



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE CIENCIAS
POLÍTICAS Y SOCIALES

Licenciatura en Comunicación Social

Tesis de Grado

PLAN ESTRATÉGICO E INTEGRAL DE COMUNICACIÓN PARA MARGON S.R.L.

Autor: María Macarena Gabrielli

Director de tesis: Lic. Sebastián Lima

Mendoza, Abril 2024



RESUMEN

La siguiente tesis presenta una investigación y posterior diagnóstico sobre la situación comunicacional de una empresa Pyme familiar mendocina. A partir de estos resultados, se crea una propuesta de Plan Comunicacional Estratégico para dicha empresa.

El primer capítulo tratará sobre la comunicación, el concepto en sí, sus multifacetas, la comunicación mediática, corporativa y estratégica, entre otros temas.

En el segundo capítulo hablaremos sobre los pasos a seguir para realizar un plan de comunicación estratégica, según la percepción de Paul Capriotti, en su libro DircomMap.

El tercer capítulo tratará sobre el mundo de las PyMEs familiares, sus características y particularidades, luego hablaremos sobre algunos números relacionados con cuán importante son en nuestro país y nuestra economía.

El cuarto capítulo lo dedicaremos a realizar el diagnóstico de Margon. Comenzaremos esbozando la metodología de la investigación, nombrando hipótesis y objetivos. Llevaremos adelante la recolección de datos, mediante observación participante, entrevistas y encuestas, y por último plasmaremos los resultados. Para finalizar realizaremos un análisis FODA.

En el quinto capítulo esbozaremos el Plan de Comunicación Estratégico para Margon S.R.L. Explicaremos de qué se trata, definiremos a los públicos que irá destinado, sus objetivos, cuál será la propuesta comunicacional, las acciones específicas que se llevarán a cabo, el plazo de implementación, el Diagrama de Gantt que utilizaremos para organizarnos, cómo será su evaluación, y por último, el presupuesto para llevarlo a cabo.

Por último encontraremos las conclusiones generales y daremos un cierre para corroborar si se logró comprobar la hipótesis y los objetivos del trabajo.

Palabras Claves: Comunicación, Comunicación estratégica, PyME y empresa familiar.



ÍNDICE

1) INTRODUCCIÓN	4
2) CAPÍTULO 1: La Comunicación	11
2.1. Comunicación Vertical vs. Comunicación Horizontal	13
2.2. Comunicación Mediática	14
2.3. Comunicación Corporativa	15
2.4. Comunicación Estratégica	18
3) CAPÍTULO 2: Un Plan Estratégico de Comunicación	22
3.1. Diagnóstico Integrado de Comunicación	23
3.2. Formulación Estratégica	31
3.3. Implementación Estratégica	32
3.4. Plan Estratégico de Comunicación	32
4) CAPÍTULO 3: PyMEs Familiares	34
4.1. PyMES en Mendoza	37
4.2. Empresas familiares	37
5) CAPÍTULO 4: Metodología y Diagnóstico	46
5.1. Metodología de investigación	46
5.2. Diagnóstico Integrado de Comunicación para Margon S.R.L.	48
5.3. Análisis FODA	79
6) CAPÍTULO 5: Plan Estratégico de Comunicación para Margon S.R.L.	82
6.1. Públicos Destinatarios	83
6.2. Objetivos	83
6.3. Propuesta Comunicacional	84
6.4. Acciones Específicas	85
6.5. Plazo de implementación	93
6.6. Evaluación	93
6.7. Diagrama de Gantt	94

6.8. Presupuesto	97
7) CONCLUSIONES	100
8) REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
9) Anexos	106
9.1. Anexo 1: Margon en fotos.....	106
9.2. Anexo 2: Modelo de Encuesta para trabajadres de Margon	117
9.3. Anexo 2: Modelo de Encuesta para Clientes de Margon	120



1) INTRODUCCIÓN

Este proyecto se inspira en la cátedra de “Seminario sobre Estrategias y Proyectos Comunicacionales de las Organizaciones” de la carrera de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo, dado que en dicha cátedra se estudian, aprenden e incorporan herramientas, conceptos y metodologías para analizar, reconocer y diagnosticar problemas comunicacionales de organizaciones y entidades, como así también crear soluciones eficientes, aplicables y constantes a corto, mediano y largo plazo.

La tesis gestionará la creación de un plan estratégico e integral de comunicación para la empresa familiar Margon S.R.L. Para poder lograrlo, previamente, se llevará a cabo una investigación, examinación y un diagnóstico de dicha empresa y sus relaciones comunicacionales, tanto internas como externas. Margon es una PyME (Pequeña y Mediana Empresa) mendocina, que lleva más de 20 años dedicada al rubro alimenticio y que tiene una particularidad: es una empresa familiar. Sus accionistas son cuatro personas: Alberto Sabás, su esposa Graciela, y sus hijos Mariano y Gonzalo.

Esta tesina fue motivada, en gran parte, por expectativas personales, ya que trabajo en dicha empresa desde hace más de ocho años. Estas expectativas se basan, sobre todo, en poder aportar y sumar a la organización con este plan comunicacional, debido a que nunca se ha llevado a cabo en ella ninguna estrategia comunicacional, ni interna ni externamente. Por ejemplo: la empresa no cuenta con página web, usuarios de aplicaciones, redes sociales, imágenes digitales de los productos, catálogos impresos o virtuales, reuniones periódicas con los empleados, protocolos de tareas y actuaciones, feedback con proveedores o clientes, y un largo etcétera en temas comunicacionales.. En más de una oportunidad, al estar cursando materias de la carrera, he hecho comparaciones con la cantidad de cosas que se podrían mejorar, y cómo podría crecer Margon dentro de la provincia de Mendoza, y me atrevo a decir, dentro de la República Argentina.

La hipótesis que se tratará de corroborar es la siguiente: la empresa Margon S.R.L. de la provincia de Mendoza puede hacer un mejor uso de su comunicación interna y externa, así

como también de su imagen corporativa en base a un buen plan de comunicación, estratégico e integral.

El objetivo principal de este trabajo es realizar un plan de comunicación estratégica corporativa para la empresa Margon S.R.L. que logre mejorar su comunicación interna y externa en más de un 60%, así pueda alcanzar una mejor imagen de sus públicos y aumentar sus ventas, en el transcurso de 24 meses.

Paul Capriotti decía *“La disyuntiva está en Existir- No Existir (...) ya no basta sólo con comunicar, ahora hay que existir para los públicos”* (Paul Capriotti, 1999, p. 11). A partir de esta afirmación de Capriotti podemos reconocer la importancia de la comunicación en las organizaciones, cuán diferenciador es el poder existir para los públicos y que no sólo sea un producto o servicio más del montón, que las personas conozcan la marca y la elijan, que se encuentre en sus mentes, que la diferencien de otras. *“Comunicar no garantiza dicha existencia, pero no comunicar nos aboca definitivamente al ostracismo”* (Capriotti, 1999, p.11). Ostracismo es una palabra que viene de la Grecia Antigua, y está relacionada con el destierro que se le realizaba a los ciudadanos que se consideraban sospechosos o peligrosos para la ciudad.

Como objetivos específicos se pueden definir:

- Realizar una auditoría interna para conocer el funcionamiento de la organización en todas sus áreas;
- Analizar los canales de comunicación para con sus públicos internos y externos;
- Formular una propuesta de Identidad Corporativa;
- Generar un plan de comunicación que sea sostenible en el tiempo; y
- Plantear y dejar registro sobre la importancia de tener una estrategia de comunicación fielmente arraigada con los objetivos y acciones, dentro y fuera de la organización.

Margon fue fundada por Alberto Sabás en el año 1999 en la provincia de Mendoza. Alberto es ingeniero químico y en la década de los 90 era representante de Saporiti S.A., una empresa que vende insumos para industrias alimenticias, como colorantes, esencias, conservantes, entre otros productos químicos. Luego logró independizarse y crear su propia

empresa, cuyo nombre surge de la unión de los nombres de sus dos hijos: Mariano y Gonzalo (Margon).

En sus comienzos la empresa vendía solamente estos insumos de la marca Saporiti. Luego sumó un servicio de asesoramiento con respecto a lo alimenticio, en donde recomendaban formas de trabajo, recetas, formulaciones, entre otros. A comienzos de la década de los 2000 se agregó un nuevo servicio: vender las fórmulas ya simplificadas para su elaboración. Esto consistía por ejemplo en entregar “una unidad de gaseosa de lima limón” la cual incluía las instrucciones para realizar dicha gaseosa en cantidades definidas e incluía paquetes con pasos a seguir: PASO A: verter este sobre y revolver, PASO B: verter este líquido y revolver, PASO C: verter este polvo y dejar estacionado durante 24 horas, PASO D: Embotellar. Este servicio venía acompañado de un seguimiento personalizado y visitas constantes a los fabricantes. Esto trajo gran éxito a la empresa y comenzó a tener clientes conocidos e importantes en la provincia de Mendoza, como Soda Canet, Sodería La Alianza, Helados Soppelsa, Helados Mackenzie, Sodagua, Chocolates la Cabaña, entre otros.

En el año 2003 Margon comienza a elaborar su propia línea de productos en polvo, esto da referencia de un gran paso para la empresa, ya que no sólo se dedicaba a asesorar o vender productos para otros, sino que pudo lanzar su propia línea de producción y elaboración. Algunos de los productos elaborados por ellos mismos son: polvos para preparar gelatinas, postres, flanes, mousses, helados, jugos, caldos, sopas, entre otros. Actualmente cuentan con más de 200 artículos que son elaborados, fraccionados, envasados, etiquetados, vendidos y distribuidos por la empresa.

Con respecto a la actividad actual de Margon podemos distinguir dos grandes ramas:

- Por un lado, encontramos la venta de todo lo que son insumos para industrias alimenticias, esta rama se podría decir que es donde se inició la empresa (colorantes, conservantes, esencias, etc.) Aquí tienen grandes clientes como Soppelsa, helados Mackenzie, Jugos Dodi, La Española, galletas Ducida, Fideos Robles Atienza, entre otros. Dentro de esta “rama” podemos encontrar lo que es su servicio de asesoramiento y desarrollo de productos a pedido. Por ejemplo, actualmente, están trabajando para desarrollar una bebida tipo cocktail con alcohol, para la marca Talca.

- Por otro lado, los productos ya “terminados”, es decir que están listos para que las personas puedan consumir. La mayoría de sus clientes son distribuidores o mayoristas, ya que no tienen venta al público en general. Algunos de ellos son: Oscar David, Cereales el Diamante, Mayorista Café América, Tadicor, Prisie, RTC Distribuciones, entre otros.

Actualmente la empresa cuenta con cuatro establecimientos:

- Dos quedan en Godoy Cruz, uno enfrentado al otro, sobre calle Córdoba. Allí encontramos a ocho empleados;
- Uno en el distrito Beltrán del departamento de Maipú, en donde actualmente sólo trabaja un empleado, pero generalmente en la temporada de verano son dos o tres más;
- Por último, el cuarto establecimiento se encuentra en San Rafael, donde sólo hay un trabajador.

A este equipo humano le podemos sumar: a su fundador y dueño (Alberto), a su hijo Mariano que también trabaja en la empresa desde hace algunos años, a una vendedora y a un encargado de laboratorio, que hace horarios especiales y se encarga de realizar pruebas, nuevos desarrollos y llevar a cabo los servicios de asesoramiento.

Capriotti en su libro DircomMap cita a Rey Lennon y Bartoli afirmando:

“La marca se convierte, pues, en el eje clave sobre el que pivota la relación comunicativa entre una entidad y sus públicos. Por ello, constituye la base fundamental de la gestión de la comunicación. Es la unidad comunicativa integral y transversal sobre la que trabaja el Dircom (y/o el área de comunicación), que puede considerarse como el guardián de la marca: el responsable de gestionar sus aspectos comunicativos claves” (P. Capriotti, 2021, p. 18).

Es decir que durante todo el trabajo se pondrá énfasis en el rol del área de comunicación por sobre todas las demás, área que como se dijo anteriormente, no existe en la actualidad en la empresa.

*“La palabra Método, deriva del griego *methodos*, que significa “camino” o “sendero” que se ha de seguir para alcanzar un fin propuesto”* (Yuni y Urbano, 2006:37). Con respecto al

camino que se seguirá para llegar al objetivo, que es crear un plan estratégico de comunicación para dicha organización, se irá conjugando lo teórico con lo práctico, es decir, primero se redactará un marco teórico, con cuestiones básicas que son necesarias comprender y saber para llegar al objetivo, y luego definiremos las cuestiones prácticas con un diagnóstico de por medio.

Este trabajo comenzará con una recopilación teórica sobre material bibliográfico acorde a la Comunicación Organizacional. Se basará especialmente en el autor Paul Capriotti, pero sobre todo en su libro “DircomMAP”, aunque también se utilizará bibliografía relacionada a varias cátedras de la carrera de Comunicación Social, así como páginas web, portales virtuales, entre otros.

El propósito de esta tesis es obtener información acerca del funcionamiento de la organización para luego realizar un diagnóstico y sucesiva propuesta para crear un plan comunicacional. Es por ello que se propone una metodología cuanti y cualitativa con sus respectivas herramientas de recolección de datos. Se utilizará como herramienta principal la observación participante, ya que, como se comentó anteriormente, yo formo parte de la organización y llevo trabajando varios años en ella. Esta observación participante se empleará para verificar las dinámicas de la organización en cuanto a la comunicación, cómo se relacionan entre los integrantes de la misma, los distintos medios que usan para comunicarse, entre otros. También se implementará como herramienta lo que es la entrevista en profundidad, que se hará a los principales referentes de la organización, consultando sobre los medios de comunicación que utilizan, sobre su cultura, su identidad, sus objetivos, su historia, entre otros, que servirá para poder realizar el diagnóstico propicio y luego crear el plan comunicacional.

Por último se realizarán encuestas, que serán dirigidas a los diferentes públicos de Margon: por un lado a su público externo, se harán encuestas a clientes para verificar cuales son los medios de comunicación actuales y proponer nuevos, verificar la imagen positiva o negativa que tienen de la organización, entre otros. También se encuestará a todos los empleados de la organización, de manera anónima para conocer si saben cuál es la identidad de la organización, si plantean recomendaciones para mejorar medios de comunicación, si están de acuerdo con las vías de comunicación actuales, entre otros.

Paul Capriotti en su libro Branding Corporativo afirma:

“Así pues, en la investigación de la Imagen Corporativa de una organización, debe plantearse como fundamental el estudio de cuáles son los atributos significativos centrales y periféricos de cada público, y cómo éstos pueden variar, ya que su conocimiento permitirá saber las razones fundamentales que llevaron a ese público a formarse una determinada imagen de la entidad, lo cual facilitará una acción y una comunicación más efectiva sobre cada uno de los públicos”. (Capriotti, 2009, p.113).

Con esta cita se pretende dar la importancia necesaria que debe tener lo que son las herramientas para recolectar información, y cómo sin ellas no se podría lograr el fin de este trabajo, que es crear un plan estratégico de comunicación.

Cuando se habla de estrategia se dice que *“La esencia de la estrategia conlleva adaptación, cambio y evolución. Así una estrategia rígida e inamovible es una mala estrategia, una anti-estrategia o incluso una no-estrategia”.* (Capriotti, 2021, p. 68). Es decir que este plan va a llevar mucho estudio de la actualidad, de cuáles son las sensaciones de los públicos, de los empleados, del fundador, de la familia, de todos los integrantes de la empresa. Es importante poder adaptarse a los cambios, que la empresa sepa cuáles son sus necesidades y que no se quede atrás con las nuevas tecnologías, es decir que sepa adaptarse a los cambios de la sociedad.

Para finalizar esta introducción se traerá a colación este fragmento de Joan Costa:

“El paradigma clásico del industrialismo (capital, tierra y mano de obra) forjó su desarrollo con el objetivo económico, el ideal productivista, la organización y la administración. Todos ellos orientados por el pensamiento técnico hacia el producto, la producción y la productividad, y regidos por la lógica del rendimiento económico. (...) Y este es uno de los principales obstáculos con que ellas se encuentran para dar el paso decisivo de cambiar este viejo modelo por el paradigma del siglo XXI, que es el de la gestión integrada de las comunicaciones y las acciones en la construcción de la imagen y la producción de valor”. (Costa, 2003, p. 27).

El fundador de Margon es Alberto un hombre de más de 60 años, es de profesión ingeniero químico, es por esto que se afirma que su empresa se rige por este paradigma clásico del industrialismo, en el cual es importante la producción, las máquinas, la mano de obra, pero no se le da el valor necesario a lo relacionado con el nuevo paradigma del siglo XXI: la

comunicación, la imagen y la producción de valor. Este es uno de los motivos por lo cual se requiere poder incorporar este plan estratégico de comunicación, en el cuál va a ser necesario invertir en ella, darle el valor necesario, confiar en sus resultados y poder sentirlos, verlos, valorarlos, para luego creer en ellos. Es muy importante la confianza que se requiere para poder llevar adelante este plan y este cambio muy necesario para la empresa, va a ser realmente un cambio de paradigma, una nueva puesta en escena.

En Margon también trabaja Mariano, el hijo de Alberto, que es un joven de 30 años, recibido de Licenciado en Administración de Empresas. Es decir, tiene una visión más actualizada de la sociedad de hoy en día, y da cuenta de lo necesario que es el Marketing en las empresas, pero sin embargo, es muy difícil para él poder dar el paso de incorporarlo en la empresa, sin tener el apoyo de Alberto.

El desarrollo de esta tesina se guiará por un tratamiento que irá de lo macro a lo micro, de lo teórico a lo práctico, es decir primero se expondrá lo teórico, todo el estudio bibliográfico llevado a cabo para poder adentrarnos luego en lo práctico, en el diagnóstico que realizaremos a la empresa, y por último se creará el plan de comunicación.

2) CAPÍTULO 1: La Comunicación

Nuestra tesis está dirigida a la creación de un plan de comunicación integral y estratégico para una organización, más específicamente, para una empresa familiar mendocina. Antes de adentrarnos en esto, nos parece interesante recopilar un poco de información, y sacarnos algunas dudas en torno al concepto de comunicación, ¿Qué entendemos por comunicación?

Y para responder a esta pregunta podemos acudir a numerosos autores, en particular en este abordaje haremos un recorrido por aquellos que nos enseñaron a lo largo de las cátedras de nuestra querida carrera de Licenciatura en Comunicación Social.

Para comenzar este capítulo traeremos un breve fragmento del libro “Abordajes y Períodos de la Teoría de la Comunicación” del autor Erick R. Torrico Villanueva, quien en el 2004 afirmó:

“La comunicación va rumbo a su primer centenario como objeto de interés para el saber científico social; no obstante, continúa como un campo en construcción, afectado por un síndrome de “debilidad epistemológica” y acosado no sólo por indefiniciones internas sino, sobre todo, por no reconocimientos (o desconocimientos) externos. Se la asume hoy como espacio de confluencias, pero ello deja aún sin resolver la cuestión básica de su identidad y futuro” (Torrico Villanueva, 2004, p.11).

Como nos han enseñado a lo largo de toda la carrera, el concepto de comunicación es polisémico, podemos encontrar múltiples significados y miradas en torno a él. Según el diccionario de la Real Academia Española, comunicación significa:

- Entre personas: trato, correspondencia, relación, intercambio, conexión;
- Entre lugares: enlace, unión, conexión, correspondencia;
- De algo oficialmente: comunicado, notificación, misiva, mensaje, oficio, nota, escrito, telegrama, circular, aviso, saluda;
- Servicio: correo, teléfono, transporte, telégrafo.

Sin lugar a dudas, a partir de esta definición, podemos notar la gran variedad de significados, y el sentido polisémico de la palabra.

Para nosotros, cuando hablamos de comunicación, hablamos de algo que los seres humanos, las personas, traemos de forma innata: desde que estamos en la panza de nuestras mamás, hasta los últimos minutos de nuestras vidas, nos estamos comunicando. En un sentido minucioso, podemos decir que en nuestro día a día todo es comunicación. *“La relación entre sistema social y comunicación es constitutiva”* (Rodríguez y Opazo, 2009, p.27). Es decir que la vida en comunidad y la comunicación se acompañan una a la otra, se constituyen una a la otra. Desde un gesto con la mano al saludar, hasta un mensaje en el celular, pasando por una charla con nuestros padres o amigos, siguiendo con una orden de nuestro jefe en el trabajo, todo es comunicación. Desde que lloramos por primera vez al llegar a este mundo, nos estamos comunicando. *“La comunicación es inherentemente social, puesto que implica una relación entre, por lo menos, dos sujetos que exteriorizan...”* (Torríco Villanueva, 2004, p.18). Siguiendo esta línea el autor afirma que no puede haber sociedad sin comunicación, ni a la inversa, ya que la comunicación es un elemento estructural de la sociedad.

Los estudios sobre comunicación vienen hace millones de años, Joan Costa asegura:

“Fue concretamente en el año 1450 cuando nació la primera forma de comunicación en el sentido en que hoy la entendemos: como producción técnica y difusión de mensajes fijados sobre un soporte estable. Fue a través del texto impreso y el libro que (...) nació la imprenta Maguncia, en plena civilización humanista”. (Costa, 2003, p.23).

Pero, según afirma Torríco Villanueva, los primeros estudios que datan sobre comunicación son de la década de 1920, o más específicamente de 1940. (2004, p.16).

Ahora nos remontaremos un poco a nuestra niñez... desde pequeños en la escuela nos enseñan que para que haya un proceso comunicativo es necesario tres “componentes”: un emisor, un receptor y un mensaje. *“Las teorías tradicionales, e incluso algunas actuales, otorgan prioridad al emisor del mensaje, a sus intenciones, a los objetivos que pretende lograr, con casi total prescindencia del receptor”* afirman Rodríguez y Opazo (2009, p.21). Con el paso de los años se ha demostrado que esto no es así, que la función del receptor

también es fundamental y que no puede dejarse de lado. Rodríguez y Opaso comentan que este esquema básico y tradicional trae conflictos, ya que se puede llegar a un punto en donde el receptor sólo quiere llegar a tomar el rol del emisor, para poder ser escuchado y comprendido. *“En este paradigma clásico, el propósito principal de la comunicación es el intento del comunicador de afectar en una dirección dada el comportamiento del receptor; es decir, producir ciertos efectos sobre la manera de sentir, pensar y actuar del que recibe la comunicación o, en una palabra, persuasión”* (Beltrán, 2007, p.5).

Esta idea de receptor pasivo y emisor activo, con el paso de los años ha ido progresando y cambiando, actualmente el rol del receptor ha tomado centralidad y es indispensable conocer sus intereses y características. *“El proceso comunicativo se inicia con objetivos (claros o difusos) que implican provocar algún cambio en otra persona, llamada receptor, y, por lo mismo, es necesario prestar atención a esta persona”*. (Rodríguez y Opazo, 2009, p.23). Es decir es fundamental para nuestro objetivo comunicacional conocer al receptor del mensaje, escucharlo, es una pieza clave, aquí es donde el papel del receptor pasa a ser fundamental en la comunicación.

Entonces podemos afirmar que a lo largo de la historia de la humanidad han habido diferentes conceptos de comunicación, mejor dicho, han ido variando las definiciones, explicaciones e investigaciones en torno a este importantísimo concepto. Según Juan Miguel Aguado *“el término comunicación se utiliza en una gran variedad de contextos y con una amplia diversidad de sentidos que, en ocasiones, contribuyen a hacerlo confuso”* (Aguado, 2004, p.9). Para el autor no es lo mismo referirse a la comunicación entre dos animales que sólo hacen señas, entre dos personas, entre una multinacional y sus clientes, entre un político y sus ciudadanos, o por ejemplo lo que comunica un edificio, o una hoja cayendo del árbol, o el sol saliendo al amanecer. Cada uno de estos momentos en donde se está comunicando algo, tiene una particularidad, y refiere a diferentes tipos de comunicación.

2.1. Comunicación Vertical vs. Comunicación Horizontal

“Los seres humanos se comunican con múltiples propósitos. El principal no es el ejercicio de influencia sobre el comportamiento de los demás” (Beltrán, 2007, p.17). No todo en la

comunicación es unilateral, ni tampoco lo más importante es el impacto en el otro, o persuadirlo, el autor afirma que estas características están relacionadas con la comunicación vertical y que se oponen a la comunicación horizontal. *“El acceso, el diálogo y la participación son los componentes clave del proceso sistemático de comunicación horizontal”* (Beltrán, 2007, p.20). Entonces ya no sólo es importante que el emisor comunique algo, sino que haya una respuesta y un intercambio o feedback.

“El término comunicación abarca dimensiones y fenómenos muy dispares y heterogéneos. Es un concepto que atraviesa los múltiples campos de lo social y lo cultural, adquiriendo en cada uno de ellos peculiares características” (Zalba y Deamici, 2021, p.1). Estas autoras también afirman que la comunicación es un proceso que se sucede entre dos sujetos, que pueden ser singulares o colectivos, el primero de ellos se ubica en el “querer-decir” (expresar) y el segundo en “poder comprender” lo que expresó el otro. Estos sujetos son los actores de la comunicación y presuponen en “el querer decir” una instancia de producción por parte del sujeto que instaura el proceso comunicativo, y un “poder comprender” por parte del papel destinatario que debe poseer cierta competencia interpretativa. Este proceso se da siempre en un contexto específico, que tiene también un lugar muy importante, ya que influye en la comunicación. Para que este proceso llegue a darse es necesario la utilización de un lenguaje en común. Las autoras también hacen referencia a los conocimientos y creencias que ambos sujetos tienen sobre el mundo, por ejemplo, no es lo mismo que un profesor se ponga a hablar sobre “Calentamiento global” a niños de jardín de infantes, que a adolescentes de 16 años.

Zalba y Deamici afirman *“hay más intentos comunicativos que comunicaciones efectivamente logradas”* (2007, p.7). Esto se debe a lo comentado anteriormente, para que una comunicación se logre, son necesarios muchos factores, que no siempre están presentes de la misma manera posibilitando el proceso comunicacional.

2.2. Comunicación Mediática

“Es tal el peso de la comunicación mediática en nuestra época que muchas veces se torna equivalente a la comunicación como proceso en sí” (Zalba y Deamici, 2007, p.9). Cuando hablamos de comunicación mediática, hablamos del tipo de comunicación que es mediada

por algún instrumento, como por ejemplo la televisión o el celular. Esto equivale a tomar a la comunicación unidireccional como proceso comunicativo en sí, cuando en realidad hemos visto que la comunicación es mucho más que eso.

En la actualidad estamos rodeados de comunicación, y gran parte de ella es unidireccional, vertical, un emisor nos comunica algo, pero a este poco le importa nuestra devolución o que se genere un ida y vuelta o feedback, tampoco le importa que opinamos, o en muchas ocasiones no espera ni siquiera respuesta. También resaltamos, que la gran mayoría de estas comunicaciones, toman a los receptores como un conjunto de personas con algo en común (a veces ese algo es simplemente ser personas), no toma en cuenta individualidades, percepciones, los modos de ver y comprender el mundo, entre otros.

Hasta aquí, hemos podido sintetizar brevemente cuán amplio es el ámbito de estudio de la comunicación. Torrico Villanueva afirma: *“La multidimensionalidad del objeto de estudio comunicacional no es algo factible de ser puesto en discusión, como tampoco lo es su integralidad. Esto abre el camino a la insoslayable respuesta interdisciplinaria”*. (2004, p. 20). A lo largo de toda la carrera nos enseñaron en múltiples materias que la comunicación es un concepto que es estudiado y analizado por múltiples teorías y áreas diversas, pero también que es necesario e inherente a muchas otras, como por ejemplo el área que nos atañe en esta tesis: el organizacional y empresarial, ya que nuestro objetivo es crear un plan para mejorar la comunicación de una organización con fines de lucro.

Mariluz Restrepo afirma: *“El proceso de comunicación se puede comprender mejor como una red multidimensional, en donde varios procesos se dan simultáneamente y en donde nosotros, seres humanos, somos como nudos interceptores -que a su vez son redes- por donde se van construyendo los mensajes”* (Restrepo, 1995, p.92).

2.3. Comunicación Corporativa

“De esta manera, la comunicación organizacional no sólo permite que la organización cumpla con sus objetivos formalmente establecidos, sino también que funcione y, más aún, que exista” (Rodríguez y Opazo, 2009, p.28).

Como dijimos anteriormente la comunicación es algo de lo que estamos rodeados minuto a minuto, hasta sin darnos cuenta, o sin darle la dimensión que requiere, y las organizaciones corporativas, o también llamadas empresas, no están exentas de ella, sino todo lo contrario, están inmersas por completo.

Cuando hablamos de organizaciones, según Mariluz Restrepo, hablamos de *“un conjunto de medios gobernados por una autoridad propia para asegurar una función reconocida como legítima en una sociedad dada”* (Restrepo, 1995, p.93).

“Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, una organización emite en su devenir diario una gran cantidad de información que llega a sus públicos. Para estos, la información sobre una organización está constituida por todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad” (Capriotti, 2009, p.27). Es decir que no sólo sus mensajes planeados, como podrían ser publicidades televisivas, comunican, sino que toda su conducta lo hace. *“Todo lo que la organización hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su Identidad Corporativa”* (Capriotti, 2009, p.28).

“De todos modos, lo que ocurre en realidad es que los múltiples y diversos mensajes que la empresa emite continuamente no emergen de una única fuente ni se rigen por unos criterios homogéneos. Esta situación tiene dos causas: la compartimentalización estanca de la mayoría de las empresas y la falta flagrante en ellas de una política de comunicación. Y esto genera necesariamente dispersión, incongruencia y desorden” (Costa, 2003, p.55). Siguiendo las palabras de Costa hay que reconocer que las políticas de comunicación de una empresa son fundamentales para que todo lo que ella comunica sea de manera planificada, analizada, y no haya errores, malos conceptos o malas creencias de sus públicos para con ella, en definitiva ayude a que los públicos tengan una buena imagen de ella.

Volviendo a los pensamientos de Capriotti, este autor afirma que hay dos formas de comunicación corporativa:

- Una de ellas es la Conducta Comunicativa: es el Saber Hacer: es *“su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace)”* (2009, p. 28).

- La otra la llama Comunicación Corporativa: es el Hacer Saber: *“es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace)”* (2009, p.28).

Es importante aclarar, nos advierte el autor, que la conducta y la comunicación corporativas van a ser tomadas por los públicos como un único constructo informativo.

Capriotti en el año 2021 en su libro DircomMap define que en toda organización es necesario un área de comunicación y un Director de ella: *“Así como los CEOs o directores generales gestionan las entidades en su globalidad, los Dircom gestionan las marcas de esas entidades”* (2021, p. 21). Cuando habla de marca hace referencia a: *“el nombre que denomina a un objeto o sujeto, el cual tiene asociado un conjunto estructurado de atributos que lo identifica, relaciona y diferencia de otros”* (2021, p.21). Capriotti afirma que durante mucho tiempo se ha tomado el término marca como relacionado directamente a un objeto, ya sea un producto o un servicio, pero que esto ha cambiado *“en un contexto mucho más saturado de información, las entidades necesitan establecer relaciones comunicativas con sus diversos públicos (y no sólo con los consumidores), asumiendo un rol activo de comunicación dentro del contexto social y económico”* (Capriotti, 2021, p.24).

Es síntesis, con lo dicho por Costa y por Capriotti la comunicación en las organizaciones empresariales, o comunicación corporativa debe ser planificada, deben haber políticas de comunicación y debe haber un área encargada específicamente de esto.

“La comunicación en y de las organizaciones ha de entenderse de una manera integral, reconociendo cómo atraviesa todas las acciones de una empresa o entidad, configurando de manera permanente la construcción de su cultura e identidad, marcando un estilo propio y, por ende, sus formas de proyectarse al exterior” (Restrepo, 1995, p.92). Esta autora habla de un entramado que hay entre la comunicación y las organizaciones, algo que está entrecruzado y que si o si van de la mano, la comunicación cruza a la organización. *“La forma de ser de la organización es dada y posibilitada por las formas de comunicación que allí se gesten”* (Restrepo, 1995, p.96).

2.4. Comunicación Estratégica

Sandra Massoni es una referente nacional e internacional de la Nueva Teoría Estratégica de la Comunicación, y opina que el paradigma de la comunicación ha cambiado, que ya no hay que pensar la comunicación como un simple proceso de traspaso de un mensaje, sino que influyen muchos más elementos y procedimientos. Ella propone la idea de comunicación en sintonía acuífera, en donde compara a la comunicación con un río. Sabemos que alrededor de los ríos siempre hay vegetación y diversos ambientes, que son fluctuantes, esto mismo pasa con la comunicación, a medida que va avanzando va generando movimientos. La comunicación se hace posible a partir de acciones, nuevos ambientes, que a su vez hacen posible otras acciones. Afirma Massoni que la comunicación ya no se da en línea, sino en redes de interconexiones de dimensiones múltiples, por eso hoy es estratégica, y no lo era en el siglo XIX o el XX, ya que allí el mundo era dual.

Francisco Javier Garrido es otro autor reconocido que escribió un libro llamado Comunicación Estratégica y afirma: *“La comunicación en general (y por extensión en la realidad que nos ocupa) se constituye en el proceso por medio del cual se producen, se hacen circular y se consumen mensajes, cuyas diferencias están dadas fundamentalmente por la información contenida”* (Garrido, 2004, p.34).

Nos parece importante detenernos en el concepto de comunicación estratégica, ya que nos compete por completo en esta tesina. Hay muchos autores que hablan sobre ella, y hoy en día está cada vez más desarrollada y estudiada.

Paul Capriotti en su libro DircomMap habla del uso de la palabra “estrategia”, y dice que esta está relacionada tanto con el mundo empresarial, como con el comunicacional: *“El término estrategia es profundamente utilizado en las publicaciones sobre gestión empresarial, marketing y comunicación, incluso en la vida cotidiana (por ejemplo, en el fútbol)”*. (Capriotti, 2021, p. 65). Siguiendo esta misma línea Capriotti afirma que hay numerosos autores que concuerdan en algo en común: *“hay una importante falta de claridad sobre el concepto de Estrategia en la Comunicación”* (2021, p.65).

Para desarrollar un poco más sobre esta falta de claridad vamos a exponer algunos puntos que plantea Capriotti:

- Se utiliza la palabra estrategia como un sinónimo de inteligente, por ejemplo utilizando frases como: “al tratar con este público debemos actuar de forma estratégica”.
- También utilizamos la palabra estrategia para darle relieve o importancia a ciertas cosas, es decir como sinónimo de la palabra importante, en frases como: “este evento es estratégico”.
- Se la compara con una acción táctica, pero no es lo mismo estrategia que táctica, Capriotti señala una lista de diferencias entre ambas: la estrategia tiene una visión global y transversal, mientras que la táctica tiene una visión particular; la primera se da en períodos amplios de tiempo, mientras que la segunda en periodos reducidos; alcance general versus alcance localizado en ciertos sectores; la estrategia tiene enfoque proactivo, mientras que la táctica es reactiva; entre otras.

“La estrategia es una guía de actuación en una dirección que orienta, impulsa y da libertad de acción a las tácticas” (Capriotti, 2021, p. 68). Es algo mucho más general que un simple lineamiento o acción inmediata. Es por esto que también es menos flexible a los cambios, afirma Capriotti: *“La estrategia (la línea directriz a largo plazo) se puede modificar o adaptar si los cambios en el contexto o en la entidad son importantes y requieren su ajuste para responder a una nueva situación estructural”* (2021, p. 69). Es decir, si tenemos una estrategia siempre es importante tener fija la perspectiva a largo plazo, no se puede modificar la estrategia por cambios no relevantes fuera de la estructura general.

Capriotti plantea que una gestión estratégica *“implica realizar una acción planificada, estable, flexible y adaptable de la comunicación a medio y largo plazo, intentando establecer patrones o lineamientos estructurales que guíen y orienten la gestión comunicativa”* (2021, p.69). Pero también el autor afirma que si no se tiene un plan estratégico a mediano o largo plazo, también se está teniendo una estrategia, a la cual llama “la no- estrategia”, es decir que la estrategia puede ser, justamente, no tener estrategia. *“No desarrollar ningún lineamiento de comunicación de forma clara y explícita a largo plazo, e ir avanzando y actuando de acuerdo con el día a día y con las circunstancias que se vayan planteando”* (Capriotti, 2021, p.69).

Otra forma diferente de plantear la estrategia, según Capriotti, podría ser una gestión comunicativa situacional, en donde se debe planificar la comunicación de forma puntual,

centrándose en la acción táctica del día a día, es decir “*sin tener un patrón, guía o dirección a medio o largo plazo*” (2021, p. 69).

Siguiendo con Capriotti, este autor afirma que el concepto de estrategia se define desde el “Management” de diferentes maneras, pero que se organiza en función de dos ejes centrales:

- La estrategia como proceso: se refiere al camino que se lleva a cabo en la gestión para desarrollar las estrategias; y
- La estrategia como sustancia: hace referencia a los aspectos o cuestiones específicas que deben definirse para marcar la dirección de la estrategia (serían las estrategias en sí mismas) (Capriotti, 2021, p.72).

Como dijimos anteriormente hay muchos autores que afirman que hay una “*gran dispersión conceptual a la hora de definir qué es la estrategia de comunicación (...) muchos autores hacen referencia a su importancia, pero no hay una unidad de criterio sobre qué es y qué aspectos incluye*”. (Capriotti, 2021, p.76). Para poder ubicarnos más cerca de dicho concepto vamos a tomar las referencias que menciona el autor con respecto a lo mencionado anteriormente sobre proceso y sustancia:

- “*Es un conjunto de pasos que permiten la toma de decisiones a medio y largo plazo sobre la gestión integral de la comunicación para contribuir a lograr los fines y objetivos de la entidad*” (Capriotti, 2021, p.77). Es decir que aquí estamos hablando del proceso de gestión de la comunicación de una entidad.

- “*Es un conjunto de decisiones claves para identificar y seleccionar los lineamientos, patrones e ideas rectoras fundamentales de comunicación a medio y largo plazo que faciliten alcanzar sus objetivos y contribuyan al logro de los fines de la entidad*” (Capriotti, 2021, p.77). Aquí estamos hablando de la etapa de la estrategia como sustancia, es decir las estrategias en sí mismas. Primero tenemos lo que son los procesos, luego las estrategias en sí mismas.

Para finalizar este capítulo, queremos traer una frase de Astudillo que dice lo siguiente: “*La estrategia es a la guerra lo que la comunicación es a las organizaciones y comunidades humanas*” (2017, p.128). Es muy difícil poder encontrar alguien que haya salido victorioso de una guerra sin haber tenido una estrategia para lograrlo, lo mismo ocurre con las

organizaciones, es muy difícil que puedan ser exitosas sin tener una buena y estratégica gestión de comunicación.



3) CAPÍTULO 2: Un Plan Estratégico de Comunicación

Este capítulo va a estar guiado por el libro DircomMap de Paul Capriotti. Vamos a ir avanzando a partir de diversas etapas que son necesarias para poder llegar a crear un Plan Estratégico de Comunicación para una entidad, que en nuestro caso será la empresa Margon S.R.L.

El autor comienza este tema con una frase disparadora *“Todo lo estratégico es importante, pero no todo lo importante es estratégico”* (2021, p.113). A partir de ella nos surgen múltiples interrogantes o puntos a donde apuntar, ya que hemos estado hablando un poco más arriba sobre estrategias, tácticas, comunicación estratégica, entre otras cuestiones. Pero lo que más queremos recalcar es que, para poder saber qué es estratégico, y por lo tanto importante, debemos conocer qué NO lo es, y para ello hay que indagar, investigar e interrogar en el asunto a definir.

“El plan estratégico de comunicación es un documento que recoge, sistematiza y presenta todo el proceso estratégico. Permite formalizar, estructurar, visualizar y tangibilizar todos los análisis realizados, las diferentes decisiones tomadas y la planificación de la actuación (...) Sirve de guía y marco de referencia para la actividad de comunicación, a la vez que es un apoyo para la difusión de gestión” (Capriotti, 2021, p. 409).

Según Ander Egg un plan estratégico parte de una situación inicial, que generalmente es resultado de una etapa de diagnóstico de la organización, luego establece una trayectoria, es decir tiene una dirección específica hacia la situación objetivo, que es a lo que se quiere llegar. (Ander Egg, 2007, p.51).

Siguiendo con Capriotti, en el año 2009 afirma *“El Plan de Comunicación Corporativa representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permite transmitir el Perfil de Identidad Corporativa de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma”*. (Capriotti, 2009, p.231).

Para llevar a cabo un plan comunicacional estratégico hay diversos caminos, como dijimos anteriormente, nosotros utilizaremos de guía el libro DircomMap de Paul Capriotti, ya que a partir de su gran trayectoria en el tema ha sabido plasmar de manera clara, concisa y maleable diferentes senderos para poder llegar a un Plan de Comunicación Estratégico positivo y aplicable en diversas organizaciones. Como lo dijimos en el capítulo anterior, de por sí el ámbito de la comunicación pertenece a lo social, y al pertenecer a lo social nos asegura que tenemos diversos caminos, formas, elecciones para poder llegar a destino.

3.1. Diagnóstico Integrado de Comunicación

“El diagnóstico integrado toma como referencia el tradicional análisis DAFO para realizar una interpretación general de la situación actual en función de la información disponible” (Capriotti, 2021, p.267). El autor afirma que este permitirá reconocer los aspectos claves globales de la situación actual de la organización, y así poder determinar un posible Plan de Comunicación Estratégica.

El diagnóstico *“nos permitirá conocer la realidad, identificar qué se quiere transformar, y luego planificar en función de esos objetivos”* (Bossi y Greloni, 2015, p.18).

Para poder llevarlo más al día a día podemos poner un ejemplo simple, que nos ocurre a diario a muchas personas: cuando nos enfermamos, vamos al médico, éste nos revisa y nos da un “diagnóstico”, a partir de él nos medica, o nos da indicaciones para poder recuperarnos y mejorar. El diagnóstico es una etapa clave en la comunicación estratégica, porque sin ella no podríamos saber donde estamos parados, algo sumamente necesario para poder llegar a donde queremos llegar.

Capriotti plantea que para poder realizar un Diagnóstico Integrado de Comunicación de una organización, es necesario realizar tres tareas, o llevar a cabo tres pasos:

1. Análisis estratégico del Contexto de la Organización,
2. Análisis estratégico del Desempeño Comunicativo de la organización, y
3. Análisis estratégico del Impacto Comunicativo.

A continuación nos adentraremos en cada una de ellas.

3.1.1. Análisis Estratégico del Contexto de la Organización

Cuando hablamos de contexto, hablamos de todo lo que rodea a una organización, más específicamente aquí se irán *“identificando los factores relevantes del entorno organizacional, competitivo, sectorial y general que pueden influir y condicionar de forma significativa los aspectos comunicativos claves en un mercado”* (Capriotti, 2021, p. 117). Para poder realizar un estudio correcto de dicho contexto, se deben realizar cuatro tipos de análisis.

- A. Análisis de la Entidad
- B. Análisis de los Competidores
- C. Análisis de los Públicos
- D. Análisis del Entorno

Capriotti afirma que de esta forma la Entidad, los Competidores y los Públicos forman un triángulo estratégico que representan los ejes básicos de referencia para la gestión de la comunicación, y el Entorno establece el ambiente global en el que se desarrolla dicha actividad comunicativa. (Capriotti, 2021, p.118).

A- Análisis de la Entidad

“Toda entidad tiene unos principios y características que la hacen diferente a las demás. Todos estos aspectos propios son elementos que constituyen su identidad...” (Capriotti, 2021, p.122). Dentro de este apartado que llamamos análisis de la entidad, lo que se llevará a cabo es un análisis sobre la identidad organizacional, que Capriotti la define como ese conjunto de principios, valores, creencias y aspiraciones, relevantes y compartidas por la organización (Capriotti, 2021, p.122).

Mora (2009) afirma: *“la identidad es ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales”* (en Rodrich Portugal, 2012, p.222)

Para Balmer y Greyser (2003,37) *“cuando la identidad de una organización es bien gestionada, puede tener como resultado la fidelización de sus diferentes públicos, y como*

tal, pueden influir positivamente en el desempeño de la organización, por ejemplo, en su capacidad para atraer y retener clientes, lograr alianzas estratégicas, en la contratación de directivos y empleados, en el posicionamiento en los mercados financieros, y en el fortalecimiento de la identificación del personal interno con la empresa” (en Rodrich Portugal, 2012, p.223).

Siguiendo con el análisis de Capriotti, este afirma que se pueden establecer siete factores claves para poder definir completamente la forma de ser de una entidad u organización. Estos siete factores se dividen en dos grandes grupos: los nucleares y los organizativos. Dentro de los primeros encontramos aquellos *“principios, valores y creencias rectoras fundamentales que marcan la línea directriz de una entidad, de su equipo directivo y del conjunto de personas que la componen, dan sentido de identificación y pertenencia, a la vez que influyen en todo su quehacer cotidiano”* (Capriotti, 2021, p.123).

Cuando hablamos de los factores nucleares, hablamos básicamente de la Cultura y la Filosofía de una organización. Para diferenciarlas fácilmente Capriotti afirma que la Cultura liga lo que es el presente de la organización con su pasado, mientras que la filosofía liga el presente con el futuro de dicha entidad. (2021, p.123).

La filosofía de una organización *“representa los principios básicos que se deben poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales”* (Capriotti, 1999 y 2009), es por esto que se puede relacionar con el futuro deseado de la organización. Capriotti afirma que la filosofía es lo que la alta dirección de la organización considera central, perdurable y distintivo y que, en cierto modo, representa los principios básicos como lo son las creencias, valores y pautas de conducta deseadas para poner en práctica. (Capriotti, 2009).

La filosofía corporativa está compuesta por la misión, la visión y los valores centrales:

- Misión: responde a la pregunta ¿qué hace la organización? Es la definición del negocio o actividad de la organización.
- Visión: ¿A dónde quiere llegar la entidad? Se refiere a una perspectiva a futuro de la organización, es la meta fundamental de dicha entidad.
- Valores: Hace referencia a aquellos principios básicos que guían el comportamiento de la entidad, podría responder a la pregunta ¿En qué creemos?

Los individuos de una sociedad, sea moderna o antigua, comparten una cultura, con esto nos referimos a que tienen una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparten y aceptan, y que rigen la forma de comportarse dentro de dicha sociedad. En una empresa, entidad u organización sucede exactamente lo mismo, según Capriotti *“podemos definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos, compartidos por todos- o la gran mayoría- los miembros de una entidad”* (Capriotti, 2009, p.24).

La cultura organizacional tiene los siguientes componentes:

- Las creencias: son presunciones básicas que comparten los miembros de la organización sobre los diversos aspectos y cuestiones de la organización. Se caracterizan por ser estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como pre establecidas.
- Los valores: es el conjunto de principios que comparten los miembros de la organización en el día a día. Son más observables que las creencias.
- Las pautas de conducta: son los modelos de comportamientos que se dan entre los miembros de un grupo amplio de la organización. Son aspectos observables y manifiestos de la Cultura Corporativa que reflejan las creencias y valores de la institución.

Para finalizar con este análisis, vamos examinar los factores organizativos:

- Los Lineamientos: Se refieren al análisis de los objetivos estratégicos definidos por la entidad, su orientación y enfoque, así como la evaluación de las estrategias a nivel global;
- Los Procedimientos: implican el estudio de los sistemas y de los procesos para implementar la estrategia y para que la entidad funcione, tanto los procedimientos y reglas formales como los procesos y normas informales;
- La Estructuración: hace referencia a la investigación de las estructuras en que la entidad está organizada;

- El Talento: es el estudio de las personas y de los equipos en la entidad, tanto de la disponibilidad de los perfiles personales y profesionales adecuados, como de los conocimientos necesarios y las características requeridas para las personas que trabajan en la entidad;
- El Potencial: referente al análisis del acceso y disponibilidad de los diversos recursos, ya sean tangibles (materiales, financieros, etc.), como intangibles (innovación, patentes, etc.).

B- Análisis de los competidores

“Este análisis hace referencia a la identificación de los competidores estratégicos de la entidad en un mercado, negocio o sector de actividad y la investigación de los factores que contribuyen a definir las características relevantes de su identidad organizacional” (Capriotti, 2021, p.131).

El análisis de la competencia es una tarea fundamental para luego establecer las estrategias necesarias para nuestra organización. Aquellas empresas, organizaciones o entidades que realizan actividades, que desarrollen y vendan productos o servicios similares a los nuestros serán tema de estudio y análisis, para luego realizar un diagnóstico y ver lo positivo y negativo que podemos proponer para diferenciarnos de los competidores.

Capriotti recomienda realizar un “mapa de competidores”.

C- Análisis de los públicos

Es de gran importancia hablar de públicos de una organización, ya que es indispensable que la entidad conozca a la perfección los mismos. *“Este análisis busca identificar los públicos de una entidad, estudiando sus aspectos claves para caracterizarlos y categorizarlos”* (Capriotti, 2021, p.139).

Podríamos decir que los públicos de una organización son todas aquellas personas que se relacionan de alguna manera con ella. *“Cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están*

unidos por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad” (Capriotti, 2009, p.70).

Según el autor, los públicos son uno de los pilares básicos y fundamentales para la gestión de comunicación, y por ello se deberá realizar un estudio detallado de los mismos. (2021, p.140).

El público de una organización se puede definir como ese conjunto de personas que tienen intereses y objetivos específicos propios con respecto a dicha entidad, y que pueden afectar o ser afectados por ella. Es por esto que Capriotti afirma que *“cada entidad tendrá un determinado conjunto o estructura de públicos que afectan y son afectados por ella”* (2021, p.141). Esta estructura no será estática ni estable.

D- Análisis del Entorno

“Este análisis se refiere a investigar los diversos factores destacados del entorno para identificar y evaluar las tendencias y los issues más relevantes que puedan afectar o condicionar la gestión general de la entidad, y su influencia en los aspectos comunicativos claves actuales y futuros en un negocio, mercado o sector de actividad” (Capriotti, 2021, p.149).

Es muy compleja la composición del entorno, y los factores que pueden afectar son múltiples. Capriotti propone dos grandes tipos de entorno, uno general y otro sectorial. Luego le suma uno comunicativo, por lo que lo dividiremos en tres: general, sectorial y comunicativo. (Capriotti, 2021, p. 151).

- El análisis del entorno general: serían todas las fuerzas o factores globales que afectan de forma transversal a todos los sectores y actividades, y que pueden tener influencia sobre la capacidad de la entidad para establecer una ventaja distintiva o alcanzar ciertos fines u objetivos. Dentro de este, Capriotti reconoce cinco factores: político- legal, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental.
- El entorno sectorial: incluye todos aquellos factores vinculados específicamente con la actividad, mercado o negocio en el que participa la entidad, y que puede afectar su capacidad para establecer una ventaja distintiva o lograr sus fines generales.

- El entorno comunicativo son los factores y aspectos relacionados con la propia actividad de comunicación, ya sea en el propio negocio como en sectores afines o en otro tipo de mercados. Capriotti reconoce tres grandes ámbitos: comunicación, intangibles y profesión.

3.1.2. Análisis Estratégico del Desempeño Comunicativo de la organización

“Este análisis se refiere a la investigación de los diferentes aspectos específicos que permiten reconocer y valorar la actividad comunicativa desarrollada por las marcas, estudiando sus perfiles de comunicación” (Capriotti, 2021, p.161). Cuando hablamos del perfil de comunicación, hablamos de una red o conjunto de elementos o componentes claves que están combinados, jerarquizados y organizados de cierta manera para definir el enfoque comunicativo de una marca.

Dentro de este análisis, según Carpiotti, se deberán considerar aspectos relevantes, que orientarán la toma de decisiones para futuras políticas y estrategias de comunicación.

Dentro de estos aspectos claves encontramos:

- Medición: representa la búsqueda, captura, selección y análisis de datos para identificar la información necesaria sobre el desempeño comunicativo de las marcas.
- Interpretación: implica la reflexión y valoración de esa información en función de un conjunto de aspectos relevantes, para orientar la toma de decisiones en la gestión de comunicación.
- Diagnóstico: finalmente este conlleva realizar una síntesis evaluativa a partir de los diversos insumos obtenidos de los procesos previos, que permiten juzgar el desempeño comunicativo realizado por las marcas en comparación con las estrategias planificadas.

3.1.3. Análisis Estratégico del Impacto comunicativo

Este análisis *“busca investigar los resultados obtenidos o los efectos alcanzados en los públicos como consecuencia (en parte o en su totalidad) de la gestión de comunicación, que permiten establecer el progreso o logro de los objetivos de comunicación y que*

construyen a crear valor para los fines de la entidad” (Capriotti, 2021, p. 211). Cuando hablamos de impacto en los públicos, estamos hablando del eje fundamental que rodea el propósito estratégico de la gestión de la comunicación de una organización, ya que de este impacto depende si tuvo éxito o no, sus fortalezas y debilidades.

“Desde una perspectiva retrospectiva, permitirá evaluar si se han cumplido (total o parcialmente) las intenciones previamente establecidas (si las hubiera), comparando lo planificado con los resultados alcanzados. Desde una visión prospectiva, la información obtenida servirá de referencia para la definición de las metas y objetivos de comunicación en la siguiente fase de Formulación Estratégica” (Capriotti, 2021, p. 211).

Para realizar este análisis se pueden realizar estudios cuantitativos o cualitativos para poder llegar a datos confirmatorios sobre el impacto en los públicos. Dentro de estos análisis, Capriotti indica una serie de tipos a investigar:

- Reconocimiento: se refiere a la presencia de una marca en la mente de los públicos, es decir, si los públicos reconocen su existencia y recuerdan sus diferentes productos, servicios o actividades, en un determinado mercado, negocio o sector;
- Recuerdo: se relaciona con el análisis de reconocimiento, pero está apuntado al recuerdo de la marca en la mente de los públicos;
- Reputación: este análisis se relaciona con el estudio del conjunto de atributos que los diferentes públicos asignan o asocian a las marcas en un determinado mercado, negocio o sector, responde a la pregunta: ¿qué piensan los públicos sobre las marcas?;
- Vinculación: Se relaciona con la reputación, y se refiere al estudio del conjunto de vínculos (afectivos o emocionales) claves que determinan el estado de la relación a largo plazo de los diferentes públicos con las marcas;
- Actuación: Representa la investigación sobre el comportamiento de los públicos con respecto a la entidad. La gestión de comunicación no solo busca generar un impacto sobre el conocimiento y la predisposición hacia las marcas, sino que también pretende movilizar a sus públicos.

“Una vez desarrollados los tres análisis estratégicos, se podrá realizar el Diagnóstico integrado de Comunicación, que será el punto de referencia para la siguiente fase del proceso estratégico: la Formulación Estratégica” (Capriotti, 2021, p.267). Este diagnóstico implica una mirada transversal y panorámica, a la vez que una perspectiva sintetizadora de los diversos análisis realizados. Según Capriotti este toma como referencia el tradicional análisis DAFO para realizar una interpretación general de la situación actual en función de la información disponible.

3.2. Formulación Estratégica

“La Formulación Estratégica se refiere al conjunto de decisiones claves que guiarán la gestión estratégica de comunicación en el medio y largo plazo en un determinado mercado, negocio o sector de actividad, para contribuir al logro de los fines y metas de la entidad” (Capriotti, 2021, p.283).

Paul Capriotti plantea que a la hora de definir la formulación estratégica es importante tener en cuenta dos puntos: que sea adaptativa y balanceada. Con la primera quiere decir que esta debe ser flexible al cambio, y con la segunda advierte que deberá tener un proceso sistemático e integrado de análisis y creatividad.

Continuando con esta formulación estratégica, el autor, da una serie de pasos a seguir para llegar a desarrollarla:

- Intenciones Estratégicas: Esta etapa establece qué se pretende lograr en los públicos, es decir, qué queremos que conozcan, piensen, sientan y/ o hagan.
- Públicos Estratégicos: aquí se define en quién se pretende focalizar las estrategias, o sea, los públicos sobre los cuales se ha decidido priorizar la acción comunicativa.
- Directrices Estratégicas (aspectos generales, políticas, estrategias transversales y focalizadas). Por último, esta etapa representa el cómo se pretende lograr los objetivos, es decir, la manera en que se desarrollará la acción comunicativa con los públicos estratégicos.

3.3. Implementación Estratégica

“La Implementación Estratégica representa la planificación metódica y organizada de un conjunto de estructuras, procesos y sistemas de actuación comunicativa, mediante los cuales se implementarán las políticas y estrategias para alcanzar las metas y objetivos”. (Capriotti, 2021, p. 347). Está relacionada con organizar y desarrollar el paso anterior, que es la formulación estratégica, y lo que hace es establecer pautas o directrices para definir estructuras de gestión, determinar programas de acción, configurar recursos, y seleccionar sistemas de seguimiento y control.

Se puede considerar como un proceso de planificación de la gestión de comunicación es una entidad, que tendrá continuidad y aplicación directa en el día a día mediante la gestión táctica y operativa de comunicación, tanto en el diseño del plan anual como en el desarrollo de las campañas (Capriotti, 2021, p.347).

3.4. Plan Estratégico de Comunicación

“El plan estratégico de comunicación es un documento que recoge, sistematiza y presenta todo el proceso estratégico. Permite formalizar, estructurar, visualizar y tangibilizar todos los análisis realizados, las diferentes decisiones tomadas y la planificación de la actuación” (Capriotti, 2021, p. 409).

Es importante diferenciar entre un plan estratégico y un plan anual de comunicación. Según Capriotti, en el primero se establecen lineamientos globales de la gestión comunicativa, mientras que, en el segundo se plasman lineamientos tácticos y operativos que se desprenden del primero, es decir del plan estratégico de comunicación. (Capriotti, 2021, p.409).

Para varios autores, como Matilla, 2017; Libaert, 2005; Garrido,2008; entre otros, es muy importante la comunicación de la estrategia, o del plan estratégico de comunicación. Hay una necesidad de realizar una acción comunicativa del plan. (Capriotti, 2021, p. 423). Está

demostrado que hay una gran cantidad de estrategias bien diseñadas que no se implementan de forma correcta por falta de una adecuada comunicación en los diferentes niveles de la entidad u organización.

“En el momento de plantear la comunicación del plan estratégico, se deberán tener en cuenta diversos aspectos importantes: los objetivos buscados, los públicos a los que se quiere comunicar, los lineamientos globales a transmitir, los instrumentos para realizar la comunicación, la temporización de la acción comunicativa, su seguimiento y control” (Capriotti, 2021, p. 413).

Otro punto importante de un plan estratégico de comunicación es su estructura. *“Diversos autores que tratan el tema (Matilla, 2017; Libaert, 2005; Krohling Kunsch, 2003; Pérez, 2001) coinciden en que su estructura básica debería contar con cinco grandes apartados (más allá de las posibles subdivisiones internas y de las nomenclaturas específica): los antecedentes de la entidad, los antecedentes de la comunicación, el análisis estratégico, la formulación estratégica y la implementación estratégica”* (Capriotti, 2021, p. 417).

Para finalizar este capítulo nos parece interesante traer una frase de Amado Suarez: *“Llegado a este punto y aunque resulte una obviedad, es oportuno volver a recordar que la comunicación no constituye un fin en sí misma para las organizaciones. Su rol es el de una “herramienta de gestión” orientada a facilitar la consecución de los objetivos naturales de la organización, aquellos que se definen en su Misión y que se materializan a través del Proyecto Institucional”* (Amado Suárez, 2008, pág. 97-98).

4) CAPÍTULO 3: PyMEs Familiares

El término Pyme según el diccionario de la Real Academia Española es definido como “empresa mercantil, comercial, industrial, etc. compuesta por un número reducido de trabajadores y con un moderado volumen de facturación”. De acuerdo con Westreicher (2015), el término: *“Pyme es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles”*.

El Ministerio de Producción de la Nación determina que un número reducido de trabajadores varía de entre 1 y 200, lo que hace a este universo muy variado, pero esta clasificación es la más utilizada en tanto favorece a la clasificación internacional y evita la distorsión que sufren los volúmenes de ventas expresados en moneda corriente, especialmente en países inflacionarios como el nuestro.

En Argentina se define a las Pymes según la Ley N° 24.467/1995 y la Ley N° 25300/2000. La autoridad de aplicación, es decir, quien se encarga de hacer cumplir las leyes que rigen a las Pymes en Argentina, es el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. En el caso de la Ley N° 24.467, en su artículo 2° se encomienda a la autoridad de aplicación, definir las características propias de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas, teniendo en cuenta las especificidades propias de los distintos sectores y regiones del país. También a su cargo estará la revisión anual de la definición de las pymes, con el propósito de actualizar los parámetros y especificidades contenidas en su definición. Además, la autoridad de aplicación establecerá las limitaciones a las empresas que controlen, estén controladas y/o se encuentren vinculadas a otros grupos económicos nacionales o extranjeros para ser micro, pequeñas y medianas empresas (Infoleg, Información legislativa, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1995) (Argentina.gob.ar, 2000).

La Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación destacó la relevancia para el desarrollo de la economía argentina de las pequeñas y medianas empresas ya que representan el 99,4% del total de empresas del país y emplean al 64% de los asalariados registrados. Además, según datos de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, en el primer trimestre de 2023 las MiPyMEs (micro PyMEs) crearon 140.000 puestos de trabajo con respecto al mismo período de 2022. (Argentina.gob.ar, 2023).

Además de un crecimiento en el nivel de actividad, las MiPyMEs registraron también un aumento en su capacidad exportadora. Según datos de la subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, las MiPyMEs representan el 90% de las empresas exportadoras y el año pasado, 8.540 MiPyMEs exportaron por 12.900 millones de dólares, un 8,3% más que en 2021. De esta manera, en 2022 se registró el año de mayores exportaciones MiPyME desde 2013, y 1.144 MiPyMEs por primera vez realizaron ventas a mercados internacionales. (Argentina.gob.ar, 2023).

En conformidad con la Resolución 220/2019, la Secretaría de Emprendedores y Pymes del Ministerio de Producción y Trabajo determinó una nueva clasificación para determinar qué empresas se encuadran dentro de la categoría PyME teniendo presente tres criterios: las ventas totales anuales, el personal empleado y los activos. De acuerdo con esta definición, podemos clasificar a las PyMEs de la siguiente manera:

- Límites de ventas anuales: El ministerio contempla a empresas con ventas anuales (que equivalen en promedio a los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales) precisadas entre los 6,7 millones de pesos y los 1.700 millones de pesos (considerando al año 2019). De acuerdo con esta definición conjuntamente con la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), existen: Microempresas, Pequeñas empresas, Medianas empresas (tramo 1) y Medianas empresas (tramo 2).
- Límites de personal contratado: De acuerdo con esta definición y dependiendo a la rama productiva que pertenezca la organización, quedan clasificadas las PyMEs como muestra la siguiente tabla:

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediano Tramo 2	590	535	345	655	215

Imagen 1: Cuadro realizado con información extraída de página de Afip.

- Límites de activos: En cuanto a los activos que posean estas compañías no deben superar el tope de 193 millones de pesos.

Para poder adentrarnos un poco más en el mundo de las PyMEs, vamos a comentar algunas características que tienen según el autor Westreicher (2015):

- Pueden formarse con la sociedad de dos o más personas que proporcionen un capital.
- Son empresas heterogéneas y diversas.
- Pueden realizar actividades en el área comercial, servicios, industrial, minería o sector agropecuario.
- Son independientes.
- Las Pymes no tienen altos costos de inversión al iniciarse.
- Son los propios dueños los que dirigen el funcionamiento de la empresa.
- Cuentan con una estructura sencilla y flexible, que se adapta a los cambios.
- Por lo general carecen de empresarios con la formación suficiente para dirigir el funcionamiento de una empresa. Y esta falta de preparación representa una desventaja para reaccionar adecuadamente ante los problemas.
- Por otro lado, se ha observado que las Pymes no dedican tiempo para ejecutar un plan estratégico o plantearse una proyección de metas para alcanzar. Su visión estratégica posee una fuerte orientación a la acción.
- En las Pymes, la visión domina el proceso de funcionamiento de la empresa.

4.1. PyMES en Mendoza

De acuerdo con datos extraídos del Ministerio de Producción, en Argentina existen un total de 853.886 empresas y 34.665 pertenecen a la provincia de Mendoza, un dato que se ha registrado constante desde el año 2017. La mayoría de las Pymes se concentran en 6 jurisdicciones de nuestro país: Mendoza, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Entre Ríos (Del Popolo, 2020).

En Mendoza, las empresas pueden ser agrupadas en tres categorías: Mi pyme (Microempresa), Pymes (Pequeñas y Medianas empresas) y Grandes Empresas.

En la actualidad, según datos del Ministerio de Producción de la Nación la mayor cantidad de Pymes en Mendoza pertenecen al rubro servicios, un 33%, le siguen los sectores comerciales con un 27%, agropecuario con 17%, construcción 6% y, por último, el sector minero.

4.2. Empresas familiares

“La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial. Desde sus inicios, la empresa nace en el seno de la propia familia” (Barroso Martínez y Barriuso Iglesias, 2014, p.75). Con los comienzos de la civilización las familias se unían para vivir juntos, así plantaban para poder comer, realizaban artesanías, y allí comienzan los primeros intercambios, que es una de las primeras formas de comercio. Desde esos entonces las empresas estaban plagadas de familias, nacían en ellas.

“En el mundo empresarial actual, la empresa familiar constituye el núcleo sobre el que orbita el tejido empresarial de cualquier región desarrollada. De ella depende gran parte de la creación de la riqueza, de la generación de empleo y del bienestar de todos nosotros” (Barroso Martínez y Barriuso Iglesias, 2014, p.75). En fin las dos características principales de la organización que vamos a trabajar son sumamente importantes: una empresa Pyme y familiar a la vez.

Cabe destacar que no existe una definición exclusiva y aceptada para “empresas familiares”. En las últimas décadas, han sido objeto de muchos estudios de autores, con el fin de conocer cómo se inician, su estructura y funcionamiento para poder esbozar una explicación o bien definir las. Según Torres (2011) *“Al hablar de empresas familiares se las suele asociar como pequeñas empresas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño o capacidad de administración, sino el simple hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia”* (Torres, 2011, p. 10).

El psicólogo Jorge Hembra plantea que: *“para cualquiera que desee comenzar a comprender la lógica de los negocios de familia es imprescindible que reconozca que la estructura misma del negocio requiere la convivencia de dos sistemas relacionales tan distintos entre sí que podríamos pensarlos como antagónicos: el sistema relacional empresario y el sistema relacional familiar”* (2017, p.26). Y continúa *“las emociones comprometidas en el negocio familiar suele ser tanto el factor clave de su éxito como su temido talón de Aquiles”* (Hembra, 2017, p.27).

Dicho esto, podemos afirmar que las emociones están presentes permanentemente en las empresas familiares, tanto en su creación, como en su sostenibilidad en el tiempo, pasando por su éxito o su fracaso. Están completamente atravesadas por ellas.

Según Hembra, la diferencia entre una familia tradicional y una empresaria es el horizonte de ambición de la persona que da origen a esta familia (Hembra, 2017, p.18). El horizonte de ambición es una visión personal de cómo se quiere ver esta persona en un futuro y qué hace para cambiarlo. Es decir, una persona que forma una familia con un horizonte muy ambicioso va a llevar a cabo acciones para generar una organización que pueda verlo reflejado en un futuro tanto a él como a su familia, como personas exitosas.

Pero las emociones no se tratan sólo de cuestiones positivas, sino que también pueden llevar a finales repentinos sumamente negativos, o a peleas constantes, intensas y duraderas. Es por esto que este psicólogo a lo largo del libro “La Pyme Familiar” va contando varios casos particulares de personas pertenecientes a dichas empresas, con diferentes tipos de conflictos, y que se van solucionando poco a poco, o no. En la trayectoria

nos va haciendo notar la importancia de la comunicación en estas organizaciones, con frases como:

- *“El diálogo significativo es aquella conversación que nos permite expresar nuestros desacuerdos haciéndolo a la persona pertinente con respeto, con cuidado y con firmeza, pero sin violencia”* (Hambra, 2012, p.44).
- *“Para hablar de recursos humanos en el negocio familiar es necesario conocer primero las características relacionales básicas de este tipo de organizaciones”* (Hambra, 2017, p.46).
- *“Una institución humana, cualquiera sea, se define tanto por las conversaciones que se conversan como por las otras: las que no se conversan”* (Hambra, 2017, p.56).
- *“Cuando lo no conversado es reprimido y almacenado bajo presión genera una base de inestabilidad que llegado a un punto, tiende a estallar”* (Hambra, 2017, p.62).
- *“Todas las crisis tienen una historia y quien no comprenda su génesis y evolución, difícilmente pueda dar una respuesta adecuada a sus dificultades”* (Hambra, 2017, p.78).
- *“Las empresas familiares deben contar con un plan estratégico doble, que se plasma en la construcción de dos documentos interdependientes: plan de negocios y protocolo familiar”* (Hambra, 2017, p.89).
- *“Esta familia ha aprovechado la construcción de su protocolo familiar como una oportunidad para desarrollar y reforzar una cultura de normas y respeto”* (Hambra, 2017, p.96).
- *“El conflicto es propio de la naturaleza humana. Sin embargo, los conflictos nos abruman porque carecemos de la formación adecuada para gestionarlos”* (Hambra, 2017, p. 130).
- *“Las personas vivimos en relatos diferentes y para comprender también necesitamos de las palabras, palabras inspiradoras, palabras que explican”* (Hambra, 2017, p.142).
- *“A través del desarrollo de conversaciones significativas se generan espacios para hablar sobre temas difíciles y frecuentemente evitados”* (Hambra, 2017, p.157).

A partir de estas afirmaciones, el autor, deja entrever que absolutamente en todas ellas es sumamente importante la comunicación, algo que en toda empresa lo es, pero que en las

empresas familiares vale el doble, ya que como dijimos anteriormente, están atravesadas por sentimientos permanentemente, y estos pueden verse abrumados o abrumar muchas situaciones si no salen al exterior, se comunican, se enfrentan y se superan. Y para realizar esto es fundamental la comunicación.

4.2.1. Fortalezas y Debilidades

Siguiendo a Ascencio Barroso y Cristina Barriuso vamos a nombrar algunas fortalezas y debilidades de las empresas familiares:

- Fortalezas: Compromiso (los miembros de la familia se ven mucho más involucrados que empleados normales); conocimiento y comunicación (hay cierta confianza entre miembros familiares, y conocen perfectamente de qué se trata cada tarea); flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero (al tener mayor compromiso dan todo de sí mismos para algo positivo para la empresa); visión a largo plazo; una cultura estable; rapidez en la toma de decisiones; solapamiento entre propietario y gerente; confiabilidad y orgullo.
- Debilidades: rigidez; sucesión; conflictos emocionales; confusión patrimonio de la empresa con el de la familia; problemas de financiamiento; liderazgo y legitimidad.

4.2.2. Dificultades de los Directivos Familiares para trabajar en equipo

Según Torres (2011, p. 41) por más que los directivos de las empresas familiares conozcan bien los beneficios y los requisitos para trabajar en equipo, poseen grandes obstáculos para lograrlo. Las causas principales de estas dificultades son de varias naturalezas: psicológicas, sociales y organizacionales. A continuación vamos a hacer una lista de las principales dificultades que pueden surgir:

- La superposición de roles: Esto pasa en muchas empresas familiares, donde una misma persona desempeña el rol de directivo, jefe, gerente, recursos humanos y empleado al mismo tiempo. También es padre, hermano o esposo en simultáneo. Una solución posible es la creación de un órgano de gobierno de la empresa, que rija a la actividad empresarial; y también la creación de un órgano de gobierno de la familia, como ser un protocolo familiar,

que rija las relaciones entre empleados de la misma familia, para poder de este modo generar una sinergia entre los dos sistemas y potencializar al máximo los beneficios de estas organizaciones.

- Lo que es justo para uno es injusto para otro: Este problema surge porque la concepción de justicia, tiene significados distintos, tanto en el ámbito familiar como en el empresarial. Por ejemplo, no todos los hijos pueden sentir el mismo cariño de sus padres. Pero en la empresa esto tiene una dinámica diferente, porque está relacionado con dar a cada uno lo que se merece según su función, sus aportes y sus resultados, no es por afectos. Esto lleva a que, si bien todos los hijos pueden ser iguales ante sus padres, quizás alguno de ellos tenga más responsabilidades en la empresa y obtenga, por ejemplo, mayor remuneración o impronta. Lo recomendable para poder superar este obstáculo es tener en claro qué se entiende por justicia para la familia, y qué se entiende por justicia para la empresa.

- Conflictos originados por las remuneraciones: Puede ser diferente el criterio que tienen algunos integrantes de la familia sobre las cuestiones determinantes a la hora de la remuneración, por ejemplo: para algunos puede ser importante las horas trabajadas, mientras que para otros lo importante son los resultados y objetivos cumplidos o no. Es por esto que para evitar este tipo de conflictos, debe haber criterios determinados que se sepan con anticipación a los cuales se llegue a través de un acuerdo familiar.

- Cuando los hijos tienen el mismo derecho de trabajar en la empresa familiar: ya hemos visto que las empresas familiares están atravesadas de sentimientos, como el cariño, el amor y el trato de igualdad entre sus miembros. Puede surgir la situación de que un director de la empresa familiar, es decir el padre, quiera que todos sus hijos participen en ella, pero alguno de ellos desee lo mismo. También pueden existir diferencias entre los diferentes hijos, por desigualdades de pensamiento u objetivos. La mayor consecuencia de esto es, justamente confundir la familia con la empresa, no por ser familia es necesario que todos los hijos trabajen en ella.

- La compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo: La adecuación de la personalidad con el rol a desempeñar es fundamental para un buen trabajo en equipo. Para lograr un efectivo trabajo en equipo debemos tener en cuenta para cada familiar: el rol a

desempeñar, sus propios intereses, la personalidad, los aspectos culturales de mayor impacto en el trabajo y su competencia profesional.

- Cuando se carece de competencias profesionales: muchos son los casos en donde los dueños de la empresa familiar carecen de competencias y de la personalidad para desempeñar dicho rol.

- Relaciones conflictivas entre directivos familiares: El conflicto es un hecho diario de la vida, lo importante es darse cuenta de su existencia, y no intentar evadirlo, sino enfrentarlo de manera adecuada, para poder superarlo. Como dijimos anteriormente es importante tener las herramientas para poder enfrentar y superar conflictos. Una de ellas es, sin dudas, la comunicación.

- El trabajo con familiares y el manejo de conflicto: mantener una buena relación laboral debe ser algo prioritario en la empresa como en la familia. Para poder lograr esta meta, es necesario trabajar sobre actitudes, para que cuando surja algún conflicto, los familiares se focalicen en cómo encontrar la solución y no adoptar una posición de víctimas o de enfrentamiento.

4.2.3. Etapas de las empresas familiares

Según Santiago Dodero: *“el ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas. Este modelo procura mostrar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser una empresa familiar”* (Dodero, 2010, p. 9).

Continuando con este autor vamos a dar una pequeña síntesis, dividida en etapas, que muestran el ciclo de vida de la empresa familiar:

- Etapa 1, la del fundador, emprendedor del negocio: Es la etapa inicial de la empresa, en donde se inicia el emprendimiento. El fundador “ve la oportunidad donde los demás viendo no ven”. El fundador suele tener una gran pasión por lo que hace y por lo general delega muy poco justificándose con la siguiente frase: “todo lo tengo que hacer yo

porque si no nunca las cosas salen como tienen que salir". El mismo fundador es quien cumple varios roles al mismo tiempo.

Aquí aparece la primera crisis que surge por falta de delegación. Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta tal punto en que no puede hacer todo como antes. Suelen aparecer problemas de productividad, comerciales e incluso financieros. El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa: incorporar personal y ceder responsabilidades y tareas.

- Etapa 2, crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador: dicho fundador ya debe desarrollar nuevas competencias como lo son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas.

Luego aparece la segunda crisis, que surge con el ingreso de los hijos. El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50, y sus hijos comienzan a incursionar en la empresa familiar. Si bien esta etapa genera mucho entusiasmo en la familia, no debe de presentar muchas dificultades, como: superposición de roles, priorizar confianza por sobre preparación, no coincidir estilos de dirección entre padre e hijos, falta de trabajo en equipo, entre otros.

- Etapa 3, crisis por fallecimiento del fundador y crisis de poder entre hermano: a nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre, o madre, es un momento difícil que hay que superar. Muchas veces esto genera problemas entre los hermanos, incertidumbre de cómo será la dirección de la empresa con la ausencia del fundador. Lo recomendable es que la decisión de sucesión sea tomada por el fundador en vida, ya que podría ser demasiado complejo dejarlo librado a la generación siguiente. La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión.

- Etapa 4, el gobierno corporativo profesional: al pasar a la etapa de los hijos, el poder que antes estaba concentrado en una sola persona (el fundador) ahora debe compartirse entre los hijos, quienes deben consensuar el poder en pos de tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales.

Aquí puede surgir el cuarto conflicto: cuando accionistas, familiares, el directorio y la gerencia general entre se enfrenten por temas de poder, generalmente se llega por falta de comunicación, control e información. En esta etapa es cuando el gobierno de la empresa familiar deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

Podríamos decir que Margon, actualmente, se encuentra en la segunda parte de la etapa 2, en donde ya los hijos del fundador comienzan a involucrarse en la empresa.

4.2.4. Profesionalización de una empresa familiar

“Cuando una organización se profesionaliza, adquiere la capacidad de saber dónde y cuándo gana, dónde y cuándo pierde, cómo resolver sistemáticamente los problemas de crecimiento y cómo controlar ese crecimiento cuando se vuelve una amenaza en sí mismo” (Hambra, 2017, p. 105). Dos características principales de las empresas familiares son su flexibilidad e intuición: al ser empresas generalmente chicas, manejadas por pocas personas, que en su mayoría son familiares, tienen estas dos cuestiones muy positivas. El autor dice que *“la empresa profesionalizada debe ganar en controlabilidad sacrificando lo menos posible la flexibilidad y la capacidad de intuición que la llevaron al éxito”* (Hambra, 2017, p.105). Lo que debe buscar la empresa es ser medible, tener estadísticas, saber qué inversiones le sirvieron, y cuáles no, en fin, como dice el autor saber con qué ganaron dinero y con qué no.

“La profesionalización de la empresa familiar es un proceso clave para propiciar condiciones de futuro sustentables. Se trata de un proceso complejo que genera no sólo nuevas prácticas, sino también muchas emociones y sentimientos de inseguridad en los empleados históricos, que hay que saber manejar” (Hambra, 2017, p.123). A continuación vamos a nombrar algunos métodos que el autor recomienda instalar de manera sistemática:

- Órganos de gobierno: distinguir entre la propiedad y la gestión. A pesar de que las personas puedan ser las mismas se debe distinguir entre accionistas de propiedad, directorio ejecutivo, CEO, gerentes, para poder saber también quiénes ocupan cada función, qué decisiones pueden tomar y cómo se desarrollan los procesos

decisorios, para asegurar la gobernabilidad de la compañía. No hay una forma correcta de hacerlo, cada familia elige su forma de gobierno en base a su conocimiento, historia, tipo de negocio, etc. Lo que no puede suceder es que la empresa no abra la discusión sobre cómo debería organizarse, porque lo que fue bueno para un ciclo de vida puede ser nefasto para el siguiente.

- Reuniones de Directorio: Deja de ser un acto meramente formal. Se conforma un cuerpo ejecutivo que se reúne periódicamente con agenda para analizar el estado del negocio, desarrollar políticas, monitorear el trabajo del recurso humano estratégico, tomar decisiones y hacer el seguimiento de los procesos claves del negocio.
- Políticas: se crean para tomar decisiones con algún grado de criterio común y respaldan la legitimidad.
- Descentralización: pautar políticas claras y empoderar gerentes para tomar responsabilidades y responder por resultados.
- Contrataciones: normas para contratar y desarrollar recursos humanos que se aplican a familiares y no familiares.
- Campos de trabajo: distribución de responsabilidades según la posición que ocupa cada uno en la compañía.
- Mediciones de rendimiento: formalizar esta medición como herramienta de desarrollo y reconocimiento.
- Buenas prácticas: revisar maneras habituales de hacer las cosas y, de ser posible, reemplazarlas por mejores maneras de hacerlas.
- Información: se comienza a valorar su calidad. Se requieren análisis de situación y toma de decisiones.
- Asesoría: se toman asesores externos para diferentes aspectos del negocio.
- Planificación: se pasa de explicar “cómo ganamos dinero” a “cómo vamos a hacer para ganarlo” con la formulación de estrategias y tácticas.
- Futurización: se trabaja en imaginar cómo quisiéramos que fuera el futuro y en distinguir que está en nuestras manos hacer y qué depende del azar.



5) CAPÍTULO 4: Metodología y Diagnóstico

5.1. Metodología de investigación

Como dijimos anteriormente, para llegar a crear un plan de comunicación estratégica, es necesario, primero, realizar un Diagnóstico Integrado de Comunicación, para así poder conocer en qué situación actual se encuentra la organización, con toda la información que tengamos disponible, y así poder planificar a dónde queremos llegar, con qué herramientas lo vamos a realizar, entre otras cuestiones. Esta información la vamos a tener que recolectar, utilizando diversas herramientas metodológicas. Algunas de ellas son:

- Observación participante: Aquí podremos visualizar el ambiente de trabajo, el trato que se tiene entre las personas, conocer un poco el funcionamiento desde afuera, visualizar el clima laboral actual de la entidad.
- Entrevistas personales: se realizarán sobre todo a los miembros de la familia que trabajan día a día en la organización, para poder conocer un poco más a fondo su funcionamiento, sus sentimientos, emociones, preocupaciones y motivaciones. Estas nos servirán para conocer datos fundamentales, como lo son la filosofía actual de la entidad.
- Encuestas: Estas se harán tanto a personal de la empresa, como a clientes y proveedores. También, sin duda, serán encuestados sus dueños y miembros de la familia que trabajan en la organización. En esta oportunidad las encuestas serán anónimas, para poder llegar un poco más allá, y que, sobre todo los empleados, se abran sin tener miedo a decir opiniones o creencias negativas, es decir que no estén sesgadas por ningún motivo.

“La cuestión clave remite entonces a las elecciones metodológicas mediante las cuales el investigador diseña una estrategia que le permita el conocimiento empírico de su objeto de estudio” (Yuni y Urbano, 2006, p. 7). Esto quiere decir que nuestras herramientas de recolección de datos son completamente fundamentales, porque a partir de ellas sabremos la calidad de la información con la que contamos, y recién allí podremos avanzar en la propuesta de creación de un plan de comunicación estratégica para Margon.

5.1.1. Hipótesis

“Las hipótesis son las guías para una investigación o estudio. (...) indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado (...) y deben formularse a manera de proposiciones” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2010, p 92).

En nuestro trabajo la hipótesis que se tratará de corroborar es la siguiente:

- La empresa Margon S.R.L. de la provincia de Mendoza puede hacer un mejor uso de su comunicación interna y externa, así como también mejorar su imagen corporativa y sus ventas, en base a un buen plan de comunicación, estratégico e integral.

5.1.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es realizar un plan de comunicación estratégica corporativa para la empresa Margon S.R.L. que logre mejorar su comunicación interna y externa en más de un 60%, y así pueda alcanzar una mejor imagen de sus públicos y aumentar sus ventas, en el transcurso de 24 meses.

“Mediante la formulación de los objetivos de la investigación, se anticipan los resultados de conocimiento que se espera obtener al finalizar el proceso. Los objetivos son un soporte importante para el investigador, ya que al establecer las metas que se quieren lograr, constituyen una guía orientadora que tensa las acciones particulares que se realizan en el proceso como unidad sistemática” (Yuni y Urbano, 2006, p. 93).

Como objetivos específicos definimos:

- Realizar una auditoría interna para conocer el funcionamiento de la organización en todas sus áreas;
- Analizar los canales de comunicación para con sus públicos;
- Formular una propuesta de Identidad Corporativa;
- Generar un plan de comunicación que sea sostenible en el tiempo; y

- Plantear y dejar registro sobre la importancia de tener una estrategia de comunicación fielmente arraigada con los objetivos y acciones, dentro y fuera de la organización.

5.2. Diagnóstico Integrado de Comunicación para Margon S.R.L.

Como dijimos anteriormente, el diagnóstico es fundamental para poder crear nuestro plan de comunicación estratégico. El diagnóstico nos ayudará a poder saber “donde nos encontramos parados”, y así poder planificar a dónde queremos llegar. El diagnóstico, según Paul Capriotti, está compuesto por una serie de pasos:

1. Análisis estratégico del Contexto de la Organización,
2. Análisis estratégico del Desempeño Comunicativo de la organización, y
3. Análisis estratégico del Impacto Comunicativo.

5.2.1. Análisis estratégico del Contexto de la Organización

Como dijimos en nuestro marco teórico, para poder realizar un análisis correcto de dicho contexto, se deben realizar cuatro tipos de análisis.

- A. Análisis de la Entidad
- B. Análisis de los Competidores
- C. Análisis de los Públicos
- D. Análisis del Entorno

A continuación vamos a ir resumiendo la información recolectada en cada uno de estos análisis

- Como dijimos anteriormente, todo el análisis que encontraremos a continuación lo hemos recolectado por medio de: observación participante, entrevistas personales a las “cabezas” de la empresa, y encuestas (se realizaron diez encuestas a los empleados y treinta a los clientes de Margon).

4-2-1- A- Análisis de la Entidad

- Breve reseña e historia

Vamos a regresar un poco a lo que contamos en los inicios de esta tesina, referido a una breve historia de la empresa Margon S.R.L.



Imagen 2: Isologo actual de Margon. Fuente: entidad

Margon es una PyME (Pequeña y Mediana Empresa) mendocina, que lleva más de 20 años dedicada al rubro alimenticio y que tiene una particularidad: es una empresa familiar. Sus accionistas son cuatro: Alberto Sabás, su esposa Graciela, y sus hijos Mariano y Gonzalo. Sin embargo, en la empresa sólo trabajan día a día dos de ellos: Alberto y Mariano (su hijo mayor).

Margon fue fundada por Alberto Sabás, de profesión Ingeniero Químico, en el año 1999 en la provincia de Mendoza. Alberto luego de haber pasado varios años (desde egresar de la Universidad Tecnológica Nacional en el año 1988), trabajando en relación de dependencia en empresas relacionadas con la industria alimenticia, decide emprender un proyecto nuevo. Alberto nos comentaba “un día me agarró la loca y quise dejar de ser empleado”.

El nombre de la empresa nació de la unión de los nombres de los dos hijos de Sabás: Mariano y Gonzalo. Desde el año 1999 no ha sufrido cambios ni modificaciones, excepto en el slogan que, en un principio, acompañaba a la marca “asesoramiento y asistencia técnica” que hoy en día se ha dejado de lado por la apertura de productos que comercializan.

En los inicios, el fundador junto a sus colaboradores, comenzaron a asesorar y brindar dirección técnica a otras empresas ubicadas en Cuyo acerca de insumos e ingredientes como aditivos, colorantes y esencias para fabricar toda clase de productos alimenticios, tales como productos relacionados a actividades como panificación, heladería, gaseosas, entre otras.

Luego se fue incorporando un nuevo servicio: vender a los clientes fórmulas de productos ya terminadas. Por ejemplo: Se vende una unidad de gaseosa de lima limón para 1000 litros, es decir se entregan diferentes pasos a seguir fraccionados en diferentes envases: PASO 1: mezclar este productos con 500 litros de agua, PASO 2: revolver durante 15 minutos, PASO 3: verter el contenido de esta botella, PASO 4: mezclar y dejar reposar durante 3 horas, PASO 5: gasificar y embotellar. Este servicio venía acompañado de un seguimiento personalizado y visitas constantes a los establecimientos. Esto trajo gran éxito a la empresa y comenzó a tener clientes conocidos e importantes en nuestra provincia, como Soda Canet, Sodería La Alianza, Helados Soppelsa, Helados Mackenzie, Sodagua, Chocolates la Cabaña, entre otros.

En el año 2003 Margon comienza a elaborar su propia línea de productos en polvo, esto da referencia de un gran paso para la empresa, ya que no sólo se dedicaba a asesorar o vender productos para otros, sino que pudo lanzar su propia línea de producción y elaboración. Algunos de los productos elaborados por ellos mismos son polvos para preparar gelatinas, postres, flanes, mousses, helados, jugos, caldos, sopas, entre otros. Actualmente cuentan con más de 200 artículos que son elaborados, fraccionados, envasados, etiquetados, vendidos y distribuidos por la empresa.

Se decidió que todos los productos fabricados tanto en la línea dulce como salados fueran comercializados a consumidores finales con marcas propias: Sabores del sol y Aral. En ese momento, el slogan que acompañaba a la marca cambió a “Productos para la industria alimenticia”, que se conserva hasta el día de hoy, aunque se utilice muy poco. Es importante aclarar que la marca Aral también fue formada con el inicio de los segundos nombres de sus dos hijos: Ariel y Alberto.

Con respecto a la actividad actual de la empresa, podemos distinguir dos grandes ramas:

- Por un lado, encontramos la venta de todo lo que son insumos para industrias alimenticias, esta rama se podría decir que es donde se inició la empresa (colorantes, conservantes, esencias, etc.) Aquí tienen grandes clientes como Soppelsa, helados Mackensie, Jugos Dodi, La Española, galletas Ducida, Fideos Robles, entre otros. También dentro de esta rama encontramos el servicio de asesoramiento y de desarrollo de productos específicos y a pedido, que hasta el día de hoy lo siguen realizando. Esta rama siempre ha sido comercializada con la marca Margon.
- Por otro lado, los productos ya “terminados”, es decir que están listos para que las personas puedan consumir. La mayoría de sus clientes son distribuidores o mayoristas, ya que no tienen venta al público en general. Algunos de ellos son: Mayorista Oscar David, Cereales el Diamante, Mayorista Café América, Tadicor, Prisie, RTC Distribuciones, entre otros. Estos productos son comercializados con las marcas Aral (para los productos dulces) y Sabores del Sol (para los productos salados). Sin embargo, aunque estén estas dos marcas la empresa se llama Margon, los productos se facturan por Margon S.R.L. y cuando se presentan ante cualquier cliente o proveedor lo hacen con este nombre.



Imagen 3: Isologo de la marca Aral. Fuente: entidad



Imagen 4: Isologo de la marca Sabores del Sol. Fuente: entidad.

Actualmente la empresa cuenta con cuatro establecimientos:

- Dos están ubicados en el departamento de Godoy Cruz, uno enfrente al otro, sobre calle Córdoba. Allí encontramos a ocho empleados. Las direcciones son: Córdoba 149 y Córdoba 128, de Godoy Cruz;
- Otro de los establecimientos lo encontramos en Fray Luis Beltrán Maipú, en donde actualmente sólo trabaja un operario, pero generalmente en la temporada de verano pueden llegar a ser tres o cuatro personas más;
- Por último, el cuarto establecimiento se encuentra en San Rafael, donde sólo se encuentra una persona trabajando medio día, es decir tiene la jornada más reducida que el resto de los integrantes de Margon.

A este equipo humano le podemos sumar: a su fundador y dueño, a su hijo que también trabaja en la empresa desde hace tres años, a una vendedora y a un encargado de laboratorio, quien es técnico químico y realiza horarios especiales, encargándose de realizar pruebas de productos que están actualmente a la venta, y también nuevos desarrollos. Estas personas que acabamos de nombrar tienen oficinas en la calle Córdoba 149, pero la mayor parte del tiempo se encuentran fuera de ellas, visitando clientes, bancos o proveedores.

Con respecto al organigrama de la organización, NO está definido formalmente, pero a base de lo explicitado por Mariano y Alberto, a continuación dejamos una breve representación propia del mismo (es decir lo hicimos nosotros):

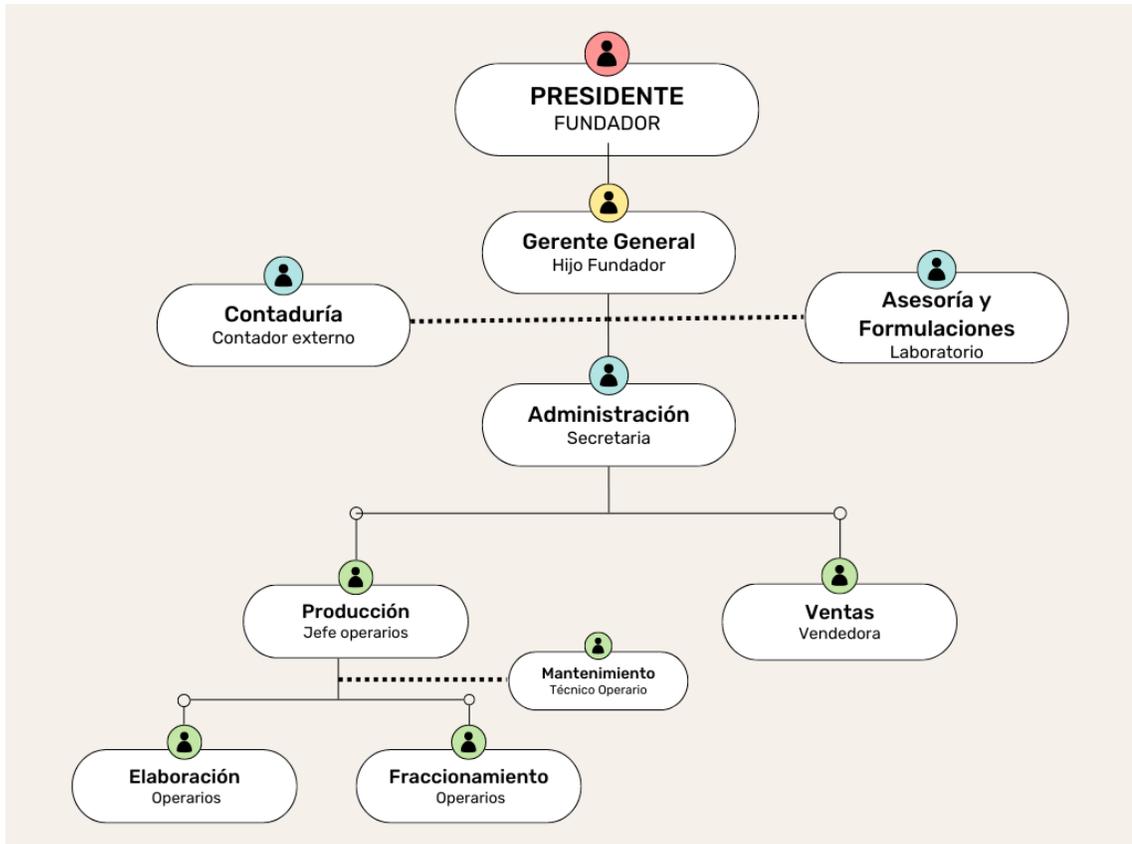


Imagen 5: Organigrama de Margon. Fuente: elaboración propia

Vamos a esbozar un poco este organigrama, siguiendo las explicaciones de Mariano y Alberto.

En la punta encontramos a Alberto como Presidente de Margon. La mayoría de las decisiones que se toman en la empresa pasan por este mando, nos comenta Mariano, que hasta hace unos años, antes de que él trabajara en la empresa, absolutamente todas las decisiones eran centralizadas en él, es decir eran tomadas por Alberto: desde qué contestarle a un cliente que consulta sobre algún precio, hasta qué insumos pedir a

proveedores, cuánto se debe pagar a los empleados o proveedores, si autorizar algún descuento o no, etc.

A continuación encontramos el puesto de Gerencia General, que es ocupado por Mariano, recordemos que es hijo de Alberto. A partir de su llegada a la empresa las formas de trabajar cambiaron por completo, según nos comentan varios empleados, todo se volvió “mucho más claro y flexible”. Por Mariano pasan muchas decisiones que antes pasaban por Alberto. En la actualidad cada vez menos cuestiones pasan por la Presidencia. Mariano es el encargado de pagar sueldos y proveedores, de organizar la producción, de realizar trámites con entes reguladores, de manejar el capital humano y financiero, entre otras cuestiones.

Luego encontramos a la Administración, en donde se encuentra una empleada quien es la encargada de comunicarse con los clientes: recibir pedidos, pasarlos a producción, cobrar, facturar, entre otras tareas.

Entre la Gerencia y la Administración, aparecen dos departamentos subalternos: Asesoría y Formulación y Contaduría. En el primero encontramos a un encargado del laboratorio, quien tiene como tarea asesorar a todos estos clientes que solicitan un servicio a la empresa, como el de asesoramiento de elaboración de ciertos productos. En el laboratorio también se realizan revisiones periódicas a los productos que elabora la empresa, para corroborar su calidad y buen funcionamiento.

Con respecto al departamento de contaduría, la empresa cuenta con un contador externo, es decir que no trabaja presencialmente en las oficinas, sino que él realiza sus tareas externamente a la empresa. Lo que sí es importante reconocer, es que la relación es fluida y hay comunicaciones con el contador todas las semanas por diferentes temas.

Luego encontramos los departamentos de Ventas y de Producción. Con respecto a las ventas, solo encontramos a una vendedora, quien generalmente no se encuentra en las oficinas dado que es muy común que esté visitando clientes.

En lo referido a Producción, encontramos una parte de operarios encargada de la elaboración de los productos, y otra encargada del fraccionamiento de los mismos. Aquí podemos ver un departamento de mantenimiento, en donde encontramos un operario especializado, que se dedica a mantener en buen funcionamiento las máquinas que tiene la empresa, y arreglarlas cuando hace falta.

Habiendo conocido un poco de la historia y el funcionamiento de la organización, vamos a continuar realizando este análisis de la entidad, que como nos dice Mora (2009) *“es ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales”* (en Rodrich Portugal, 2012, p.222).

Dentro de los factores claves para realizar un análisis de la entidad, encontramos la Filosofía y la Cultura de la organización.

- Filosofía Corporativa de Margon S.R.L.

La filosofía de una organización está compuesta por la misión, la visión y los valores centrales de la misma. Es sumamente importante destacar que la empresa Margon NO cuenta con ningún registro escrito formal, ni informal, que pronuncie o dictamine alguno de estos tres pilares.

En la entrevista que tuvimos con Alberto Sabás, fundador de Margon, al consultarle por este tema nos comentó que no tenían nada de esto formalizado, entonces le explicamos de qué se trataba y nos dió un breve resumen, de lo que, según él sería cada uno de estos:

- Misión: *“Nosotros nos definimos como un grupo de técnicos que damos una asistencia...como siempre digo yo, no somos vendedores, o sea somos técnicos que desarrollamos un producto que fuimos tratando de satisfacer necesidades y cumplir”*.

Visión: *“La visión yo siempre la tuve que era ser una empresa de alimentos...siempre soñé con tener una empresa tipo Unilever que fabricara un montón de productos (...) cubrir todas las necesidades, como por ejemplo certificar productos para celíacos”*. *“Siempre quise ser una empresa más integral”*.

Valores: *“Como valores tenemos: trabajar siempre innovando, acá es como decimos siempre, no nos aburrimos nunca, siempre tratando de innovar y de buscar algo distinto... no sé qué otra cosa”*. *“Nosotros nunca hemos hecho un estudio de mercado, siempre ha sido intuición”*. *“Somos muy corajudos”*.

Por otro lado, entrevistamos a Mariano, el hijo de Alberto, quien es Licenciado en Administración de Empresas, y hoy en día es encargado de un puesto similar a “Gerente General”, es decir tiene a su cargo múltiples tareas, entre ellas manejar clientes, proveedores y empleados. Cuando le consultamos por estos tres pilares nos respondió lo siguiente:

Misión *“Producir alimentos de calidad para el mercado mendocino”*.

Visión: *“Poder ser líderes por lo menos en un segmento dentro de la provincia, y porque no en el país”*.

Valores. *“Trabajo en equipo, respeto, compromiso, resiliencia, adaptabilidad a los cambios”*.

Como se puede notar a simple vista el enfoque de Mariano es mucho más acertado con respecto al trabajo diario y actual de Margon.

- Cultura Organizacional de Margon

Con respecto a ella podemos decir que en Margon hay falta de procedimientos o pautas escritas, todo se hace según la visión de cada persona, es por esto que su cultura está moldeada por el día a día y cómo actúan sus miembros. También se encuentra muy moldeada por la forma de ser, las creencias y valores de Alberto, que es el dueño fundador. Poco a poco se ha notado ciertos cambios que viene aplicando su hijo Mariano, como por ejemplo cambio de horarios laborales, de formas de trabajar, de protocolos de acción ante diversas situaciones, entre otros.

De acuerdo a varias observaciones que realizamos en Margon podemos dar algunas características de su cultura:

- En las oficinas el ambiente es muy tranquilo, se escucha sobre todo silencioso, excepto cuando llega algún cliente, o hay charlas con la vendedora. Aquí ocupan su lugar fijo un administrativo, Alberto y Mariano, cada uno tiene su oficina, su computadora, y sus elementos de trabajo.

- En lo que son los galpones en donde trabajan el resto de los empleados se escucha música permanentemente, a un sonido aceptable, no tan elevado debido a que no se los permiten.

- En la empresa está la costumbre de tomarse un recreo para desayunar, al igual que tener su tiempo para almorzar. En el mismo establecimiento que encontramos las oficinas (Córdoba 149) hay un comedor, en donde se reúnen los empleados de los dos establecimientos que se encuentran enfrentados. La empresa brinda las infusiones para el desayuno y las viandas para el almuerzo.

- Notamos también que muchos empleados no son puntuales a la hora de ingresar a su trabajo, tampoco lo son a la hora de retirarse, o de cumplir con los desayunos o almuerzos. Al charlarlo con Mariano, nos comentó que son flexibles con ese tema, porque también hay otras oportunidades en que ellos han tenido que hacer horas extras, o pedirle otro tipo de favores, por eso prefieren no ser estrictamente exigentes, aunque nos aclaró que cuando ya es algo recurrente, se les llama la atención, y siempre obtienen una respuesta positiva. Relacionado con la flexibilidad notamos, también, que algunos empleados se llevan todos los meses mercadería que es elaborada en la empresa, y en la mayoría de las ocasiones esta no es descontada de su sueldo, es decir se la regalan, siempre y cuando sea para su consumo familiar. Es importante aclarar esto, ya que han habido casos en donde algunos empleados llevan mercadería para vender.

- En Margon no se acostumbra felicitar por los cumpleaños de los trabajadores, ni siquiera llevan un registro de cuando es cada uno. Nos comentó Alberto que hace algunos años atrás si se realizaba, de hecho el día del cumpleaños la empresa compraba algo para desayunar y compartir entre todos.

Notamos varios puntos positivos con respecto a la cultura de la entidad, pero también llegamos a la conclusión que por ahí la charla entre los empleados y los dueños no es tan fluida, hay mucho por mejorar. Nos contaban que en alguna ocasión han habido roces o discusiones por malos entendidos por falta de comunicación.

- Factores Organizativos

Como se explicó en nuestro marco teórico, dentro del análisis de la entidad también encontramos los factores organizativos que explicamos a continuación:

- Lineamientos: en la empresa hay una falta de definición de objetivos estratégicos, por lo tanto estos lineamientos también se encuentran ausentes. La entidad se

mueve según el día a día de trabajo, es decir según los pedidos que van entrando. En épocas de crisis surgen nuevos planteos, para poder lograr que haya más movimiento, como por ejemplo ofertas de ciertos productos.

- Procedimientos: en Margon hay procedimientos diariamente, sobre todo en lo que es el trabajo manual, como la elaboración, el fraccionamiento y etiquetado de los productos. Hay formulaciones en donde se explica el paso a paso para elaborar cada producto, hay algunos de ellos que tienen cuidados especiales. Pero con respecto a lo que son objetivos estratégicos no encontramos procedimientos específicos.
- Estructuración: Margon tiene poco claro este factor, al no haber un organigrama formal con distintos tipos de mandos y liderazgos, la estructura también es confusa. Encontramos al dueño fundador, luego a su hijo, y de allí para abajo se podría decir que todas las personas tienen el mismo rango: administrativa, vendedora, encargado de laboratorio, operarios comunes.
- Talento: con respecto a este factor encontramos a Alberto que es Ingeniero Químico, Mariano Licenciado en Administración, la administrativa que es estudiante y por último el encargado de laboratorio que es Técnico en Química. Sin embargo, dentro del grueso de los trabajadores encontramos grandes talentos, como uno de ellos que es egresado de un colegio técnico, y que es muy capaz en lo que es el arreglo de todo lo que tenga que ver con mecánica y electrónica, algo que es muy importante en la empresa, ya que cuenta con varias máquinas.
- Potencial: en este ítem nos podemos detener un poco más. El potencial que tiene Margon es muy grande, desde nuestro punto de vista. Es una empresa que puede crecer a pasos agigantados y llegar a encontrarse en todas las góndolas del país. Cuenta con muchas máquinas para ello, cuenta con la sabiduría necesaria, cuenta con la experiencia, y por sobre todo, cuenta con las ganas. Algo muy importante de resaltar, es que Alberto y Mariano están permanentemente viendo qué producto nuevo pueden sacar, qué necesidad nueva surge en los clientes, qué nuevo nicho poder explotar. Esto, en algunas ocasiones, les ha traído resultados negativos, porque dejan de lado lo que ya tienen para poder dedicarse a algo nuevo, y por ahí eso no es beneficioso. Sin embargo no deja de ser una gran cualidad, sobre todo para el contexto económico que atravesamos actualmente en el país.

4-2-1- B- Análisis de los Competidores

“Este análisis hace referencia a la identificación de los competidores estratégicos de la entidad en un mercado, negocio o sector de actividad y la investigación de los factores que contribuyen a definir las características relevantes de su identidad organizacional” (Capriotti, 2021, p.131).

El análisis de la competencia es una tarea fundamental para luego establecer las estrategias necesarias para nuestra organización. Aquellas empresas, organizaciones o entidades que realizan actividades, que desarrollen y vendan productos o servicios similares a los nuestros serán tema de estudio y análisis, para luego realizar un diagnóstico y ver lo positivo y negativo que podemos proponer para diferenciarnos de los competidores.

La empresa cuenta con una gran cantidad de competidores, pero con algunas particularidades. Como dijimos anteriormente Margon elabora muchos productos, actualmente más de doscientos, y además de eso cuenta con la rama dedicada al asesoramiento personalizado y reventa de insumos alimenticios, es decir insumos que no se elaboran directamente en Margon. Es por todo esto que no es fácil encontrar competidores que sean tan completos y que se encuentren en todas sus ramas. Podemos afirmar que no hay en la provincia de Mendoza, ni tampoco en el país, una empresa que sea similar a Margon en todos sus rubros, es decir que tenga todas las ramas mencionadas.

Es importante resaltar que en los servicios de asesoramiento y desarrollo de productos para que otras empresas logren un producto final, Margon no tiene competencia alguna. No hay empresas, por lo menos en la provincia, que se dediquen a asesorar sobre elaboración de alimentos o desarrollo de estos, es decir, hay competencia en empresas que vendan sabores, colorantes y productos químicos; pero en contrapartida, no hay organizaciones que brinden un producto totalmente desarrollado en color, sabor, acidez, dulzor, etc. De hecho, esta fue la faceta que vió Alberto para iniciar la empresa, él al ser vendedor de Saporiti, una empresa que ofrecía estos productos, se dió cuenta que la gran mayoría de las fábricas no sabían cómo utilizarlos, y allí empezó a brindar este servicio.

En cuanto a los productos en polvo, se pueden identificar competidores tanto a nivel local como Baldinelli-Indias, Blunes Alimentos; como también marcas de Córdoba como Jumalá; otras de Buenos Aires como pueden ser Orlo, San Justo, MAPSA, Emeth, entre otros; y también las grandes marcas como Knor, Alicante, Maggi en productos salados o Godet, Royal, Exquisita en productos dulces.

La gran ventaja competitiva que tiene Margon es que al producir en bajos volúmenes y a pedido de sus clientes no se limitan a realizar sólo los productos más vendidos, por ejemplo, pueden hacer una gelatina de sabor manzana que se venda poco pero que cubra un nicho de mercado no explotado por las grandes marcas; o también, desarrollar una línea de caldos deshidratados sin sal que se comercializa en pocas cantidades, pero tiene un mercado muy objetivo. Esto se relaciona bastante con el tema de brindar servicios de asesoramiento o de formulación de nuevos productos, ya que son cosas específicas para clientes específicos, hechos a pedido.

A continuación vamos a dar algunas características de algunos competidores de Margon, sobre todo en lo referido al campo que nos ocupa en esta oportunidad: la comunicación.

- Indias



Imagen 6: Isologo de Indias. Fuente: Recuperado de <https://indias.com.ar/>

“Nos dedicamos al fraccionamiento, y comercialización de especias, ingredientes y aditivos para toda la industria alimenticia. Ofrecemos soluciones a distintas empresas ligadas a la Industria Alimenticia a partir de una amplia gama de productos, un sólido compromiso con la calidad y satisfacción del cliente. La empresa posee una marca propia Indias que

comercializa en el país y exporta a otros países de América con una completa línea de especias y polvos para preparar postres (gelatinas, flanes, postres, bizcochuelos)”.

Esta reseña la podemos encontrar en la página web de la empresa (<https://indias.com.ar/>). Se puede decir que Indias es una gran competencia porque se enfrenta a Margon no sólo en la rama correspondiente a venta de insumos para industrias alimenticias (como lo son los aditivos, colorantes, conservantes), sino también en esta rama de productos ya terminados en polvo, como gelatinas, postres, flanes, etc. La única diferencia que encontramos, en cuanto al rubro, es que Indias no brinda servicio de asesoramiento. Aparte es importante destacar que la empresa es también de Mendoza y se encuentra presente en muchas góndolas de supermercados de la provincia.

Con respecto a la comunicación para con sus públicos notamos grandes diferencias. Indias cuenta con página web, venta de productos por esta página, whatsapp, venta por este medio y también brinda un servicio de respuesta automática, en donde por ejemplo, se pueden ver las listas de precios sin necesidad de hablar con una persona de la empresa. Esto es importante, ya que hoy en día el tema de los precios es muy delicado, porque se modifican constantemente, y es un tema que puede generar roces con los clientes.

En la página web también podemos encontrar la misión, visión y valores de Indias:



Imagen 7: Misión, Visión y Valores de Indias. Fuente: Recuperado de <https://indias.com.ar/>

Indias está ubicada en el departamento de Dorrego, Mendoza. Realizan ventas al por menor y al por mayor. Al ser una empresa y una marca mendocina, con ella Margon compite en lo

que son algunas góndolas de supermercados mayoristas de la provincia y, sobre todo, lo que es la venta en ferias, para consumo personal, para catering, restaurantes y hoteles locales.

- Blunes Alimentos



Imagen 8: Isologo de Blunes. Fuente: Recuperado de <https://blunesalimentos.com.ar/store>

Es una empresa creada muy recientemente, de hecho su descubrimiento por parte de Margon se realizó en el mismo momento que realizamos este trabajo. Según nos comentaba Mariano, la vendedora se acercó a un cliente a visitarlo y vió esta nueva marca, que tiene productos muy similares a los de Margon. Cuenta con mousses, cremas, postres, flanes, productos para panadería y repostería, entre otros.

Mariano nos cuenta que *“quedamos sorprendidos porque no sabíamos de su existencia, y encontramos que tenían página web con todos los productos y precios a disposición del cliente”*. También nos comentaba que esta empresa tenía varios canales de comunicación y visualización de productos, como páginas en Facebook, Instagram y enlace de Whatsapp. Al momento de charlar con nosotros Mariano se notó dispuesto a querer comenzar y avanzar sobre este camino de la comunicación externa, un dato que no deja de ser menor.

A continuación dejamos la página web: <https://blunesalimentos.com.ar/store>

- Jumalá



Imagen 9: Isologo de Jumalá. Fuente: Recuperado de <http://www.jumala.com.ar/la-empresa/>.

“Somos una empresa que desarrolla alimentos pensando en la necesidad de las personas. Tenemos casi 60 años en el mercado argentino. Contamos con una familia de 75 productos. Estamos en 16 provincias. Exportamos a 3 países. Nuestro equipo se compone de 50 buenas personas. 30 emprendedores son nuestras franquicias. Trabajamos en el desarrollo de pequeños productores industriales de diferentes economías regionales, que logran productos de alta calidad, nos unimos para llegar a la mesa de los argentinos de la mejor forma y la más eficiente”. Así se presenta Jumalá, en su página web (<http://www.jumala.com.ar/la-empresa/>).

Esta empresa está ubicada en Río Cuarto, Córdoba. Sin embargo, en la provincia de Mendoza se encuentran varios de sus productos.

A continuación mostramos cómo aparece en su presentación su misión, visión y valores.



Imagen 10: Misión, Visión y Valores de Jumalá. Fuente: recuperado de <http://www.jumala.com.ar/la-empresa/>.

Esta empresa tiene gran variedad de productos que compiten con los de Margon, como: gelatinas, postres, flanes, bizcochuelos, puré instantáneo, aditivos como bicarbonato de sodio, polvo para hornear, esencias, salsas, entre otros. Una vez más, lo que diferencia de Margon de Jumalá es que no presta servicio de asesoramiento, y tampoco cuenta con la línea de productos salados o de insumos para empresas industriales alimenticias.

Una particularidad que notamos en su página web es que publican mucho promocionando el “*vender nuestros productos*”, es decir buscan vendedores a lo largo de todo el país, y ponen gran énfasis en eso.

Con esta marca Margon compite mucho en lo que es el rubro catering y supermercados mayoristas, ya que tienen presentaciones similares de bolsones de 1 kg, 3 kg o 10 kg.

- Royal, Exquisita y Knorr



Imagen 11: Isologos de Royal, Knorr y Exquisita. Fuente: Recuperadas de sus respectivas páginas webs.

Colocamos estas tres marcas juntas porque creemos que tienen varias cosas en común, con respecto a la competencia de Margon. Las tres pertenecen a grandes empresas multinacionales, con niveles de ventas récord y que llegan a cada rincón del país. También las tres cuentan con una larga trayectoria en el mercado y una gran notoriedad de marca, es decir es reconocida por la gran mayoría de la población. Otra razón a resaltar es que ambas tres son representativas de sus productos, es decir: por ejemplo si te dicen vamos a comer gelatina, es muy probable que se te venga a la cabeza la marca Exquisita, o si te comentan que hay que hacer un caldo, te acuerdes de Knorr.

Por otro lado, y en coincidencia con Margon, las tres empresas cuentan con una gran gama de productos, es decir fabrican gran variedad de alimentos como: salsas, caldos, gelatinas, postres, flanes, bizcochuelos, etc.

Por supuesto que las tres cuentan con páginas webs, diferentes formas de contacto, muchas imágenes e información a disposición del público. Las tres cuentan con fábricas en otras provincias y con varias fábricas funcionando a la vez. Si vamos a cualquier góndola de supermercado es muy probable que encontremos sus productos.

A continuación copiamos las 3 páginas web:

- Knorr: <https://www.knorr.com/ar/home.html>
- Exquisita: <https://www.exquisita.com.ar/>
- Royal: <https://www.royalcontigo.com/es/>

La gran diferencia que encontramos con estas tres marcas es que Margon tiene productos similares, pero presentaciones diferentes, es por esto que compite sobre todo en lo que son góndolas de supermercados mayoristas. Cuando hablamos de presentaciones diferentes, decimos que, por ejemplo Exquisita, Royal y Knorr tiene paquetes de 30 gramos, 50 gramos, 200 gramos, o caldos en cubos, algo que no encontramos en Margon, ya que sus envases son de 660 gramos, 1kg, 3kg, 10kg, es decir presentaciones más grandes.

También, como dijimos anteriormente, al ser una empresa más chica puede cubrir nichos de mercado que estas grandes empresas no llegan, como por ejemplo hacer sabores que tienen poca salida, como pera, uva, banana, o productos sin sal.

4-2-1- C- Análisis de los Públicos

“Cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad” (Capriotti, 2009, p.70). Según el autor, los públicos son uno de los pilares básicos y fundamentales para la gestión de comunicación, y por ello se deberá realizar un estudio detallado de los mismos. (2021, p.140).

En Margon encontramos tres grandes grupos de públicos:

- Público Interno: nos referimos a los trabajadores de Margon, ya sean sus puestos más elevados como la presidencia, la gerencia, como los más bajos: los operarios.
- Público Externo: aquí hacemos referencia a los públicos externos principales, que serían clientes y proveedores.
- Público Externo Secundario: hacemos referencia a aquellos públicos que no inciden directamente en la entidad, como los son entes reguladores del estado, entre otros.

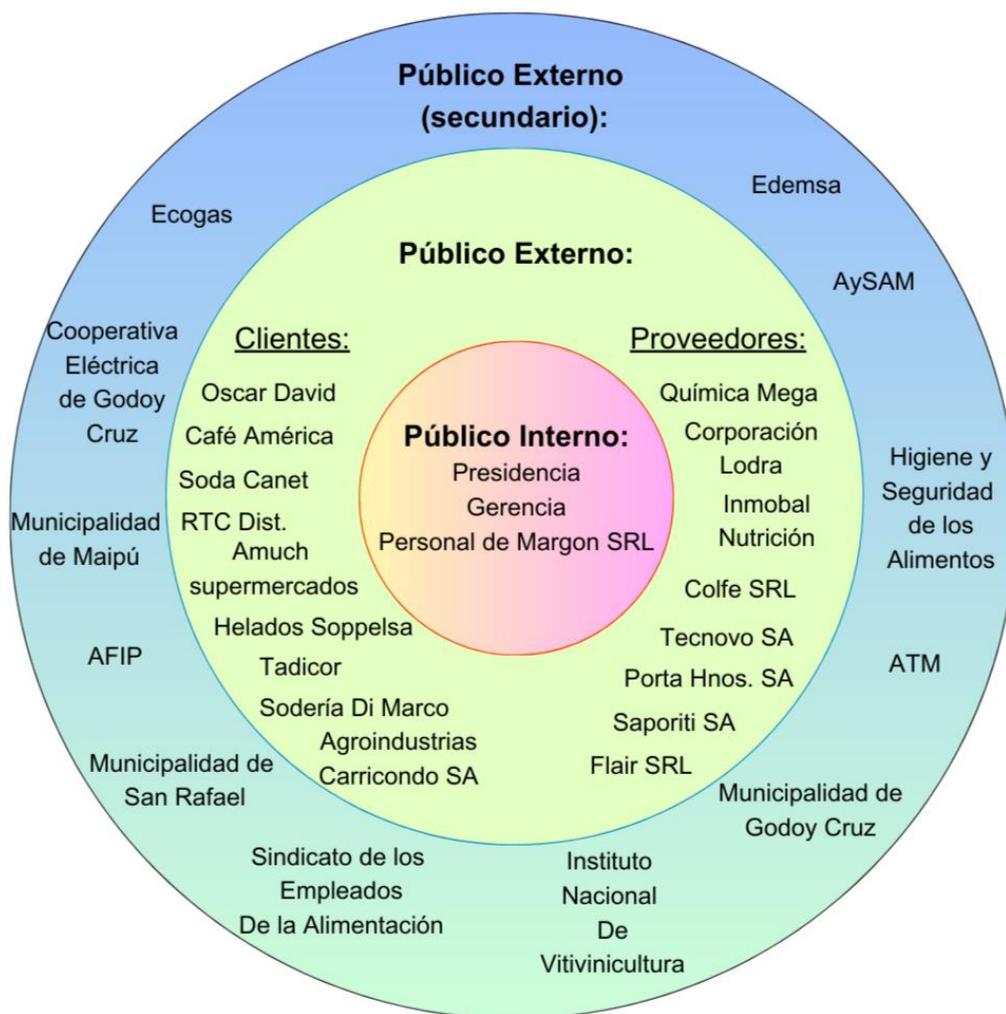


Imagen 12: Mapa de públicos de Margon. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los directivos de Margon, sabemos que los públicos claves de la entidad son los empleados y los clientes. Sin los empleados no se podría elaborar ningún producto, ni brindar ningún servicio, por lo tanto Margon no podría estar en funcionamiento. Y, sin los clientes tampoco, ya que no ingresaría dinero para poder pagar los costos necesarios para que la empresa funcione, como lo son, por ejemplo, los sueldos de los empleados.

En tercer lugar encontramos a los proveedores, que aunque estén allí, no quiere decir que son poco importantes. Muchos de los insumos que utiliza Margon para elaborar sus productos, son importados, ya que son productos químicos, esencias, colorantes. Muchos de estos no se fabrican en la Argentina, sino que vienen de países como China, Ecuador o Brasil. Es por esto que el trato con los proveedores también es muy importante. Otro motivo que encontramos es financiero, puede que haya más oferta de productos en otras empresas, pero en ellas no encontraría Margon ningún beneficio, como lo son plazos de pagos a 30 días, o cuentas corrientes.

Por último encontramos en la última esfera, que serían los públicos menos importantes, pero no por eso excluyentes, es decir para que hoy la organización esté en funcionamiento son necesarios, por ejemplo: sin energía eléctrica no se podrían fraccionar los productos, sin las habilitaciones de la Municipalidad de Godoy Cruz, Maipú y San Rafael no se podría elaborar, ni brindar ningún servicio, sin las habilitaciones del Departamento de Higiene y Seguridad de los Alimentos no podría haber ningún producto en góndolas, ni tampoco vendiéndose al público para ser consumido.

Para profundizar un poco más en el estudio de los dos públicos más importantes de la empresa, hicimos una serie de encuestas anónimas. Estas fueron realizadas a los clientes y a los trabajadores de Margon. Se realizaron 10 encuestas a los trabajadores y 30 a los clientes. A continuación dejamos algunas conclusiones.

- *Trabajadores*

La mayoría de ellos ocupan su tiempo trabajando de operarios para Margon. El 50% tiene tan solo primario completo, y el 100% de los trabajadores fue contratado por la empresa

por recomendación de alguien, es decir no se hicieron entrevistas, ni se contrató alguna consultora.

Por otro lado, el 50% de los trabajadores respondió que cuando comenzó a trabajar en Margon nadie les explicó cuál era la misión, visión y los valores de la empresa. Esto está relacionado con lo que nos pasó también en las entrevistas con sus dueños, ya que Mariano y Alberto nos dieron respuestas diferentes ante esta consulta, y quedó claro que no tienen bien definida la filosofía de la organización. Al igual que no cuentan con un organigrama establecido.

Otra pregunta que se les realizó fue la siguiente:

Con respecto a tu trabajo diario, ¿tienen objetivos de trabajo y reuniones periódicas de equipo?

10 respuestas



Imagen 13: Gráfico sobre respuestas de encuesta. Fuente: Google Forms

El 60% de los trabajadores afirmó que no tienen objetivos de trabajo, y el 50% que no cuentan con reuniones periódicas. Esto también va de la mano con que generalmente los dueños se reúnen con los empleados cuando algo ha sucedido, es decir hay un hecho consumado, sea este bueno o malo. Por ejemplo, hubo algún error en algún pedido, entonces se realiza una reunión para retar a los empleados, o ver cuál ha sido el error que se cometió para intentar que no vuelva a ocurrir.

Otra pregunta fue:

¿Cómo calificas el nivel de comunicación con tus superiores?

10 respuestas

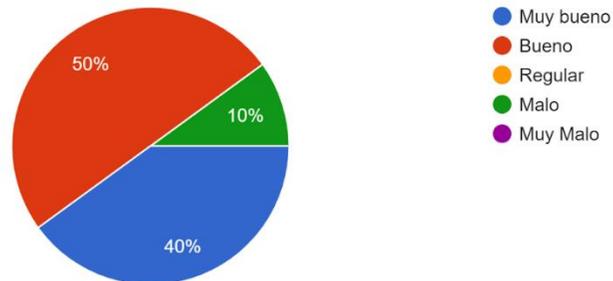


Imagen 14: Gráfico sobre respuestas de encuesta. Fuente: Google Forms

Con respecto al nivel de comunicación con los compañeros, las respuestas fueron similares, la mayoría respondió “bueno”.

¿Qué es lo que más te motiva de trabajar en Margon?

10 respuestas

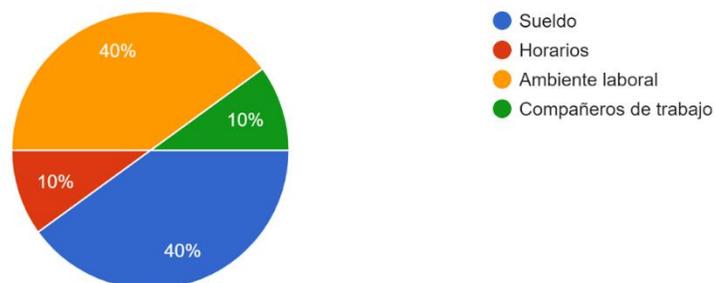


Imagen 15: Gráfico sobre respuestas de encuesta. Fuente: Google Forms

Estas respuestas fueron bastante variadas. Por otro lado, también se les consultó si creían que si a la empresa le iba bien, a ellos les iba a ir bien. A lo que más del 90% respondió “sí”. Esto habla de que tienen una buena imagen de la empresa y de los directivos de la misma.

Cuando se les consultó sobre su ambiente laboral, más del 80% respondió que era “bueno”.

Por último se les consultó a los trabajadores que dijeran algo positivo y algo negativo de Margon. Algunas respuestas fueron: “Son buena gente y amables”, “Las formas de pago”, “La empatía que tienen”, “Efectividad de pago”, “Tranquilidad”.

Y entre las cosas negativas encontramos: “el horario”, “malos entendidos”, “a veces no entiendo cosas”, “nada”.

- *Cientes*

Comenzamos con la primera pregunta hacia los clientes:

¿Desde cuando es usted cliente de Margon?

36 respuestas



Imagen 16: Gráfico sobre respuestas de encuesta. Fuente: Google Forms

Más del 80% de los clientes compran en la empresa hace más de 3 años, lo que nos lleva a confirmar que están fidelizados, ya que hace muchos años que son clientes y siguen eligiendo la empresa para sus productos o servicios.

Cuando se les consultó sobre la frecuencia de compra, más del 60% de ellos respondió que compraba todos los meses, es decir, la mayoría son clientes frecuentes, y no sólo eventuales.

¿Cuán satisfecho se encuentra de la empresa en general?

36 respuestas

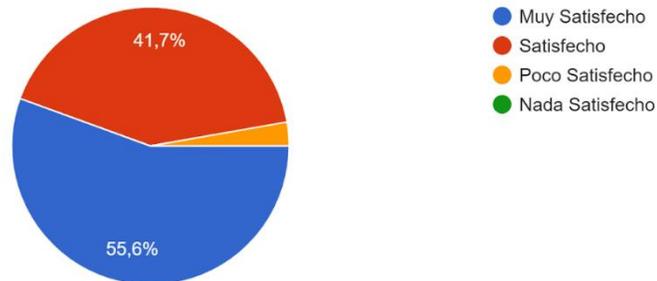


Imagen 17: Gráfico sobre respuestas de encuesta. Fuente: Google Forms

Casi el 95% de los encuestados respondió que estaba satisfecho y muy satisfecho con la empresa en general, y más del 80% de ellos calificó de buena y muy buena la atención recibida. Continuando con esto, más del 75% de las personas respondió que es muy probable que recomienden los productos y servicios de Margon, y el otro 25% respondió que sería probable.

Más del 95% de los encuestados respondieron que el canal de comunicación con la empresa era Whatsapp, esto se entiende también porque las encuestas fueron enviadas por este medio.

Casi el 90% de las personas respondieron que creen que a Margon no le hace falta nada con respecto a la comunicación, pero un 10% respondió que sí. Cuando se consultó qué recomendarían las respuestas fueron las siguientes: “más enfoques en sus clientes y canales para mayoristas”, “mejor atención a la hora de recepcionar pedidos y mejorar tiempo de entrega”, “le falta desarrollar el concepto de comunicación asertiva (precios, facturación, pedidos, inconvenientes varios)”, “comunicar todos los productos que venden y o representan”.

¿Alguna vez tuviste algún mal entendido con la empresa?

36 respuestas

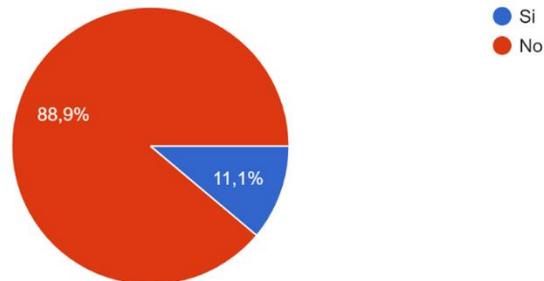


Imagen 18: Gráfico sobre respuestas de encuesta. Fuente: Google Forms

Luego se consultó cómo se solucionó ese malentendido, y las respuestas fueron: “hablando personalmente”, “con criterio y buena predisposición de ambas partes”, “Ante un reclamo de precios no informado: y bueno ... es como cuando vas al supermercado y compras fideos 2x1 y otras veces esa oferta no está!”, “para la empresa la solución no existe”. Aquí claramente hay dos respuestas muy negativas, que están relacionadas con la atención al público de la empresa y con una característica primordial de la época de crisis que estamos atravesando: los precios. También influyen muchos factores, como qué puede haber pasado, cuál fue la forma de reclamar, en qué momento, si ha ocurrido antes o no, entre otras.

Casi finalizando, se preguntó a los clientes si los productos y servicios de Margon son entregados en tiempo y forma, y más del 85% respondió que sí. Luego se pregunta qué recomendarían para que esto no suceda, a lo que algunas respuestas fueron: “el tema es la demora del transporte”, “mejorar tiempo de entrega de los pedidos”, “buscar alternativa de proveedores para que no les falte materia prima”. Este tema de la materia prima fue recurrente el año pasado, ya que al faltar productos importados, habían algunos productos que Margon no podía elaborar y que estuvieron en falta por un tiempo.

Del 1 al 10, ¿Cuánto crees que mejoraría sus ventas si Margon contara con un sitio web con imágenes actualizadas de sus productos?

34 respuestas

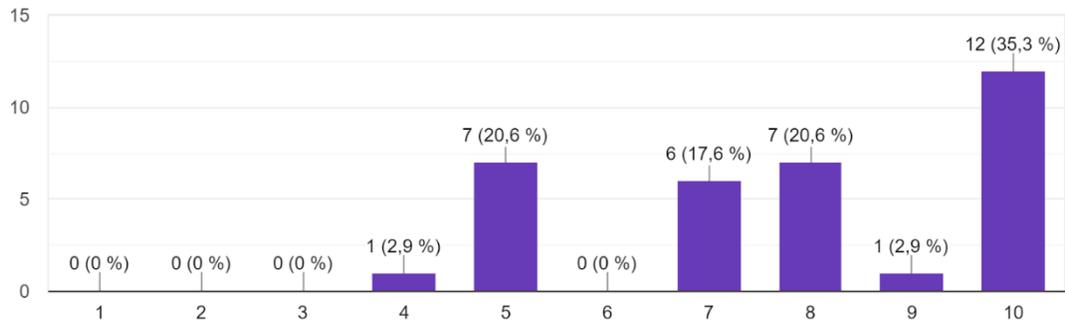


Imagen 19: Gráfico sobre respuestas de encuesta. Fuente: Google Forms

Para concluir, podemos decir que la mayoría de los encuestados cree que una página web con imágenes actualizadas de los productos y servicios, mejoraría las ventas de la empresa.

4-2-1- D- Análisis del Entorno

Con respecto al análisis del entorno, lo que principalmente influye en Margon es el aspecto económico, dado que actualmente el país está atravesando una gran crisis, donde falta poder adquisitivo y dinero en las calles. Esto influye enormemente en la empresa, ya que las ventas se reducen, y los costos tienden a aumentar. Una gran rama de ventas de la empresa está dirigida a lo que es catering de hoteles y restaurantes, es decir un rubro que, como sabemos, está actualmente en una profunda crisis.

Otro aspecto importante que es influyente en Margon es el tema de importaciones, ya que gran cantidad de los productos que venden o que utilizan como insumo son traídos del exterior. El año pasado, en el mes de junio, cuando comenzaron a haber muchas trabas en las importaciones, influyó mucho en el día a día de la empresa, ya que hubo productos en falta, y por lo tanto, tuvieron que dejar de elaborar y perder ventas. Pero el tema más difícil,

según nos contaba Mariano, fue que los clientes entendieran la situación, ya que muchos de ellos se enojaron y dejaron de comprar.

Relacionado con este tema de las importaciones, viene de la mano, el tema de precios. Al comprar productos importados, estos son cotizados a precios dólar oficial del Banco Nación, por lo que cualquier variación de este, se ve reflejada en el precio del producto final. Por ejemplo, Mariano nos comentaba, que en el mes de diciembre, cuando el dólar oficial pasó de \$365,50 a \$820,00, hubo productos que tuvieron que aumentar un 125%, lo que causó gran malestar en los clientes.

Esto en otras ocasiones ha sido beneficioso para la empresa, por ejemplo Alberto nos contaba que años atrás cuando el dólar oficial no aumentaba seguido, quizás podían pasar seis meses o hasta un año sin modificar las listas de precios. De hecho, ambos nos comentaron, que no es política de la empresa aumentar muy seguido los precios, hará unos dos años generalmente las modificaban cada 6 meses, lo que se vió totalmente perjudicado el año pasado, ya que hubo momentos en que tuvieron que modificarla hasta dos veces en una semana. Esto es completamente perjudicial, ya que no nos podemos olvidar, influye fuertemente en los clientes.

Siguiendo con la crisis económica, algo que también influyó en la empresa, tanto con los clientes, como con los proveedores, fueron los plazos de pago. En momentos donde el dólar y la inflación están estancados los plazos de pagos con algunos proveedores rondaban los 30, 60 y 90 días, cosa que hubo que cambiar por completo en este contexto de crisis, ya que algo que hoy tiene un valor, en 30 días tiene otro, en 60 otro y en 90 otro completamente diferente, en donde en muchas ocasiones puede perder la empresa su ganancia, y hasta su costo. Esto modificó la relación con clientes y proveedores, ya que hubieron empresas que sólo te entregaban mercadería si les abonabas por adelantado y en efectivo, por lo que Margon tuvo que también cambiar sus condiciones a los clientes.

También es importante aclarar que, siempre en momentos de crisis las personas consumen segundas marcas, por lo que puede que esto ayude a Margon, ya que al tener precios más baratos, en una góndola, puede llegar a aumentar sus ventas, personas que antes no consumían sus productos, pueden comenzar a hacerlo.

Como sabemos a partir de muchos autores, la comunicación es una herramienta clave en contextos de crisis, que puede ayudarnos a sobrepasarlas, o que puede perjudicarnos si no sabemos utilizarla como se debe. A continuación vamos a contar una situación muy particular que sucedió con Alberto y un cliente, por falta de comunicación para con el mismo. Mariano nos cuenta que su padre, luego de largas formulaciones, investigaciones, intentos, idas y vueltas, logró conseguir un nuevo cliente. Este sería una bodega muy importante de nuestra provincia. El producto se trataba de un “vino artificial” en el cual sólo se utilizaría menos de un 20% de vino, y el resto sería agregados químicos, pero el sabor sería de vino. Se termina de cerrar el trato, comienzan las ventas, el producto funciona muy bien, y luego de un par de meses empiezan los problemas. Al pasar un tiempo, Mariano nos cuenta, que Alberto jamás había comunicado las formas de trabajo de la empresa, ni las condiciones de pago de la misma, es decir, este nuevo cliente estaba pagando según sus formas, a muy largo plazo. *“Al haber una inflación mensual de un 15%, recibir un pago a 60 días y cargar de ganancia un 20%, el negocio estaba dando pérdidas”* nos comentaba Mariano. Esto generó un enojo por parte de Mariano, para con su padre, por no haber comunicado correctamente las condiciones de trabajo, y finalizó en una pelea y un quebrantamiento en la relación comercial de ambas empresas. Algo que si se hubiera comunicado como correspondía, es muy probable que no hubiera sucedido.

5.2.2. Análisis estratégico del Desempeño Comunicativo

Cuando hablamos de desempeño comunicativo, nos referimos a un análisis sobre las formas que toma Margon para con sus públicos, es decir cómo se comunica. Como lo hemos anticipado anteriormente, la organización no cuenta con ninguna persona encargada de la comunicación, ni un departamento o área dedicada a esto.

Con esta simple información, podemos llegar a muchas conclusiones, ya que desde el inicio de este análisis vamos a conocer que lo que encontraremos serán, seguramente, deficiencias o faltas con respecto al desempeño comunicativo.

Según los datos que nos brindaron Alberto, Mariano y los empleados de Margon, sabemos que con respecto a la comunicación interna hay fallas. Por ejemplo, no tienen definidas cuestiones centrales de la empresa, como lo es parte de su identidad con la definición de

su misión, visión y valores. No cuentan con un organigrama definido, protocolos de actuación o de trabajo, puestos definidos en donde haya tareas específicas para cada uno de ellos. Tampoco cuentan con reuniones periódicas pautadas, generalmente se realizan cuando hay algún inconveniente o novedad que brindar a los trabajadores, es decir cuando algún hecho ya está consumado.

Algo positivo que podemos rescatar con respecto al desempeño comunicativo de Margon, es que al ser una empresa pequeña familiar, cuando surgen problemas de índole comunicativo se pueden solucionar rápidamente y no generan mayores inconvenientes.

5.2.3. Análisis estratégico del Impacto Comunicativo

Este análisis *“busca investigar los resultados obtenidos o los efectos alcanzados en los públicos como consecuencia (en parte o en su totalidad) de la gestión de comunicación, que permiten establecer el progreso o logro de los objetivos de comunicación y que construyen a crear valor para los fines de la entidad”* (Capriotti, 2021, p. 211). Como dijimos en el análisis anterior, actualmente Margon no cuenta con un plan de comunicación en marcha, es decir que no tiene objetivos o ciertos fines a los cuales llegar. Lo que le importa principalmente a la empresa son las ventas.

Sin embargo, como dijimos al comienzo de este trabajo, TODO COMUNICA, hasta lo que no queremos comunicar, o no comunicamos. Es por esto que realizamos este análisis sobre el impacto comunicativo, y para ello utilizamos los resultados de las encuestas realizadas a trabajadores y clientes de la organización.

Cuando les consultamos a los empleados sobre algo negativo que encontraban en la empresa, hubo varias respuesta relacionadas con faltas en la comunicación, como las siguientes:

- “Malos entendidos, por no hablar antes algunos temas”
- “Me gustaría tener más claridad en algunos temas”
- “A veces no entiendo”

Esto nos da la certeza de que hay fallas en la comunicación interna de la organización.

Por otro lado, con respecto a los clientes, también hubo algunos comentarios relacionados con fallas en la comunicación, como los siguientes:

- Cuando se consultó si habían tenido malos entendidos con la empresa, el 11% respondió que sí, y algunos comentarios que dejaron los clientes se referían a cambios de precios, faltante de mercadería o confusión en los mensajes.
- Más del 35% de los clientes encuestados, puntuaron un 10 el nivel de mejora que podrían tener las ventas Margon si esta contara con página web u otras facilidades, como ventas e-commerce.

Algo positivo que podemos analizar de las encuestas, es la relación de los empleados con sus jefes o dueños de la empresa, ya que la mayoría realizó comentarios positivos, diciendo que eran buenas personas, que siempre estaban atentos a sus necesidades o problemas.

También es importante destacar que todos los trabajadores cuentan con indumentaria que es brindada por la empresa con el logotipo de la misma. Vale aclarar que es entregada sin cargo a todos los integrantes de Margon.

Según se pudo observar, el frente de las oficinas, en donde atienden al público, no cuenta con cartelera, ni nada que indique que allí se encuentra Margon. Con respecto a los vehículos que utilizan para repartir, podemos encontrar que tienen carteles, pero en ningún lado está el logo de la empresa. Esto también puede tener un impacto negativo en cuanto a las ventas, ya que la gente no sabe que allí se encuentra la empresa. También impide que esos vehículos funcionen como publicidad cuando anden por las calles de la provincia.

A continuación adjunto algunas fotos que lo demuestran:



Imagen 20: Remeras que son entregadas a los trabajadores. Fuente: elaboración propia



Imagen 21: Frente de las oficinas y galpón de calle Córdoba 149 de Godoy Cruz. Fuente: elaboración propia.



Imagen 22: Una de los vehículos donde se realizan los repartos. Fuente: elaboración propia.

5.3. Análisis FODA

“El Diagnóstico integrado toma como referencia el tradicional análisis DAFO para realizar una interpretación general de la situación actual en función de la información disponible” (Capriotti, 20221, p.267). Este análisis es conocido también como FODA, sus siglas significan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. A continuación realizamos nuestro mapa FODA sobre Margon.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es una empresa conformada por pocas personas, y hay buena relación entre ellas. • Los inconvenientes se solucionan rápido, al ser pocas personas, tener 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante momentos de crisis como los que estamos atravesando, la gente consume segundas marcas, y ellos aumentan sus ventas.

<p>buena relación y frecuente comunicación cara a cara.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es una empresa local, que fabrica productos elaborados en la provincia, por lo que tiene buenos precios y buena calidad. • Con respecto al servicio que ofrecen de asesoramiento, esto los diferencia de la competencia, ya que actualmente no hay otra empresa que brinde el mismo servicio en la provincia de Mendoza. • A partir del servicio que brindan, se ven también beneficiados porque estas empresas a las cuales asesoran, también les venden los insumos, es decir son doblemente clientes de Margon. • La mayoría de sus clientes están fidelizados, es decir son clientes hace muchos años y están satisfechos con los productos y servicios que brindan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un mercado potencial amplio, ya que pueden vender más en otras provincias, pudiendo llegar con nuevos medios de comunicación. • Al ser uno de los dueños ingeniero químico, pueden desarrollar nuevos productos o generar nuevos clientes para asesoramiento técnico. • Si genera nuevos canales de comunicación, y hace conocer sus productos y servicios, puede generar nuevos clientes dentro de la provincia, fuera de ella y hasta en el exterior del país.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene gestión de la comunicación interna, lo que puede generar conflictos o diferencias entre los miembros de la empresa. • No tienen definida la identidad corporativa de Margon, por lo cual 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La crisis económica del país hace que las ventas bajen. • La inflación y la suba del dólar repercute fijamente en el valor de los insumos de la empresa, y por lo tanto en el valor total

<p>esto impide que se pueda mostrar la organización y tener objetivos claros para con la comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta capacitación y protocolos de trabajo para los empleados. • Falta definición de un organigrama, para poder tener definidos puestos de trabajo y tareas de cada uno de ellos. • No cuentan con un plan de comunicación externa, es decir que hay muchos productos y servicios que ofrecen que las personas no se enteran que los tienen, lo que hace que pierdan potenciales futuros clientes. • No cuentan con un plan de contingencia ante crisis económicas o nuevos panoramas comerciales. • No cuentan con fotografías de los productos para poder ser mostrados y promocionados. También les falta una unificación de identidad visual, ya que hay algunos productos con un logo, otros con otro de otro color, algunos utilizan una letra, otros otra, etc. • Falta cartelaría de identificación de la empresa. 	<p>de los productos y servicios que brindan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay variedad de competidores en el sector de los productos que comercializan. • Con respecto a marcas líderes como Knorr, a Margon le cuesta mucho que la gente elija sus productos, es decir una segunda marca.
--	--

6) CAPÍTULO 5: Plan Estratégico de Comunicación para Margon S.R.L.

Luego del diagnóstico llevado a cabo en la empresa Margon, llegamos a las siguientes conclusiones:

- La empresa tiene serios problemas para la definición de su Identidad Corporativa, y por lo tanto para comunicarla;
- No tienen definido un organigrama de la organización, por lo tanto hay confusiones en cuanto a tareas, liderazgos, etc.
- Hay falencias en la comunicación interna, como por ejemplo malos entendidos entre los trabajadores, confusiones en la lecturas de pedidos, o en realizaciones de ciertos trabajos;
- Hay falta de capacitación y directrices claras sobre protocolos de trabajo;
- Falta comunicación externa sobre los servicios y productos que tiene la empresa;
- No cuentan con un plan de contingencia ante crisis, como las económicas;
- No cuentan con imágenes digitales de los productos, ni con una identidad visual definida.

Proponemos, como primera medida, la creación de un puesto específico en la empresa dedicado a crear este plan de comunicación: el Director de Comunicación. Al ser todavía una empresa chica, con pocos trabajadores y no tanta llegada a nivel nacional e internacional no sería necesario, por el momento, crear un Departamento dedicado específicamente a estos labores comunicacionales, que es lo recomendado en estos casos.

Este Director de Comunicación buscaría gestionar las estrategias de comunicación de manera global e integral, para lograr competir en un mercado que exige constantemente nuevas e innovadoras estrategias comunicacionales. También tendrá la responsabilidad de planificar las comunicaciones para situaciones de crisis, como previsión, teniendo en cuenta los riesgos que se presentan actualmente relacionados con la economía del país, que está

atravesando una fuerte baja en las ventas y reducción de consumo. Deberá también gestionar la comunicación interna, afianzar la identidad corporativa de la empresa, redactar e implementar protocolos de trabajo, entre otras tareas.

“Así como los CEOs o directores generales gestionan las entidades en su globalidad, los Dircom gestionan las marcas de esas entidades. Por ello, toda marca de una entidad debería tener un Dircom (y/o un área de comunicación) que planifique y desarrolle su gestión comunicativa” (Capriotti, 2021, p. 20).

6.1. Públicos Destinatarios

Los sujetos a los que se va dirigir nuestro Plan de Comunicación Estratégica son:

- Por un lado, el público interno, que serían los trabajadores de la empresa. Se llevarán a cabo acciones para mejorar algunas falencias que vienen existiendo, y también fortalecer la identidad corporativa;
- Por otro lado, el público externo, que serían clientes existentes, proveedores, y sobre todo, futuros clientes. Se llevarán a cabo herramientas para lograr aumentar las ventas de la empresa, así como también afianzar aún más la relación con clientes antiguos y proveedores.

6.2. Objetivos

Con respecto a los objetivos generales de este plan de comunicación estratégica para Margon, hemos decidido dividirlos en dos:

- Mejorar la comunicación interna en más de un 60% y así poder optimizar el trabajo del personal de la empresa, y fortalecer la imagen de los públicos internos, en el transcurso de 24 meses.
- Mejorar la comunicación externa en más de un 60%, y así poder renovar la imagen de los públicos externos, y aumentar las ventas, en el transcurso de 24 meses.

Como objetivos específicos tenemos:

Internos:

- Crear una filosofía corporativa que sea reconocida por todos los miembros de la empresa,
- Mejorar los canales de comunicación interna;
- Definir un organigrama y comunicarlo, así todos los trabajadores tienen claros sus responsabilidades;
- Sensibilizar a los dueños de la empresa, para que confíen en los resultados que brinda la comunicación institucional.

Externos:

- Dar a conocer la filosofía corporativa para que sea reconocida por el público externo;
- Mejorar y crear nuevos canales de comunicación externa;
- Lograr que todos los clientes y futuros clientes conozcan todos los productos y servicios que ofrece Margon;
- Aumentar las ventas mensuales, es decir conseguir nuevos clientes.

6.3. Propuesta Comunicacional

A partir de lo analizado hasta ahora, creemos que lo indicado sería que nuestro plan comunicacional debe estar dirigido a crear estrategias comunicativas, tanto a nivel interno como externo de una manera integral y estratégica. También será necesario tener reuniones, mostrar resultados e informar sobre la importancia de la comunicación a Alberto y Mariano, quienes son los dueños de la empresa, y serían quienes tomen la decisión de invertir en este plan. Es importante aclarar, que esta inversión no sólo será monetaria, sino también tendrán que invertir su tiempo, para capacitarse sobre las estrategias a desarrollar.

En cuanto a lo interno, buscaremos mejorar la comunicación entre los trabajadores de la empresa, crear un plan ante crisis, dictar protocolos de actuación para diferentes tareas, mejorar, desarrollar y comunicar la filosofía corporativa de Margon, crear y comunicar un organigrama para definir responsabilidades, fomentar la celebración de fechas importantes, mejorar el clima laboral, entre otros.

Con respecto a la comunicación externa queremos realizar muchos cambios, ya que como hemos dicho anteriormente, en la actualidad se encuentra casi invisibilizada. Principalmente

crearemos nuevos canales de comunicación externa, lograremos llegar a más personas y así conseguir nuevos clientes. También queremos tener imágenes de calidad de todos los productos para poder darlos a conocer. Colocar carteles en la puerta de la fábrica, para que las personas conozcan que allí se encuentra Margon, entre otras decisiones.

6.4. Acciones Específicas

- Diagnóstico y creación del Plan Estratégico de Comunicación:

Esta primer acción es la que hemos desarrollado en esta tesina hasta este momento, pero no queríamos dejar de repetir que sin estas etapas sería imposible llevar a cabo eficientemente ninguna de las acciones posteriores que dictaremos en nuestro plan.

- Crear un puesto en la empresa de DirCom, es decir Director de Comunicación:

Como primera medida se debe crear este puesto en la empresa, porque esta persona será la encargada de llevar a cabo todo el plan de comunicación, guiarlo, actualizarlo, analizar resultados, modificarlo sobre la marcha, crear nuevos caminos, etc. *“El Dircom es el principal portavoz del plan estratégico de comunicación hacia los diversos públicos”* (Capriotti, 2021, p.415). El Dircom puede considerarse como el guardián de la marca, el responsable de gestionar sus aspectos comunicativos, afirmaba Capriotti. Vale aclarar que cuando hablamos de Dircom, no hablamos sólo del Director de Comunicación, sino de un área dedicada a esta. En nuestro caso, al ser Margon una empresa pequeña, que no tiene muchos departamentos, ni tampoco gran cantidad de empleados, con una sola persona, por el momento, sería suficiente.

Capriotti recomienda que las primeras preguntas que debería hacerse un Dircom son: ¿Que función cumple la gestión de comunicación en esta entidad? ¿Cuál es la filosofía central de la gestión comunicativa? (Capriotti, 2021, p.47). Sin dudas, serán las primeras preguntas que deba hacerse el encargado de comunicación que guíe este plan estratégico.

- Crear y consolidar la Identidad Corporativa de Margon:

Con la ayuda de los dueños de la empresa y el DirCom vamos a crear una nueva misión y visión, y vamos a definir los valores centrales de la empresa. Esto ayudará a tener objetivos claros en la empresa, a darle coherencia, a poder diferenciarse de la competencia, saber hacia dónde nos dirigimos y qué es realmente lo que hacemos, a generar confianza entre los trabajadores y también para proveedores y clientes.

A modo de propuesta, a continuación redactaremos una misión, visión y valores que creemos apropiados para Margon:

- Misión: Ofrecer productos y servicios alimenticios de calidad, proyectando satisfacción en nuestros clientes, consumidores, proveedores y empleados; logrando innovación y crecimiento constante, en armonía con la comunidad.
- Visión: Ser una empresa alimenticia líder en la región, sin dejar de lado nuestra simpleza familiar, centrando nuestros esfuerzos en la comunidad que nos rodea
- Valores: Responsabilidad, Confiabilidad, Calidad, Honestidad, Pasión, Competitividad, Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Resolución de problemas, Ahorro en los costos finales de nuestros clientes, Innovación.

Una vez tengamos bien definida y consolidada nuestra filosofía corporativa, tendremos que comunicarla. Para esto realizaremos una reunión con todos los trabajadores de Margon, y también les consultaremos qué les parece, si creen que su trabajo diario es representado por esta identidad, si quisieran modificar algo, entre otros. Luego, la publicaremos en la página web que crearemos, así es comunicada también a nuestro público externo, como lo son clientes y proveedores.

- Crear y definir un organigrama de Margon:

Esta tarea será fundamental para poder establecer responsabilidades y obligaciones de cada trabajador de Margon, desde sus dueños, hasta todos los empleados. Durante el

diagnóstico realizamos un organigrama provisorio según los comentarios de Alberto y Mariano sobre los trabajadores de la empresa. Lo volvemos a colocar a continuación:

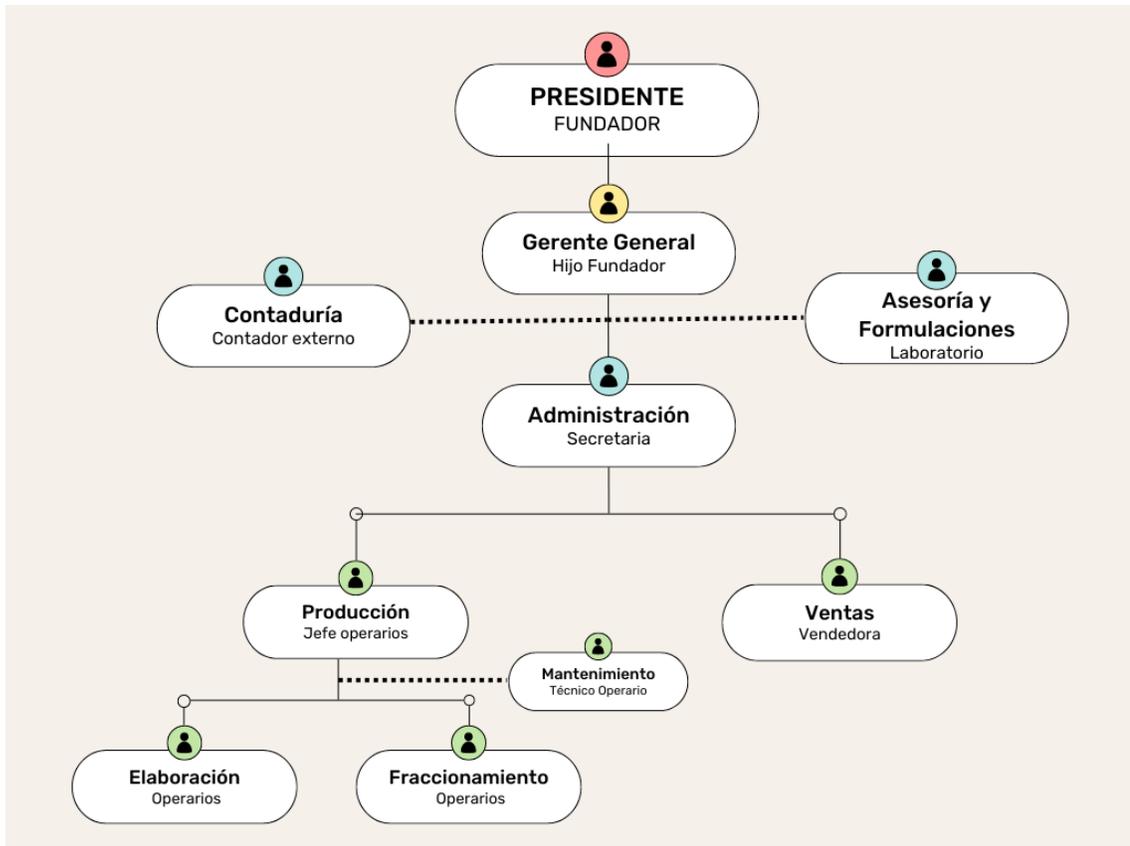


Imagen 23: Organigrama propuesto para Margon. Fuente: elaboración propia.

A partir de este organigrama se podrá definir objetivos y responsabilidad de cada puesto, liderazgos y tareas específicas de las diferentes áreas.

- Mejorar y crear nuevos canales de comunicación interna

Cuando hablamos de canales de comunicación interna nos referimos a varios puntos, vamos a detallar uno por uno:

- ✓ Reuniones periódicas entre las mandos superiores: se realizarán dos veces al mes y tendrán como objetivos: revisar los números del mes en ventas, comparar con meses anteriores, definir objetivos para los meses siguientes, reflexionar sobre

futuras inversiones o puntos a mejorar en la empresa, comunicación de cuestiones positivas y negativas que se vivieron durante el tiempo sin reunión, entre otros.

- ✓ Reuniones semanales con todos los trabajadores: esto es necesario para que haya una comunicación fluida sobre el día a día laboral, que se comunique si hay algo que no está gustando, como así también si hay cosas positivas, o cuestiones por mejorar.
- ✓ Reuniones mensuales con los departamentos especiales como contaduría, administración o asesoría, para revisar objetivos y también comunicar novedades positivas y negativas.
- ✓ Crear un grupo de whatsapp para comunicación formal, es decir que se encuentren incluidos todos los trabajadores, y por ese medio sólo se realicen comunicaciones referidas a temas laborales.
- ✓ También se utilizarán los correos electrónicos para realizar comunicaciones referidas al trabajo, sobre todo entre los mandos superiores y los departamentos especiales como administración, contaduría, asesoría y ventas.
- ✓ Se colocará cartelería en los espacios comunes sobre protocolos de tareas, como por ejemplo: al lado de una máquina fraccionadora, un cartel que comunique qué cosas tener en cuenta antes de empezar a trabajar con esa máquina, o qué pasos a seguir se necesitan para utilizarla.
- ✓ Se colocará cartelería motivacional en el espacio del comedor, y también se comunicará allí la filosofía corporativa de Margon. Se comunicarán también los cumpleaños de los trabajadores.

Estas reuniones tienen como principal objetivo reducir los malentendidos que hay actualmente en la empresa y lograr que haya un armonioso clima laboral. Se va a intentar mejorar la comunicación entre las áreas, que todos conozcan los objetivos de la empresa, que todos los trabajadores “tiren para el mismo lado”, que tengan sentido de pertenencia, que sus dudas o quejas lleguen sin problema a los niveles superiores y que se pueda charlar, que si hay falencias se conozcan, que se reconozcan los logros, pero que también se conozcan y cumplan todas las responsabilidades de cada puesto, que haya mayor trabajo en equipo.

La definición del organigrama y la comunicación del mismo también será una herramienta para este nuevo ciclo de reuniones, ya que cada trabajador tendrá claro cuáles son sus obligaciones, responsabilidades, tareas, objetivos y premios si los cumplen.

- Se crearán premios por el cumplimiento de objetivos

Esta acción se realizará luego de 8 meses de implementado el inicio del plan estratégico de comunicación en Margon, ya que es necesario que el área de comunicación pueda analizar bien cada área de trabajo, para saber cuáles son las tareas que cumplen y cuáles serían los objetivos acordes a cumplir. La idea de esta acción es sobre todo, crear mayor compromiso y responsabilidad en los trabajadores para cumplir con sus tareas, y también crearles motivación en el trabajo diario. Los premios pueden ser económicos, o también dar días de franco o menos horas de trabajo.

- Capacitar trabajadores

Se dictarán capacitaciones para enriquecer las capacidades de los trabajadores de Margon. Estas no sólo serán referidas a los trabajos diarios que deben llevar a cabo, sino que también se podrán dictar cursos o facilitar accesos a los mismos, referidos a otros temas, como por ejemplo, comunicación institucional.

- Creación de un protocolo familiar

Esto nos ayudará a que todos los miembros de la familia tengan bien definidos cuáles son sus roles y responsabilidades. En él también se plasmará reglas que se deberán llevar a cabo el día que alguno de los familiares no esté, para no generar problema. Aquí también se dictarán consejos para que un padre, hijo, hermano, no se confunda con un, es decir separar bien los roles de la familia con los de la empresa.

Para que haya normas claras para todos, se definirán los sueldos los familiares que trabajen en la empresa, como también los porcentajes de quienes son accionistas, pero no trabajan diariamente en ella. También se completará un protocolo familiar ante crisis o conflictos, en donde siempre será primordial la confianza y la comunicación entre los miembros.

- Crear protocolos de acción y de trabajo

Por un lado se crearán protocolos de trabajo. Por ejemplo:

- ✓ Guía para elaborar cierto alimento, en ella encontraremos los pasos a seguir, como: 1ero colocar tales ingredientes, 2do revolver, 3ero colocar tales otros ingredientes, 4to revolver 40 minutos, 5to bajar de la máquina, 6to imprimir etiquetas, 7mo embolsar, 8vo pesar, 9no sellar, 10mo encajar, 11vo paletizar. Aunque haya tareas que ya son obvias para los empleados, es necesario que se encuentren protocolos de funcionamiento de cada tarea que realizan diariamente, por cualquier duda o inconveniente que pueda surgir el día de mañana.
- ✓ Protocolo de trabajo ante algún error, accidente o emergencia: 1ero si es una urgencia llamar al 911, 2do avisar a gerencia, 3ro llamar a ART si es algún accidente laboral y hay alguien herido.
- ✓ Protocolo para pedir mercadería: se realiza los días viernes a última hora un stock de la mercadería actual, y una revisión de los pedidos pendientes para la siguiente semana, así se deberá realizar una lista con los insumos que serán necesarios encargar y se enviará por los medios oficiales a administración.
- ✓ Se realizará una guía ante situaciones de quejas de clientes.
- ✓ También realizaremos un protocolo de actuación ante momentos de crisis económicas, en donde se elaborarán los productos que son más baratos, y de primera necesidad, como sopas con fideos.
- ✓ Creamos un protocolo de trabajo para utilizar máquinas automáticas, en donde hay ciertos puntos importantes a tener en cuenta, como por ejemplo utilizar zapatos de seguridad, guantes, tener mucho cuidado con las manos al maniobrar la máquina, etc.
- ✓ Crear un manual para empleados que comiencen a trabajar en la empresa, en donde se comunique la filosofía corporativa, los protocolos de trabajo y de actuación ante accidentes, los cuidados a tener en cuenta, y dependiendo del puesto, las tareas, obligaciones, responsabilidades y premios correspondientes.

- Festejar fechas importantes

Los días de cumpleaños de los trabajadores de la empresa se comprará una torta para compartir durante el desayuno. Al igual que en el último mes del año se realizará un pequeño festejo para brindar por el año compartido.

- Contratar un servicio de fotografía

Es muy importante para la empresa contar con imágenes de calidad de todos los productos con los que cuenta. Como dijimos anteriormente, en la actualidad, Margon tiene más de 200 productos, siempre contando todas las variedades de sabores y envases que hay. Para poder avanzar en la comunicación externa, es fundamental contar con este paso previo, que sin ello nada podría hacerse, es decir, no podemos por ejemplo crear una página web que cuente sólo con palabras, o una red social igual, necesitamos fotografías sin excepción.

- Crearemos una página web:

Como la mayoría de la competencia de Margon cuenta con este medio para comunicar, es imprescindible que cuanto antes podamos tenerlo. Es importante al momento de contratar un servicio para crear páginas web, estar atentos e investigar un poco sobre el tema. En la actualidad hay mucha estafa de por medio, en todo lo que es digital. Hay que pedir presupuestos, buscar información, ver bocetos, conocer páginas web ya elaboradas por esa propuesta, etc. También para poder crear un diseño óptimo, es importante conocer cómo son las páginas de la competencia, para poder elegir un diseño óptimo y que sea acorde a los productos y servicios que ofrecemos.

- Se crearán redes sociales en representación de Margon:

Luego de un tiempo de estar en funcionamiento la página web, también crearemos 2 de las redes sociales más usadas en la actualidad: Instagram y Facebook. Estos nuevos medios los utilizaremos para generar publicidad, poder llegar a más personas y generar nuevos clientes. Se creará contenido audiovisual para compartir con el público externo.

- Se realizará un video de presentación corporativo de Margon

Este video servirá para colgar en las nuevas redes y en la página web. También podremos compartirlo por WhatsApp con nuestro clientes, proveedores y trabajadores. Este video explicará un poco la trayectoria de la empresa y comunicará los productos y servicios que ofrecen actualmente.

- Comunicar sobre la empresa familiar

Nos parece de suma importancia dar a conocer esta faceta de la empresa, que son una PyME familiar regional, es decir de la provincia de Mendoza. En nuestra provincia hay programas para incluir y promocionar a los productos regionales, como el programa Raíces Mendocinas. Esto se comunicará por todos nuestros medios, como la página web, las redes sociales y nuestro WhatsApp.

- Colocar cartelera para dar visualización a la empresa

Se deberá contratar un diseñador que cree los carteles para colocar en la empresa, no sólo en la fachada de todos los establecimientos, sino también cartelera interna para motivar a los trabajadores. Incluso se pegará cartelera en los vehículos de Margon que andan circulando por la calle.

- Implementar E-commerce

El E-commerce o comercio electrónico está basado en transacciones que se realizan por medio de internet, es decir ventas de productos o servicios por internet. En nuestro caso, estas ventas podrían realizarse por la página web, en donde se podría abrir una ventana de venta minorista, para que la gente pueda comprar para consumir en sus hogares, algo que actualmente no existe en Margon. Como vimos en el análisis de sus competidores, había ya empresas que venden productos similares y que cuentan con este tipo de ventas on line.

Este proyecto de implementar el E-commerce sería casi al final de este plan estratégico, debido a que para llevarlo a cabo se necesitaría tener muy ordenado todos los pasos anteriores, es decir la comunicación interna y externa de Margon, tener creada una página web uniforme, que esté en funcionamiento, contar con un área encargada para estas ventas, entre otras tareas.

6.5. Plazo de implementación

El plazo de este plan estratégico e integral de comunicación es de 24 meses, inicialmente. Decimos esto, ya que la idea de comenzar a trabajar y fortalecer la comunicación dentro de Margon, no es una idea que tenga comienzo y final definidos estrictamente, sino que es un trabajo circular, que permanentemente se va a ir nutriendo y generando nuevas expectativas. Se ponen estos límites sobre todo para poder realizar luego una evaluación, pero no quiere decir que dentro de 24 meses no se trabaje más la comunicación estratégica en la empresa.

“La gestión de comunicación debe marcar una línea directriz de actuación estable a medio y largo plazo, pero también tiene que adaptarse a los cambios relevantes que se van produciendo en el contexto y que pueden modificar los escenarios estratégicos y la acción de la entidad” (Capriotti, 2021, p. 411).

6.6. Evaluación

Como comentamos en el apartado anterior, son importantes los plazos de este plan, para así poder realizar un diagnóstico con su correspondiente análisis, y evaluar si se han logrado los objetivos propuestos y si se han solucionado los problemas existentes.

Lo ideal sería que luego de esta evaluación, se logren sacar conclusiones positivas o negativas, y volver a implementar un nuevo plan estratégico de comunicación, o modificar el actual poniendo nuevos objetivos y plazos de aplicación.

Para poder lograr una buena evaluación vamos a utilizar herramientas de recolección de datos, como las utilizadas en el diagnóstico que nos ayudó a llegar a esta etapa: observación participante, entrevistas personales y encuestas. Para así poder reconocer en

qué situación se encuentra nuestro plan de comunicación, y cuáles serían los mejores pasos a seguir.

6.7. Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt es una herramienta de gestión que permite ordenar y visualizar, de cierta manera, los tiempos previstos en determinado proyecto. En nuestro caso, se diferenciarán las diferentes acciones previstas dentro de nuestro plan de comunicación, y el tiempo estimado total de dicho plan.

Vamos a realizar dos diagramas de Gantt: uno dedicado específicamente a las acciones del plan de comunicación de Margon, y otro más pequeño y general que sólo hace referencia a los pasos más representativos del plan estratégico de comunicación.

ACTIVIDAD	PERÍODO (medición realizada en meses)																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Recolección de datos y auditoría de la organización																								
Diagnóstico																								
Definición de objetivos y propuesta del plan																								
Implementación acciones																								
Evaluación																								

ACTIVIDAD	PERÍODO (medición realizada en meses)																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Creación puesto Dircom	■																							
Crear y Consolidar la Identidad Corporativa		■	■																					
Crear Organigrama			■																					
Nuevos Canales de Comunicación Interna			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Premios para Trabajadores				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitaciones varias						■	■						■	■						■	■			
Protocolos de trabajo						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Festejos Fechas significativas				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

6.8. Presupuesto

Para poder cotizar y ponerle un precio a este plan debemos tener en cuenta varios puntos:

- Es un plan que dura 24 meses, es decir es mucho tiempo, por lo que es conveniente pasar un presupuesto por mes, para que la empresa no tenga que invertir todo el dinero junto de una sola vez. También se podría pasar un presupuesto bimestral, trimestral o semestral, pero nosotros hemos elegido hacerlo por mensual.
- Al ser un plan largo, también los costos pueden ir variando, por lo que es importante dejarle claro a la empresa que esto puede suceder. Por ejemplo: hoy día una sesión fotográfica para productos puede salir \$100 000 (cien mil pesos), pero quizás en 6 meses el precio haya variado y salga \$150 000 (ciento cincuenta mil pesos). No hay que dejar de lado que vivimos en una economía caracterizada por la inflación. Para que no haya inconvenientes futuros, se aclarará que cada tres meses habrá una actualización del valor de la hora según índice de inflación del país.
- Hay que tener en cuenta, también, que estamos actualmente atravesando una fuerte crisis económica en el país, por lo que los costos siempre es importante que no sean excesivos, u ocuparse de buscar varios presupuestos, compararlos y elegir lo que concuerde calidad y buen precio.
- Es importante recordar que para llevar a cabo este plan se contratarán personas y empresas externas al área de comunicación, es decir, esos costos serán extras al presupuesto aquí detallado. Por ejemplo, cuando se tenga que crear la página web, se contratará alguien especializado en el tema, el área de comunicación lo que hace es trabajar su parte, es decir, especificar qué se comunicará, pero lo técnico lo hará la gente encargada de eso.

A continuación vamos a pasar un presupuesto estimativo a la fecha (Abril de 2024), planteando un inicio del plan en el mes de Mayo de 2024. Volvemos a aclarar que cada tres meses se realizará una actualización del valor de la hora según el índice de inflación del país.

- Recolección de Datos y Auditoría Externa: Tenemos un estimativo de 15hs semanales, calculando \$2 800 (dos mil ochocientos pesos) la hora, sería un presupuesto mensual estimativo de \$170 000 (ciento setenta mil pesos). Esta etapa durará dos meses.

- Diagnóstico: Tenemos un trabajo similar al anterior, así que utilizamos el mismo presupuesto: \$170 000 (ciento setenta mil pesos) por mes. Esta etapa dura dos meses también.
- Definición de Objetivos y Propuestas del Plan: Este trabajo es un trabajo más calificado, porque lleva mucho tiempo de análisis y de cerrar estas propuestas, por lo que la hora la cobramos \$3 300 (tres mil trescientos pesos), y se utilizarán 20 horas semanales. El total de este trayecto sería de \$264 000 (doscientos sesenta y cuatro mil pesos). Y el tiempo de duración será de un mes.
- Implementación de acciones: Este es el camino más largo a seguir, ya que incluye casi los 24 meses. El valor de la hora la hemos calculado en \$3 000 (tres mil pesos) y serán 30 horas semanales, por lo que el valor mensual sería de \$360 000 (trescientos sesenta mil pesos).
- Evaluación: Se realiza entre medio de la etapa de implementación, en él utilizaremos 30 horas semanales y el valor de la hora será \$3 300 (tres mil trescientos), es decir que tendremos \$396 000 (trescientos noventa y seis mil pesos) mensuales. Y durará dos meses.

Es decir, el plan estratégico de comunicación para Margon SRL tendría un valor estimado total de \$9 648 000,00 (nueve millones seiscientos cuarenta y ocho mil pesos).

Etapa	Tiempo	Valor por hora	Total \$ por mes	Total \$
<i>Recolección de Datos y Auditoría Externa</i>	15hs semanales	\$2 800	\$168 000	\$336 000
<i>Diagnóstico</i>	15hs semanales	\$2 800	\$168 000	\$336 000
<i>Definición de Objetivos y Propuestas del Plan</i>	20hs semanales	\$3 300	\$264 000	\$264 000
<i>Implementación de Acciones</i>	30hs semanales	\$3 000	\$360 000	\$7 920 000
<i>Evaluación</i>	30hs semanales	\$3 300	\$396 000	\$792 000
SUBTOTAL				\$9 648 000



7) CONCLUSIONES

Para concluir esta tesina, queremos reafirmar una vez más, lo complicado que es que personas ajenas al ámbito comunicacional puedan comprender los beneficios de la misma. Desde que iniciamos nuestra carrera nos vemos expuestos a esta dificultad, en donde muchas personas no le dan la importancia suficiente al trabajo en comunicación. Actualmente esto está cambiando poco a poco, debido a la globalización que hay a nivel mundial y la gran influencia del marketing digital que estamos atravesando. Está comprobado, y casi todas las personas ya son conscientes, de que apostando a esta área se pueden aumentar las ventas, se puede llegar a muchas más personas y hacer más conocida una marca o una empresa. Esto va de la mano con un cambio de paradigma que hemos atravesado, donde ya no sólo importa la producción, las máquinas, la cantidad que se produce, sino que ahora toma centralidad lo social, las personas, la producción de imagen, y en esto cabe destacar el importante rol de la comunicación, ya que sin ella esto sería imposible.

A pesar de toda esta nueva valoración que hay hacia el área de marketing externo, nos sigue costando que le den valor que requiere el área de comunicación interna, que es otra pieza fundamental de las entidades. Muchas personas creen que sólo apostando a un marketing digital se puede crecer y tener éxito económico, pero no es así. Para lograr un crecimiento económico, actualmente es necesario lograr un funcionamiento estratégico, tal cual lo exponemos en este plan. Esto ayuda a evitar conflictos internos, como malos entendidos, diferencias de posturas, enojos, ofensas, entre otros. Por supuesto que es primordial el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral, algo que también está incluido en nuestro plan. Es muy importante no olvidar, que por más ventas que pueda tener la organización, si no hay un buen funcionamiento interno, no se puede cumplir con los clientes, o sí se puede hacer, pero siempre sorteando obstáculos, algo que tarde o temprano va a traer consecuencias negativas.

A lo largo de las investigaciones que realizamos para nuestro diagnóstico fuimos comprobando que, quienes toman las decisiones en Margon son bastantes cerrados a este

panorama comunicacional. Actualmente están un poco más abiertos a invertir en lo que es comunicación externa, pero nos costó bastante poder mostrarles los grandes beneficios que pueden traer a la entidad desarrollar un área dedicada a la comunicación, y llevar a cabo este plan estratégico. A esto nos referimos cuando hablamos de un plan estratégico e integral, ya que es sumamente importante que se integre todo el trabajo de la entidad (lo interno y lo externo), no podemos sólo trabajar sobre una de estas ramas, y dejar la otra de lado. La necesidad de un plan íntegro, en donde se trabaje en comunicación en todas las ramas, desde las comunicaciones más pequeñas, las que surgen en el día a día, hasta lo que queremos comunicar a nuestro clientes, futuros clientes, o a nuestros proveedores.

Con respecto a nuestra hipótesis planteada al comienzo: *La empresa Margon S.R.L. de la provincia de Mendoza puede hacer un mejor uso de su comunicación interna y externa, así como también de su imagen corporativa en base a un buen plan de comunicación, estratégico e integral.* Podemos afirmar que fue corroborada, aunque el plan no haya sido aún ejecutado al 100%.

Actualmente, creemos que Margon se encuentra estancada, ya que hace más de 20 años que trabaja en el rubro, pero no puede dar el paso necesario para crecer, ya sea económicamente, como exponencialmente, es decir, si logramos que Margon tenga más ventas, lograremos que tenga más empleados, quizás más sucursales, más distribuidores, más vehículos, y un largo etcétera. Desde nuestro punto de vista, el papel comunicacional es su debilidad, es aquello que les hace falta para poder dar ese gran paso, para que su imagen crezca, para hacerse conocido en más lugares a lo largo de Mendoza y de toda la República Argentina.

Como dijimos al comienzo de esta tesina, el fundador de Margon se encargó todos estos años de invertir en maquinaria, en propiedades y vehículos, pero le faltó un punto clave: la comunicación. Hoy en día su hijo Mariano puede hacérselo ver, y poco a poco logra llegar un poco más allá. Para darles un ejemplo, en la actualidad hay máquinas que no se usan, porque ciertos productos no se venden en cantidad, o se usan quizás dos veces al año. Esto habla de que, en la actualidad, lo que necesita Margon es mejorar sus ventas, y para ello es fundamental su comunicación externa.

Hemos llegado a la conclusión que hay dos características muy importantes que tiene Margon:

- Es una empresa familiar, donde sus accionistas son familia, y dos de los integrantes trabajan a diario en la empresa, y son quienes toman actualmente las decisiones.
- Es una PyME, es decir una Pequeña y Mediana Empresa de la República Argentina, algo que le da un valor adicional, ya que las PyMEs representan el 99,4% del total de empresas del país y emplean al 64% de los asalariados registrados.

Como expusimos en el capítulo tres, las empresas familiares son fuertes centros de emociones, en donde se entre cruzan las relaciones familiares con las laborales, y es por esto que también es fundamental la comunicación interna y la definición de un protocolo familiar, en donde haya ciertas directrices que cumplir y llevar a cabo ante diversas situaciones.

En fin, este plan comunicacional estratégico para Margon sería lo que está necesitando para poder crecer, para poder desarrollarse a lo largo de toda la Argentina, y que sus productos sean reconocidos y consumidos por muchas más personas, así como también poder mejorar su ambiente laboral y superar obstáculos entre miembros de la entidad.

Como objetivo personal, espero poder lograr que este plan estratégico e integral sea llevado a cabo, que no quede sólo en papeles, y que en un futuro podamos ver los cambios que se lograron, así como también el crecimiento que esperamos. Sería realmente un gran logro personal, ya que haber estudiado esta carrera y poder plasmar mis conocimientos en esta entidad va a ser un objetivo cumplido. No es exageración cuando dije en la introducción de esta tesina, que a lo largo de muchas cátedras que curse en la carrera, pude ver una enorme cantidad de errores que se cometen a diario en Margon, y también muchas nociones desconocidas para la empresa, que pueden llegar a cambiar su presente y su futuro.

8) REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander Egg, E. (2007). *Introducción a la Planificación*. Madrid, España: Siglo XXI.
- Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra. (2017) La comunicación es la estrategia. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora Año XII, Número 24.
- Barroso Martinez, A y Barriuso Iglesias, C. (2014). Las Empresas Familiares, en La Agricultura y la Ganadería Extremeñas. Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales, Escuela Ingenierías Agrarias.
- Beltrán, L. R. (2007).“Adiós a Aristóteles. La comunicación horizontal”, Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación Año IV – N° 7.
- Bossi, J. y Greloni, M. J. (2015). *Comunicar el híbrido*. Recuperado de https://cajondeherramientas.com.ar/wp-content/uploads/2018/05/comunicar_el_hibrido.pdf
- Capriotti, P. (2021). DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona, España: Bidireccional.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Colección Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: Editorial Ariel.
- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Doderó, S. (2010), *El ciclo de vida de las empresas familiares*; Recuperado de https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Doderó.pdf
- FCPyS UNCUYO (11 de agosto de 2016). *Dra. Sandra Massoni*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=VqxWEBxMQIY&t=520s>
- Garrido, Javier Francisco. (2004) *Comunicación Estratégica*. Ed. Ilustrada. España.

- Hembra, J. (2017), *La PyMe familiar*, Buenos Aires, Club Argentino de Negocios de Familia.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar (2010). “*Metodología de la investigación*”, México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Info Pymes. (2019). *Última clasificación Pyme en Argentina*. Recuperado de: <https://infopymes.info/2019/12/ultima-clasificacion-pyme-en-argentina/>
- Ministerio de Economía, Industria y Desarrollo Productivo. (2023). *Las PyMEs argentinas generaron 140.000 puestos de trabajo en el primer trimestre*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre>
- Popolo, B. d. (13 de febrero de 2020). *Pymes mendocinas acumulan tres años sin crecimiento*. Obtenido de Diario Los Andes: <https://www.losandes.com.ar/pymes-mendocinas-acumulan-tres-anos-sin-crecimiento/>
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo Y Pensamiento*, 14(26), 91–96. Recuperado a partir de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>
- Rodrich Portugal, R. (2012) Revista de Comunicación. *Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. Revista de Comunicación.
- Rodríguez D. y Opazo M. P. (2009). *Comunicaciones de la Organización*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Torres, G. (2011). *Administración y Gestión de Empresas Familiares*. Tesis de Grado, Universidad Nacional de Cuyo.
- Torrico Villanueva, Erick R. (2004) *Abordajes y Periodos de la Teoría de la Comunicación*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Westreicher, G. (27 de junio de 2015). *Pyme – Pequeña y mediana empresa*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>

- Yuni, J. A., Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Argentina. Editorial Brujas. Argentina
- Yuni, J y Urbano, C (2006) *Técnicas para Investigar 2*. Argentina. Editorial Brujas.
- Zalba, M. y Deamici, C. (2012). *La comunicación como un proceso semiótico: un enfoque integral*. Mendoza.

9) Anexos

9.1. Anexo 1: Margon en fotos

- Imágenes de góndolas de super mayoristas con productos de Margon



- Imágenes de algunos productos de Margon









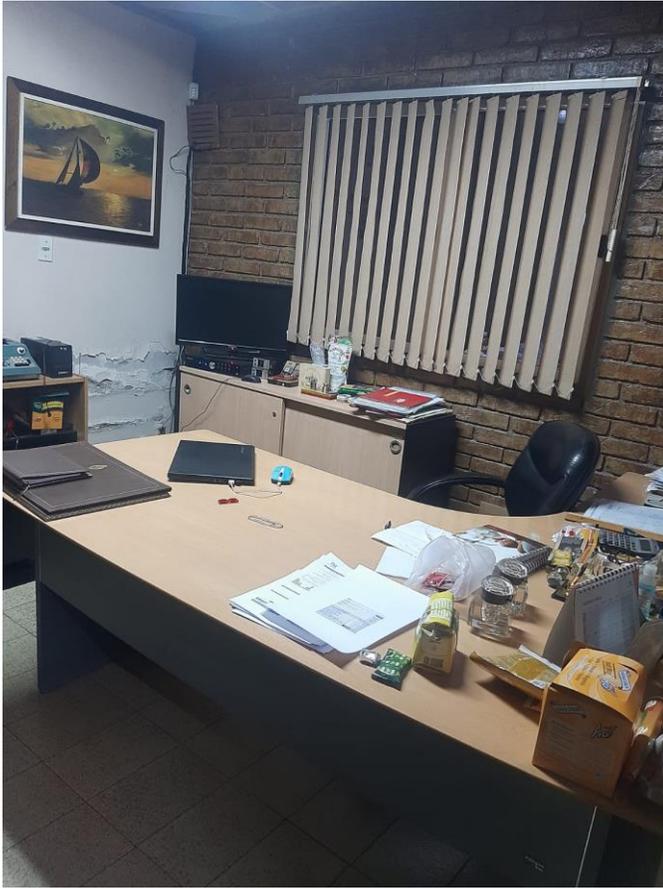


- Imágenes de las entradas a las fábricas de calle Córdoba, de Margon



- Imágenes de las oficinas de calle Córdoba, de Margon





- Imágenes de los galpones de Margon ubicados en Fray Luis Beltrán, Maipú.





- Imágenes del establecimiento ubicado en San Rafael, Mendoza.



9.2. Anexo 2: Modelo de Encuesta para trabajadres de

Margon

Somos estudiantes de la carrera de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNCuyo. La siguiente encuesta está formulada con el objetivo de recopilar información sobre la empresa Margon SRL y su forma diaria de trabajar, y se utilizará como material para enriquecer nuestro Trabajo Final de Grado.

¡Tu opinión es MUY valiosa! Es por eso que te agradecemos que dediques unos minutos de tu tiempo para responder esta breve encuesta, la misma es anónima.

¡Muchas gracias!

1). Puesto que ocupas en la empresa

2). Nivel de estudios alcanzados

- Primario Completo
- Secundario Completo
- Terciario/ Universitario completo
- Otro

3).¿Cómo lograste obtener este puesto de trabajo?

- Por Recomendación
- Por Entrevista
- Por Consultora
- Otro

4). Cuando comenzaste a trabajar, ¿te explicaron cuál era la misión, visión y valores de la empresa?

- Si
- No
- Otra

5). Con respecto a tu trabajo diario, ¿tienen objetivos de trabajo y reuniones periódicas de equipo?

- Si
- No
- Otra

6).¿Cómo calificas el nivel de comunicación con tus superiores?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

7).¿Cómo calificas el nivel de comunicación con tus compañeros?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

8). ¿Qué es lo que más te motiva de trabajar en Margon?

- Sueldo
- Horarios
- Ambiente Laboral
- Compañeros de trabajo
- Otro

9). Si a la empresa le va bien, ¿crees que te irá bien a vos también?

- Si
- No
- Otro

○

10). ¿Cómo calificas tu ambiente laboral?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

11). Si tienes que decir algo positivo de Margon ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente?

12). Y ¿Algo negativo?

9.3. Anexo 2: Modelo de Encuesta para Clientes de

Margon

Somos estudiantes de la carrera de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNCuyo.

La siguiente encuesta está formulada con el objetivo de recopilar información sobre la empresa Margon SRL y su forma diaria de trabajar, y se utilizará como material para enriquecer nuestro Trabajo Final de Grado.

¡Tu opinión es MUY valiosa! Es por eso que te agradecemos que dediques unos minutos de tu tiempo para responder esta breve encuesta, la misma es anónima.

¡Muchas gracias!

1). ¿Desde cuándo es usted cliente de Margon?

- Menos de un año
- Más de un año
- Hace más de 3 años
- Hace más de 5 años
- Otro

2). ¿Qué tan frecuente es tu compra en Margon?

- Todos las semanas
- Todos los meses
- Cada 3 meses
- Dos veces al año
- Otro

3). ¿Cuán satisfecho se encuentra de la empresa en general?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Nada Satisfecho

- Otro

4). ¿Cómo calificaría la calidad de la atención recibida?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

5). ¿Cuán probable es que recomiendes los productos o servicios de Margon?

- Muy Probable
- Probable
- Poco Probable
- Nada Probable

6). ¿Qué canal de comunicación utilizas para relacionarte con la empresa?

- Teléfono Fijo
- Teléfono Celular
- Presencialmente
- Otro

7). ¿Crees que a Margon le falta algo referido a la comunicación?

- Si
- No
- Otro

8). Si tu respuesta anterior fue SÍ, ¿Qué recomendarías?

9). ¿Alguna vez tuviste algún mal entendido con la empresa?

- Si
- No

10). Si la respuesta anterior fue sí, ¿Cuál? ¿Cómo se solucionó?

11). Con respecto a los productos y servicios que brinda Margon, ¿estos son entregados o brindados en tiempo y forma?

- Si
- No

12). Si la respuesta anterior fue no, ¿Qué recomendarías para que esto mejore?

13). Del 1 al 10, ¿Cuánto crees que mejoraría sus ventas si Margon contara con un sitio web con imágenes actualizadas de sus productos?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10