los participantes y adecuación al plan.

Si bien el proyecto aborda todas las problemáticas que fueron apreciadas, abre el espacio para un posterior análisis más profundo sobre empresas con departamentos o sedes ubicados distantes geográficamente. Podrá ser tema de un futuro proyecto, qué efectos trae hacia la cultura organizacional, y el impacto que tiene un departamento de producción alejado al de comercialización, en el abordaje de la comunicación externa.

Lista de referencias bibliográficas

- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas grupo editorial.
- Bengt, K. (1991). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires: Granica.
- Brandolini, A. Gonzalez Frigoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016). *Estudio de eCommerce del primer semestre 2016*. [8 párrafo]. Disponible en: <http://www.cace.org.ar/novedades/ya-se-facturaron-mas-de-45-000-millones-de-pesos-en-ventas-online-60-mas-que-el-primer-semestre-del-ano-anterior/>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Cash Penney, J. (2016). *20 grandes frases de trabajo en equipo*. [17 párrafo]. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/268771>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Costa, J. (2001). *Identidad corporativa*. México: Trillas.
- Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Cengage Learning Editors.
- Dalrymple, D. J. y Parson L. J. (2000). *Marketing management: strategy and cases*. New York: Wiley.
- Drucker, P. F. (1985). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Etkin, M. (2008) *El recorrido metodológico de la auditoría*. Citado en: Amado Suárez, A., Bongionanni, M., Bustos M., Etkin, M. (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Farrel, O. C. y Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de marketing*. México: Thomson.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Paris: Dunod Editeur.
- Fernández Collado, C. (1997) *La Comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas
- Fernández, P. y Bajac, H. (2003). *La gestión del marketing de servicios*. Buenos Aires. Granica
- Fundación Observatorio PyME (2016 a). *La Coyuntura de las PyME industriales*. Disponible en: <http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/09/La-Coyuntura-de-las-PyME-industriales-FOP-II-2016.pdf>
- Fundación Observatorio PyME (2016 b) *La Coyuntura de las PyME de Software y Servicios Informáticos de Ciudad de Buenos Aires*. Disponible en

<http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/09/La-Coyuntura-de-las-PyME-de-SSI-de-CABA-FOP-II-2016.pdf>

- Gibson, L. J. Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (1996). *Las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Giraldo, S. y Sarmiento, J. (2013). *ClickOn y la comercialización digital*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Escritos en la Facultad N°90.
- Hax, A. C. y Majluf, N. S. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Hodge, B. J. Anthony, W. P. y Gales, L. M. (1998). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson Educación.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Marin, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch S.A.
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, H. (1988). *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*. México: Editorial Trillas.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid: Dykinson S.L.
- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas: manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Bresca editorial.
- Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Rodríguez Mansilla, D. (2011). *Diagnostico organizacional*. México: Alfaomega grupo editor.
- Schein, E. H. (1994). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Shannon, C. E. y Weaver, W. (1963). *The mathematical theory of communication*. Chicago: University of Illinois Press
- Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Thomson, A. y Strickland, A. J. (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos*. México: McGraw-Hill

- Van der Hofstadt, C. J. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. España: Díaz de Santos.
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vicente, M. A. (2009). *Marketing y competitividad*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (1999). *Imagen positiva*. España: Piramide.
- Wilensky, A. L. (1991). *Marketing estratégico*. Buenos Aires: Norma.

Bibliografía

- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas grupo editorial.
- Barquero Cabrero, J. (1994). *Manual de relaciones públicas empresariales*. Barcelona: Gestión.
- Bengt, K. (1991). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires: Granica.
- Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw-Hill.
- Brandolini, A. Gonzalez Frigoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016). *Estudio de eCommerce del primer semestre 2016*. [8 párrafo]. Disponible en: <http://www.cace.org.ar/novedades/ya-se-facturaron-mas-de-45-000-millones-de-pesos-en-ventas-online-60-mas-que-el-primer-semestre-del-ano-anterior/>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Cariola, O. H. (1999). *Política de productos*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Cash Penney, J. (2016). *20 grandes frases de trabajo en equipo*. [17 párrafo]. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/268771>
- Chandler, S. y Richardson, S. (2014). *100 maneras de motivar a los demás*. Florida: Taller del éxito.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2001). *Identidad corporativa*. México: Trillas.
- Costa, J. (2009). *DirCom, Estrategia de la complejidad*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Cengage Learning Editors.
- Dalrymple, D. J. y Parson L. J. (2000). *Marketing management: strategy and cases*. New York: Wiley.
- Drucker, P. F. (1985). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Drucker, P. F. (1989). *Las nuevas realidades*. Barcelona: Edhasa.
- Etkin, M. (2008). *El recorrido metodológico de la auditoría* Citado en: Amado Suárez, A., Bongionanni, M., Bustos M., Etkin, M. (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía
- Farrel, O. C. y Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de marketing*. México: Thomson.

- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Paris: Dunod Editeur.
- Fernandez Collado, C. (1997) *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, P. y Bajac, H. (2003). *La gestión del marketing de servicios*. Buenos Aires. Granica
- Fonseca Yerema, M. S. (2005). *Comunicación oral: fundamentos y práctica estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fundación Observatorio PyME (2016 a). *La Coyuntura de las PyME industriales*. Disponible en: <http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/09/La-Coyuntura-de-las-PyME-industriales-FOP-II-2016.pdf>
- Fundación Observatorio PyME (2016 b) *La Coyuntura de las PyME de Software y Servicios Informáticos de Ciudad de Buenos Aires*. Disponible en <http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/09/La-Coyuntura-de-las-PyME-de-SSI-de-CABA-FOP-II-2016.pdf>
- Gasperin, R. (2005). *Comunicación y relaciones humanas*. México: Universidad Veracruzana.
- Gibson, L. J. Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (1996). *Las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Giraldo, S. y Sarmiento, J. (2013). *ClickOn y la comercialización digital*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Escritos en la Facultad N°90.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relation and communication management*. New Jersey: L. Erlbaum Associates.
- Hatton, A. (2000). *La guía definitiva del plan de marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Hax, A. C. y Majluf, N. S. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Heller, E. (2004). *Psicología del color: Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Hernández, C. Del Olmo, R. y García, J. (1994). *El plan de marketing estratégico*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hodge, B. J. Anthony, W. P. y Gales, L. M. (1998). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Illescas, W. D. (1995). *Cómo planear las relaciones públicas*. Buenos Aires: Macchi grupo editor.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson Educación.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1986). *The marketing imagination*. New York: Ed. Free Press.
- Levitt, T. (1991). *Thinking about management*. New York: Ed Free Press.

- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. México: Pearson.
- Marconi, J. (1993). *Beyond branding*. Chicago: Probus Professional Pub.
- Marin, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch S.A.
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, H. (1988). *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*. México: Editorial Trillas.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid: Dykinson S.L.
- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas: manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Bresca editorial.
- Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Rodríguez Mansilla, D. (2011). *Diagnostico organizacional*. México: Alfaomega grupo editor.
- Schein, E. H. (1994). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Shannon, C. E. y Weaver, W. (1963). *The mathematical theory of communication*. Chicago: University of Illinois Press
- Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Taylor, F. W. (1987). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Thomson, A. y Strickland, A. J. (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos*. México: McGraw-Hill
- Ulrich, K. T. y Eppinger, S. D. (2004). *Diseño y desarrollo de productos*. México: Mcgraw-Hill.
- Urban, G. L. y Hauser, J. R. (1993). *Design and marketing of new products*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Van der Hofstadt, C. J. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. España: Díaz de Santos.
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vicente, M. A. (2009). *Marketing y competitividad*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Villafañe, J. (1999). *Imagen positiva*. España: Piramide.

Vitrac, J. P. y Gate, J. C. (1994). *La estrategia de producto y diseño en el plan de marketing*. Barcelona: Gestión.

Wilensky, A. L. (1991). *Marketing estratégico*. Buenos Aires: Norma.