



## **Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales**

### **Trabajo Final**

“Plan de Comunicación, clave para el desarrollo de una PyME argentina de la industria tecnológica”

**Alumna:** Fernández Guerra, María José

**Legajo N°:** 1081568

**Directora del Trabajo Final:** Guerrero, Daniela

**Grado obtenido del director:** Magíster en Dirección de Comunicaciones Institucionales (UADE BS) y doctoranda en Dirección de Empresas (UCEMA)

**Institución a la que pertenece:** Fundación Universidad Argentina de la Empresa

**Cohorte:** CCO 67

**Fecha:** 03/04/2018

## **ABSTRACT**

In the small and medium-sized Argentinian companies, particularly in those of the technological category, the Communication area is considered an operative function. This point of view requires a redefinition of this mind setting in the professional ambit that will allow a positive impact on the company, create strong ties with stakeholders, and the growth of the organization.

Being an industry characterized by constant innovation and changes in the preferences of consumers, increasingly demanding, and with the particularity of being "Business to Business", the environment is the main indicator that should be monitored since it can affect the viability of a communication plan. Thus, an attempt will be made to establish a formal proposal for the implementation of an improvement plan that allows the organization to move towards the optimization of corporate communication processes, while monitoring the influences it receives from the environment and considering technological obsolescence, characteristic of the industry analyzed.

On this report I propose an improvement plan that optimizes corporative communication process, monitors environment influences, taking consideration of technologic obsolescence of the business.

The proposed objectives are to lay the foundations so that, by defining identity and a coherent proposal of internal and external communication, the competitive advantages of the organization can be projected, and to know what attributes identify it and what differentiate it and, therefore, this will lead its successfully to the achievement of their vision if it is translated from the hierarchical summit to the whole organization.



## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, Angélica y José, por haberme brindado su apoyo incondicional  
para llevar a cabo este trabajo.

A mi tutora de trabajo final, Daniela, por su contención a nivel humano y  
profesional, y por su generosidad en la transmisión de conocimientos.

A Pamela y Horacio, mis dos grandes compañeros de maestría, y hoy, amigos.



## ÍNDICE

## Página

Objetivos.....	6
Marco Teórico.....	6
Enfoque Metodológico.....	45
Desarrollo del trabajo.....	46
Conclusiones.....	81
Bibliografía.....	87
Anexos.....	93



## OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este trabajo es desarrollar un Plan de Comunicación para una PyME argentina del rubro tecnológico en el 2018.

## OBJETIVOS PARTICULARES

Para alcanzar dicho objetivo general, se proponen los siguientes objetivos particulares:

- Identificar las variables del entorno de la industria tecnológica y cómo pueden afectar la viabilidad del Plan.
- Analizar cómo define su identidad la organización objeto de análisis, y cómo esta PyME proyecta su identidad a todos sus *stakeholders*.
- Describir la importancia de la adecuación entre la estrategia del negocio, la estructura organizativa y la cultura corporativa.
- Establecer una propuesta formal para la implementación de un plan de mejora que permita a la organización avanzar hacia la optimización de los procesos de comunicación corporativa.

## MARCO TEÓRICO

Para comenzar, se presentará una aproximación al mundo de las empresas familiares para, mediante el método inductivo, llegar a la empresa objeto de análisis.

## DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

Martínez Echezárraga afirma que “la empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial (...) y constituye la esencia de la economía de mercado. Si bien hay muchas definiciones posibles, casi todas ellas incluyen tres características básicas. La primera, es que su propiedad es controlada por una familia. La segunda, es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia. Y la tercera, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador”. (Martínez Echezárraga. 2010:17).

Además, señala que éstas “constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo (...) y son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de casi todos los países”. (Martínez Echezárraga. 2010:20).

Otros autores le agregan a la definición la intención de mantener la participación de la familia en la compañía, por lo que una empresa de este tipo es aquella en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada. (Neubauer y Lank. 1999:37).

Martínez Echezárraga propone las siguientes fortalezas de las empresas familiares:

- ✓ Una visión a más largo plazo
- ✓ Mayor unidad de objetivos entre los accionistas
- ✓ Mayor velocidad de decisión
- ✓ Una cultura empresarial más fuerte
- ✓ Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos

- ✓ Mayor continuidad de la empresa, y por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas
- ✓ Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores
- ✓ Mayor responsabilidad social
- ✓ Entre otras

Debilidades de las empresas familiares:

- Superposición de roles empresariales y familiares
- Falta de planificación
- Nepotismo (preferencia por un pariente, a través de la que se suelen conceder privilegios indebidos a los miembros de la familia por el solo hecho de pertenecer a ella, en lugar de por su competencia o por sus méritos profesionales, y constituye una de las debilidades más importantes a erradicar).
- Exceso de desconfianza, control y secreto
- Resistencia al cambio y a la profesionalización
- Falta de una mentalidad orientada a resultados
- Liderazgo demasiado largo
- Coadmisión muy frecuente
- Dificultad para atraer a gente talentosa
- Estancamiento estratégico
- Tasa de reinversión inadecuada

## **CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Por lo que se refiere a las etapas en el desarrollo de la empresa familiar, Martínez Echezárraga habla de etapas del ciclo de vida, a las que identifica como: dueño

controlador o dueño-gerente, en la que una persona emprendedora ha creado el negocio de la nada; sociedad de hermanos como la sucesión natural de la etapa anterior, y, por último, el consorcio de primos como la forma más avanzada de propiedad. (Martínez Echezárraga. 2010:27).

McGivern<sup>1</sup>, en Neubauer y Lank, toma el modelo de ciclo vital de Kroeger<sup>2</sup>, conformado por cinco etapas: iniciación, desarrollo, crecimiento, madurez y decadencia, y las funciones de gestión necesarias en cada una: creador inventor, planificador organizador, desarrollador ejecutor, administrador y sucesor reorganizador, respectivamente. (Neubauer y Lank. 1999:66).

El modelo de Ward<sup>3</sup> hace hincapié en la perspectiva generacional, y distingue tres etapas de crecimiento en el ciclo vital de la empresa familiar<sup>4</sup>: inicial, intermedia y avanzada.

Cada empresa permanecerá en cada etapa un tiempo diferente, y muchas no conseguirán atravesar las tres etapas. El estilo y la estrategia de la dirección, entre otras cosas, deben cambiar a lo largo del tiempo para que la empresa pueda prosperar. (Neubauer y Lank. 1999:70).

---

<sup>1</sup> MCGIVERN, Chris. *The dynamics of management succession: a model of chief executive succession in the small family firm*. Family Business Review. Dic. 1989, vol. 2, n° 4, p. 401-411. ISSN 0894-4865.

<sup>2</sup> KROEGER, Carroll V. *Managerial development in the small firm*. California Management Review. Oct. 1974, vol. 17, n° 1, p. 41-47. ISSN 0008-1256.

<sup>3</sup> WARD, John. *Creating effective boards for private enterprises: meeting the challenges of continuity and competition*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

<sup>4</sup> Ver Anexo 1: Etapas de la evolución de una empresa familiar. Ward.

## ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR

En lo relativo a la administración de una empresa familiar sabemos que las distintas teorías sobre estrategia y dirección estratégica que existen en la administración de empresas modernas son igualmente aplicables para las familiares y las no familiares.

En el caso de las familiares, el proceso de formularla e implementarla suele verse afectado porque familia, propiedad y empresa son tres sistemas interconectados que se entrelazan e influyen mutuamente.

En esta línea el autor sostiene que: la personalidad del fundador o líder de la empresa hace que sean más o menos probables; la composición de la familia la puede definir como de diversificación; la cultura de la familia y sus valores pueden afectar el tipo elegido. (Martínez Echezárraga. 2010:76).

## ESTRATEGIA

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los *stakeholders*<sup>5</sup>. (Johnson y Scholes. 2001:10).

---

<sup>5</sup> “*Stakeholder* es un grupo de individuos u organizaciones que provee recursos críticos y/o activos de todo tipo y que tiene un interés en el desarrollo de la organización” (Dr. Marcelo Baró, docente de UBS en la materia Escenarios y Planificación Estratégica de la Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales). El concepto se desarrollará en otro apartado.

Existen distintos niveles:

- Estrategia corporativa
  - Determina el alcance global de la organización
  - Añade valor a las distintas partes de la empresa
  - Satisface las expectativas de las partes interesadas
  
- Estrategia de unidad de negocio (UEN)
  - Cómo competir con éxito en un determinado mercado
  
- Estrategia operativa
  - Cómo los distintos componentes de la organización hacen efectiva la estrategia

## **PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

En lo que respecta a la formulación de la estrategia, y en particular, al proceso de planificación, se descompondrá en cinco grandes temas: misión, sectores industriales donde operar, posición en el mercado, elección y cambio de estrategia, y expansión a otros países.

El proceso de planificación estratégica comienza por definir lo que se denomina “misión”. Hay ciertos temas especiales que las empresas familiares deben considerar al definirla, por ejemplo, si tiene flexibilidad total o está limitada.

El siguiente aspecto está relacionado con los sectores donde operar, ya que la estructura y dinámica de la industria o sector donde compite se ve afectado por las cinco fuerzas de Porter<sup>6</sup>:

-Potenciales competidores: aunque hay empresas familiares en todos los sectores de la economía, suelen participar con más frecuencia en aquellos rubros que son menos intensivos en capital, y que, por tanto, tienen menores barreras de entrada, lo que lleva a que haya más competencia en ellos.

-Grado de rivalidad: la afinidad al negocio que el fundador construyó suele crear altas barreras emocionales a la salida de ese negocio por parte del mismo fundador o de sus sucesores, lo que también conduce a una mayor rivalidad o intensidad competitiva en el sector.

-Proveedores y compradores: la lealtad de clientes y proveedores suele ofrecer una estructura más atractiva de la industria para las empresas familiares. Éstas normalmente tienen menos rivalidad entre ellas dado que interactúan más en esferas sociales y empresariales, lo que les hace generar más confianza mutua.

-Sustitutos: si bien las empresas familiares suelen dejarse llevar por criterios económicos al ingresar a nuevos sectores industriales, en ocasiones esas decisiones no están exentas de cierto romanticismo y apego a las raíces y a valores familiares.

En relación con los cambios en la estrategia, algunas compañías pueden atribuir su éxito inicial al genio y carisma del fundador, pero con el correr del tiempo es necesario

---

<sup>6</sup> PORTER, Michael. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA, México, 1980.

reajustarla y apoyarla en nuevos recursos, competencias y capacidades. La nueva visión estratégica que emerge necesita ser consistente con la personalidad y estructura de la familia. (Martínez Echezárraga. 2010:76).

## **EJECUCIÓN**

Al decir de Martínez Echezárraga, la implementación o ejecución tiene que ver con las estructuras, sistemas y procesos que ayudan a una empresa a conseguir que la estrategia que se ha elaborado sea efectivamente puesta en práctica y funciona. En la implementación, resulta conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Hay ciertos rasgos, a menudo asociados con la propiedad en manos de una familia, que perjudican los esfuerzos de implementación y efectividad de la estrategia.
- Las empresas familiares parecen poseer ventajas inherentes en algunos aspectos clave de la implementación. Por ejemplo, dada la agilidad de los dueños para tomar decisiones, pueden ser más exitosas al aplicar estrategias que requieran una organización que reaccione rápido.
- (...) la cultura está en función de las circunstancias del entorno, la personalidad del líder y los requerimientos estratégicos. Es muy probable que en una empresa familiar la cultura corporativa esté más influida por la personalidad del líder que por los requerimientos estratégicos.
- A medida que la empresa familiar crece y se desarrolla, se hace necesario contar con profesionales no familiares bien preparados, quienes se convierten en verdaderos agentes de cambio y profesionalización. (Martínez Echezárraga. 2010:82).

## **ESTRUCTURA**

El agrupamiento en unidades no es simplemente una conveniencia con el objeto de crear un organigrama, sino que se trata de un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización. (Mintzberg. 2004:57).

Luego, el agrupamiento por mercado es usado para establecer unidades relativamente autocontenidas para tratar con particulares corrientes de trabajo. Cada unidad desempeña todas las funciones para un grupo dado de productos, servicios, clientes o lugares, y tiende a identificarse directamente con ellos. (Mintzberg. 2004:74).

Al respecto, es preciso aclarar que existen enfoques de administración que se relacionan con las políticas de comunicación, por lo que, sin una estructura definida, no se podrán diseñar los procesos de comunicación interna adecuados.

Cuando el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto en la organización- finalmente en manos de una persona- llamaremos a la estructura centralizada. La centralización es el medio más cerrado de coordinar la toma de decisión en la organización. (Mintzberg. 2004:117).

En cambio, cuando el ambiente es dinámico y complejo, la organización debe descentralizar hacia los gerentes y especialistas que pueden comprender las cuestiones, aunque permitiéndose interactuar flexiblemente en una estructura orgánica para que pueda responder a cambios impredecibles. El ajuste mutuo emerge como el principal mecanismo coordinador. (Mintzberg. 2004:173).

## **PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **RELACIONES ENTRE HERMANOS**

Las relaciones entre hermanos se caracterizan por la intensidad emocional que puede haber en ellas, y por sentimientos de lealtad y rivalidad.

Los hermanos logran compartir mejor el trabajo cuando existe entre ellos una serie de elementos que lo hacen más fácil: cuando tienen una relación sana, cuando poseen capacidades, habilidades y conocimientos que se complementan, cuando sus roles, áreas de responsabilidad y derechos están claramente definidos, comparten abundante comunicación e información, se respetan, son capaces de aceptar sus diferencias y de compartir el crédito por los logros obtenidos.

Las complejas relaciones entre miembros de la familia pueden dar origen a conflictos difíciles de resolver. Estas constituyen una de las organizaciones más complejas y difíciles de administrar, los conflictos llegan a ser más profundos debido a los factores psicológicos y emocionales que están involucrados. Ante conflictos entre hermanos, es preciso buscar soluciones estructurales que aporten objetividad. (Martínez Echezárraga. 2010:144).

Contar con un directorio compuesto por miembros de la familia, pero, además, por miembros externos, ayuda a ver el bosque en su conjunto en lugar de cada uno de los árboles y además aportan una visión objetiva y sin prejuicios. No se debe perder de vista que el directorio es quien decide los grandes lineamientos de la estrategia de la empresa, es decir, desarrolla el plan estratégico y deciden acerca de todas las acciones que comprometen el patrimonio de la compañía y su imagen en el mercado. (Martínez Echezárraga. 2010:120).



Otros, sostienen que la forma en que se actúa ante los conflictos determina la medida en la que la familia (y su empresa) sigue siendo sana y fuerte. (Neubauer y Lank. 1999:108).

### **CONFLICTOS POR PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN**

En las empresas en general, pero, sobre todo, en las familiares, los problemas que se originan en una deficiente o confusa comunicación son muy comunes. Es preciso mejorar las capacidades comunicativas de las personas, además, ir al fondo de los problemas y no quedarse en la superficie. (Martínez Echezárraga. 2010:157).

Las empresas familiares gustan del secreto y no suelen acoger de buen grado, ni siquiera a efectos de investigación, a terceros, por buenas que sean sus intenciones y aunque estén dispuestos a garantizar la confidencialidad de sus descubrimientos. (Neubauer y Lank. 1999:32).

### **IDENTIDAD CORPORATIVA**

La Identidad Corporativa (a partir de ahora IC) de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una empresa. Es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia institución se auto identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). (Capriotti. 2009:19).

Las características distintivas, están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades. Este



conjunto de características da a la organización especificidad, estabilidad y coherencia. (Capriotti. 2009:21).

Como expresa Norberto Chaves, son los atributos asumidos como propios por la institución, es decir, la esencia, los valores, la personalidad, el paradigma conceptual, la “estructura psíquica” de la organización. Y esta singularidad es una abstracción que se manifiesta a través de los discursos (marca, slogan o *claim*, edificios, uniforme, mobiliario, etc.). En palabras del autor, “Registro de la lectura de la identidad de la institución por parte de sus agentes internos, sus interpretaciones y versiones fantaseadas acerca del proceso de desarrollo de la institución, su situación inmediata y sus perspectivas”.

El mismo autor, define a la identidad institucional como un fenómeno de la conciencia, conformada por un conjunto de atributos asumidos como propios por la compañía que constituyen un discurso (de la identidad). (Chaves. 2005:26).

Analizando la evolución histórica del concepto<sup>7</sup>, se llega a la conclusión de que existe cierta imprecisión. En términos generales, se pueden reconocer dos tipos de conceptualizaciones; por un lado, las que conciben la identidad corporativa en términos de los modos en que la empresa se representa o proyecta a sí misma, y por el otro, aquellas que además de incluir los modos en que la empresa se representa, dan relevancia a un conjunto de elementos fundamentales que tienen que ver con lo que objetivamente es la empresa, aquello que la distingue de otras organizaciones y le otorgan individualidad.

---

<sup>7</sup> CURRÁS PÉREZ, Rafael. *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Teoría y Praxis [en línea]. 2010, n. 7. [consulta 15 oct. 2017].

<<http://www.redalyc.org/pdf/4561/456145285002.pdf>>. E-ISSN: 1870-1582.

Se observa claramente que algunas conceptualizaciones consideran la IC como el *ethos*<sup>8</sup> de la empresa, y cómo éste se representa y manifiesta; mientras que otras se ciñen exclusivamente a los modos que tiene la organización de representarse a sí misma.

En suma, podemos decir que según el área de estudio del investigador, la IC se puede entender como los mecanismos de representación de lo que la empresa es, haciendo hincapié en los medios de representación simbólicos (logos e identidad visual) cuando nos ubicamos desde la perspectiva del *marketing* y las relaciones públicas; y como el conjunto de rasgos y atributos que la caracterizan y le confieren especificidad y coherencia, en una tendencia a la antropomorfización de la organización, dotándola de rasgos esenciales como si se tratase de un organismo viviente, cuando nos ubicamos desde la literatura sobre comportamiento organizacional.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA IDENTIDAD CORPORATIVA**

La IC de una organización estará influenciada decisivamente por un conjunto de aspectos, los cuales se encuentran interrelacionados:

- La personalidad y normas del fundador: el fundador marcará con su personalidad y sus normas iniciales, las líneas maestras de la IC que guiará a la organización.
- La personalidad y normas de personas clave: por personas clave entendemos a los CEOs (*Chief Executive Officers*) o Directores Generales que han ido

---

<sup>8</sup> Costumbre, carácter. (Real Academia Española).

sucediendo al fundador, o las personas que han sido designadas por el fundador para establecer políticas globales dentro de la organización.

- La evolución histórica de la organización: las diversas situaciones por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas para momentos “importantes” a nivel histórico serán formas valoradas e integradas a la IC de la organización como elementos importantes del “hacer” de la entidad.
- La personalidad de los individuos: las características personales de los miembros de la organización influirán en la conformación de la IC.
- El entorno social: las características de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionarán la forma y las características que adoptará la IC. En la escala organizacional, las personas reproducen, en cierta medida, las formas culturales adoptadas y aceptadas a nivel social. (Capriotti. 2009:21).

## COMPONENTES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Continuando con los aportes de Capriotti, la IC tiene dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La primera de ellas es el “alma” (*soul*) de la IC y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello. La segunda de ellas, por su parte, es la “mente” (*mind*) de la IC, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo. (Capriotti. 2009:23).



## **CULTURA CORPORATIVA**

Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de Cultura de la Organización o Cultura Corporativa. Se la puede definir 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.

Sus componentes son:

- Las creencias: conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la misma. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.
- Los valores: conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.
- Las pautas de conducta: modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización, son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización. (Capriotti. 2009:24).

En efecto, existe cierto consenso entre varios autores acerca de la relación entre el éxito y las condiciones externas. Estas condiciones incluyen altas barreras de entrada, productos no sustituibles, alta participación en el mercado, clientes dependientes de la empresa, proveedores con bajo poder de negociación, rivalidad entre competidores y productos o servicios raros o fuera de la común.

Sin embargo, un análisis sobre las empresas de mejor *performance* en las últimas dos décadas en Estados Unidos evidenció lo contrario. Todas las empresas analizadas de alta *performance* carecían de ventajas competitivas especiales. Por lo tanto, la pregunta es ¿qué es lo que diferencia del resto? La respuesta es la cultura organizacional. Cabe mencionar que cultura (y también el liderazgo) son dos de los temas sobre los cuales más se ha escrito en ciencias sociales.

El proyecto de investigación internacional GLOBE<sup>9</sup> (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) definió a la cultura como “Motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos significativos compartidos resultantes de experiencias comunes de miembros de colectividades transmitidas a través de generaciones”. Más sintéticamente podríamos decir que la cultura es el conjunto de valores, creencias y visión organizacional. Se destaca que se han identificado más de 150 definiciones de cultura. Otra manera de expresarla es “la manera en la cual se hacen las cosas en la empresa y que afecta la manera en que los miembros de la organización piensan, sienten y se comportan”.

---

<sup>9</sup>BERNAL, Javier. *Estudio de las dimensiones culturales y las percepciones de liderazgo efectivo de las prácticas colombiana y canadiense de una firma de consultoría gerencial: una comparación con los resultados del proyecto Globe*. UNED, Bogotá [en línea]. 2000. [consulta 10 mar. 2017].

[http://horarioscentros.uned.es/archivos\\_publicos/qdocente\\_planes/626751/t5investigacionglobe.pdf](http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/626751/t5investigacionglobe.pdf).

Por su parte, Schein sostiene que la cultura organizacional es “un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.” (Schein. 1988:25).

Cardozo plantea que la cultura es una característica nuclear, perdurable y lenta para cambiar. Es el “adhesivo” social que ayuda a mantener unida a la organización. En consecuencia, la cultura reduce la incertidumbre y la ansiedad de los empleados sobre la conducta esperada. (Cardozo. 2015:167).

Por último, sabemos que se trata de cómo se hacen las cosas en una organización, y esto tiene que ver con el prisma cultural. A su vez, las personas tienen su propia cultura, es decir, tienen una cultura compartida y una personal. Por esta razón, al momento de hacer una comunicación, debemos considerar cada uno de los componentes del prisma, además de exponer cada valor con conductas específicas en cada referente (conductas alineadas con los valores de la organización, esto es “vivir el valor”). La alineación a los valores esenciales a la organización permite evitar conflictos.

## **ESTILOS DE CONDUCCIÓN Y ESTILOS DE LIDERAZGO**

Daniel Goleman afirma que los mejores líderes y por tanto los más eficaces son aquellos que se sirven de estas seis modalidades diferentes de liderazgo y pasan de uno a otro según las circunstancias:



-Visionario: esboza un objetivo común que resulta movilizador. Es más apropiado cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o una dirección clara.

-Formador: establece puentes de conexión entre los objetivos de cada miembro del equipo y las metas propuestas. Contribuye a que los colaboradores mejoren sus actividades o desarrollen su potencial a largo plazo.

-Afiliativo: establece un clima de relación armónica. Es apropiado cuando se necesitan salvar las diferencias entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.

-Democrático: tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación. Es necesario cuando se necesita llegar a un acuerdo o consenso entre todos los miembros del equipo.

-Timonel: establece objetivos desafiantes y estimulantes. Es apropiado para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.

-Autoritario: elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas. Es apropiado cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con colaboradores conflictivos. (Goleman. 2006: 351).

## **FILOSOFÍA CORPORATIVA**

Con base en Capriotti, se la puede definir como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de ésta. Es aquello que la alta dirección considera que

es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.

Debería responder a, fundamentalmente, tres preguntas: ¿qué hago?; ¿cómo lo hago?; y ¿a dónde quiero llegar? En función de estos tres cuestionamientos, podemos establecer que la Filosofía Corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: a) La Misión Corporativa, b) La Visión Corporativa, y c) Los Valores Centrales Corporativos. (Capriotti. 2009:25).

## **MISIÓN, VISIÓN, VALORES**

La Misión Corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad. Se trata de la expresión general del fin global (fin superior) de una organización acorde con los valores o expectativas de los *stakeholders*. Se ocupa del alcance y los límites de la organización e indica en qué negocio está la organización. Podemos decir que es el propósito genérico.

La Visión Corporativa es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala “a dónde quiere llegar”. Es la “ambición” de la organización, su reto particular. Los Valores Centrales Corporativos representan el “cómo hace” la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma). También llamada intención estratégica, es el estado futuro deseado o la aspiración de la organización. (Capriotti. 2009: 26).

La identidad se configura a través de la misión a cumplir, condicionada por los propios valores y principios de la organización. Se define como lo que es la organización, su razón de ser y tiene dos componentes principales: la definición del alcance del negocio y las competencias únicas que la empresa ha desarrollado y que seguirá cultivando en el futuro.

El proceso de creación de una visión es uno de los instrumentos para establecer el rumbo a largo plazo de una empresa. La palabra “visión” es un arma de doble filo. En el lenguaje normal, transmite la idea de algo “sin substancia, pretencioso, vacío, fantasioso”. En el lenguaje empresarial, es una respuesta relativamente concreta a la pregunta “¿qué queremos crear en esta empresa para dentro de, digamos, cinco o diez años?”. A la luz de esta pregunta, la definición podría ser esta: “una imagen mental de la situación que se desea que tenga la empresa en un plazo de cinco o diez años”. Esta imagen puede formularse explícitamente y se puede reflejar por escrito. Tiene la ventaja de que se puede comunicar a los otros miembros de la empresa para que la compartan con su creador.

Es frecuente que exista únicamente exista en la cabeza del emprendedor, como imagen mental de la situación futura, y esto las hace más difíciles de captar para las personas dentro y fuera de la empresa. (Neubauer y Lank. 1999:215).

Existe la necesidad de que la familia deje en claro, preferiblemente de forma escrita, cuáles son sus valores, que tanto la familia como su empresa van a observar. (Neubauer y Lank. 1999:314).



## COMUNICACIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Chaves refiere que toda organización tiene cuatro facetas o dimensiones de análisis, que se tratan de elementos de la semiosis institucional como campos de diagnóstico a los que él llama “cuatro niveles del fenómeno institucional”: identidad, imagen, realidad y comunicación.

La identidad (concepto que abordamos con anterioridad), son los atributos asumidos como propios por la institución, es decir, la esencia, los valores, la personalidad, el paradigma conceptual, la “estructura psíquica” de la organización. Y esta singularidad es una abstracción que se manifiesta a través de los discursos (marca, *slogan* o *claim*, edificios, uniforme, mobiliario, etc.). En palabras del autor “registro de la lectura de la identidad de la institución por parte de sus agentes internos, sus interpretaciones y versiones fantaseadas acerca del proceso de desarrollo de la institución, su situación inmediata y sus perspectivas”.

Imagen, es la lectura o interpretación de la identidad, es decir, es la percepción de los públicos acerca de la organización, en definitiva, el registro que tienen los públicos de los atributos identificatorios de la organización. Según este autor, es el “registro de los datos de imagen pública de la institución en general y por segmentos específicos, a través de los intérpretes internos y externos, y mediante tomas de datos directas e indirectas (investigaciones técnicas)”.

La realidad es una dimensión física y concreta: edificio, empleados, balances, mobiliario, productos, etc. esto es, las condiciones objetivas de la empresa, lo que la empresa es en sus aspectos materiales, objetivos y concretos. Se trata entonces del “registro de la infraestructura material y el sistema de actividades; reconstrucción del



organigrama operativo y recopilación de la documentación oficial sobre la institución y sus proyectos”.

Finalmente, la comunicación son las acciones discursivas, los dispositivos discursivos o elementos materiales, en otras palabras, los mensajes que la organización emite. Es la “recopilación de la totalidad del material comunicacional y registro de las características significativas del medio institucional concreto (...)”. Esos mensajes efectivamente emitidos son los que perciben los públicos y terminan generando cierta imagen de la organización. (Chaves. 2001:117).

Desde el punto de vista del autor, la personalidad de la empresa -la identidad- es preciso comunicarla a través de acciones de comunicación (intencionales o no) -comunicación-, y son estas acciones las que van a generar una imagen en los públicos -imagen-. (Chaves. 2001:110).

En efecto, el autor entiende dos de estas dimensiones (identidad e imagen) como correspondientes al campo representacional, mientras que las otras dos (realidad y comunicación) al campo empírico.

Desde este punto, la identidad (lo que la empresa es) y la imagen (lo que es para los públicos) tiene una función de representación de la realidad, mientras que la realidad (lo que hace) y la comunicación (lo que dice) pertenecen al campo de lo fáctico. (Chaves. 2001:110).

Ahora bien, en lo que respecta a la comunicación de la IC, podemos hacer referencia a dos grandes manifestaciones o formas de comunicación de la IC en una organización según Capriotti: a) la Conducta Corporativa de la organización, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el “Saber Hacer”; y b) la



Comunicación Corporativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). Es el “Hacer Saber”.

Aunque hablamos de Conducta Corporativa y de Comunicación Corporativa por separado, es conveniente destacar que, para los públicos, la información obtenida de ambas acciones será integrada en un conjunto informativo único, que considerarán como coherente, si ambas se complementan, o como incoherente, si existen diferencias entre una y otra información.

La cantidad de aspectos que conforman estas dos grandes manifestaciones o vectores de comunicación de la IC, ya sean voluntarios o involuntarios, hace que el control de la información enviada por la propia organización hacia los públicos no sea total y absoluto. De allí que las organizaciones se preocupen, cada día más, por identificar y controlar las diferentes variables de comunicación de la propia organización. La correcta identificación de las manifestaciones comunicativas de una organización es una cuestión muy importante, ya que permitirá realizar una planificación y adecuación de la misma, logrando con ello un mayor nivel de control sobre ellas.

Si no se identifican correctamente las formas comunicativas existentes en una organización, se corre el riesgo de tener una gran cantidad de comunicación incontrolada, que puede llegar a ser negativa o poco coherente con el Perfil de IC que deseamos transmitir.

Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos<sup>10</sup> reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. O sea, en una organización todo comunica.

Lo que los públicos piensan de una entidad es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la organización. De esta manera, todo lo que la organización hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su IC. Por lo tanto, cada manifestación de la entidad sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. (Capriotti. 2009:28).

En este mismo orden y dirección, Costa se expresa acerca de los mensajes voluntarios e involuntarios: los mensajes que se emiten inconsciente o involuntariamente no son sólo los de la comunicación. El principal problema está en las relaciones entre lo que la empresa dice y da a entender, y lo que hace realmente. Por lo tanto, es un reduccionismo pensar que sólo lo que se comunica conscientemente habla de la empresa. También habla por ella lo que se comunica inconscientemente, y sobre todo, lo que se hace. (Costa. 2001:160).

A juicio de Cardozo, en la comunicación de ideas se transmiten inseparablemente los valores en los cuales se asientan. Los contenidos del mensaje se ven reforzados por la actitud, el grado de adhesión, etc.; una “comunicación total” que implica considerar también sus rutas “periféricas”; cuando la motivación decrece éstas deben reforzarse.

---

<sup>10</sup> “Grupo de personas que: se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe y se organiza para hacer algo al respecto” (Grunig y Hunt, 2003). Este concepto se desarrollará en el siguiente apartado.

La transmisión de información debe cuidar varios aspectos relacionados con la motivación. Claridad del mensaje y recepción, oportuna, suficiente. La información es cada vez más valiosa. También ha cambiado el sentido del control de la información; el poder no está en retenerla ya que al no compartirla se pierde la oportunidad integradora que posibilitan los valores compartidos. El sentido verdadero de controlar la información es distribuirla en forma justa. (Cardozo. 2015:142).

## **FORMAS DE COMUNICACIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA**

Retomando lo expuesto en el apartado anterior, existen dos grandes formas de comunicación de la IC en una organización: la Conducta Corporativa y la Comunicación Corporativa.

La primera (Conducta Corporativa), está constituida por lo que la organización hace o deja de hacer (acción por omisión), o sea, todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria. Está vinculada al Saber Hacer. Es la comunicación que genera información mediante la experiencia de los públicos con la organización (con sus productos y/o servicios, con sus actividades y con las personas que pertenecen a la misma). La conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, diciendo cosas sobre la entidad, y comunicando los valores y principios con los que se identifica. Así, la Conducta Corporativa es considerada por los públicos como la expresión genuina de la forma de ser de la organización.

Dentro de la Conducta Corporativa, podemos diferenciar entre: a) a Conducta Interna, y b) la Conducta Externa. (Capriotti, 1999).

La conducta interna juega un papel muy importante en la formación de la imagen corporativa en los empleados, ya que es la actuación de la organización hacia éstos. Abarca tanto el comportamiento directivo, esto es, la conducta de los ejecutivos, como el comportamiento organizativo, es decir, de los sistemas organizativos formales instaurados en la organización.

La conducta externa está relacionada con todo el comportamiento de la organización “hacia fuera”, con los diferentes públicos con los que se relaciona, y puede ser estructurada en: a) Comportamiento Comercial y b) Comportamiento Institucional. El comercial son las acciones que la organización realiza en cuanto sujeto comercial e incluyen las “*Marketing Communications*”. El institucional, son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel social, cultural, político, etc., que realiza como sujeto integrante de la sociedad, y abarca la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

La segunda (Comunicación Corporativa), desde una perspectiva holística se describe como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Este “sistema global de comunicación” no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (Organización, Públicos), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes.

Como ya se conceptualizó en los párrafos anteriores, está ligada al Hacer Saber. Es decir, se refiere al conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. Es lo que



la organización dice que hace sobre sí misma. Su objetivo principal es funcionar como un canal de comunicación para establecer relación y vincularse con los diferentes públicos de la entidad.

Está constituida específica y exclusivamente para “comunicar”, transmitir información de forma voluntaria y planificada, a diferencia de las informaciones transmitidas por medio de la conducta corporativa, que son de naturaleza secundaria, es decir, son el resultado residual de la conducta de la organización. Todas las comunicaciones de la organización, aunque tengan unos objetivos específicos no dirigidos a la transmisión de la IC llevan consigo una carga implícita de información, relativa a la organización, que contribuye en mayor o menor medida a presentar la IC de la entidad.

Está compuesta por la Comunicación Comercial (aquella que la organización realiza para llegar a los consumidores o usuarios y a aquellos que influyen en el proceso de compra, con el objeto de obtener la preferencia y la decisión de elección de los productos o servicios de la organización así como la fidelidad) y la Comunicación Institucional (toda la comunicación en la cual la organización se presenta como entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Tiene como objeto de establecer lazos, credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social).

En suma, toda la acción comunicativa de una organización puede ser considerada como acción de transmisión de los principios, valores o atributos de IC. (Capriotti. 2009:39).

## **PÚBLICOS**

Como se ha citado con anterioridad, Grunig define el concepto como “un grupo de personas que: se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe y se organiza para hacer algo al respecto”. A partir de esta definición, se diferencian cuatro colectivos situacionales:

1. Los públicos latentes, integrados por individuos que se enfrentan a un problema similar pero no lo detectan.
2. Los públicos informados o conscientes, que están afectados por un problema similar y reconocen su existencia.
3. Los públicos activos, que además de estar afectados por el problema y reconocerlo hacen algo al respecto.
4. Los no-públicos, formados por individuos que no cumplen ninguna de estas tres características.

Dado que los públicos pueden afectar a las organizaciones, es necesario identificarlos y estudiar sus comportamientos comunicativos. Para ello se recurre a la teoría situacional, que se compone de tres variables independientes y dos variables dependientes.

-Variables independientes:

1. El reconocimiento del problema, que alude a la detección de consecuencias de la organización por parte de los públicos.
2. El reconocimiento de las restricciones o grado en que las personas perciben limitaciones para planificar su conducta en una determinada situación.
3. El nivel de involucración o implicación, que indica el grado en que los individuos se sienten implicados en dicha situación.

Combinando valores altos o bajos de cada una de estas tres variables se obtiene alguno de los tipos de público que acabamos de explicar.

Las tres variables independientes determinan en qué medida se darán las:

-Variables dependientes:

1. El procesado de información o conducta pasiva de comunicación, que implica que el individuo se limitará a procesar la información que le llega sobre un tema.
2. La búsqueda de información o conducta activa de comunicación, que supone que el individuo, además de procesar la información que recibe, se movilizará para obtener más información.

Un reconocimiento elevado del problema aumenta tanto la probabilidad de que las personas procesen información como de que la busquen, mientras que el reconocimiento de las restricciones hace disminuir esta posibilidad. En cuanto al nivel de involucración, cabe señalar que las personas rara vez buscarán información sobre situaciones en las que no están involucradas, pero sí pueden procesar aleatoriamente datos sobre situaciones de baja implicación, especialmente si reconocen que la situación es problemática.

Por consiguiente, los públicos activos buscarán información en mayor medida que el resto y tendrán más probabilidades de construir cogniciones y actitudes o de llevar a cabo algún tipo de cambio en el comportamiento. Así, con esta predicción sobre la posibilidad de alcanzar ciertos efectos según los públicos, se completa el planteamiento de la teoría situacional. (Grunig y Hunt. 2003:26).

En la opinión de Capriotti, para las organizaciones es de vital importancia conocer cómo se forman los públicos y cuáles son los intereses de cada uno de ellos, ya que en función de ellos tendrá que establecer su acción. (Capriotti. 2009:82).

## **STAKEHOLDERS**

La utilización del concepto de *stakeholder* resulta muy adecuada para el estudio de los públicos, ya que está ligado directamente a la noción de relación o vínculo. La Teoría de los *Stakeholders* (*Theory of Stakeholders*) puede contribuir al estudio de la relación entre una organización y sus públicos. Esta teoría es un importante marco conceptual en el ámbito de la organización de empresas y del *management* estratégico.

A la definición del Dr. Baró, “*Stakeholder* es un grupo de individuos u organizaciones que provee recursos críticos y/o activos de todo tipo y que tiene un interés en el desarrollo de la organización” se le pueden sumar otros aportes.

Los *stakeholders* de una organización pueden ser definidos como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización (Freeman. 1984:24). La noción de relación tiene importancia fundamental para la Teoría de los *Stakeholders*, ya que a partir de la relación establecida entre organización e individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses (*stakes*) específicos en función de dicho vínculo o relación.

Es la relación y no la transacción lo que constituye la base de la vinculación entre organización y *stakeholders*: mientras una transacción implica sólo un intercambio y puede ocurrir una sola vez, una relación implica estabilidad y continuidad, ya sea mediante la colaboración o, en muchos casos, el conflicto de intereses. Este enfoque teórico proveniente del ámbito del *management* se revela como muy adecuado para el estudio de las relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

La supervivencia y el éxito de una organización están determinados por su habilidad para establecer y mantener las relaciones con su compleja red de *stakeholders*. (Capriotti. 2009:72).

## COMUNICACIÓN INTERNA

Al momento de definir la Comunicación Interna (a partir de ahora CI), existen diversos puntos de vista por parte de profesionales especializados. Para Tessi, la CI es una disciplina con un gran desarrollo que permite dar soluciones de fondo a las problemáticas más complejas de comunicación en el trabajo. (Tessi. 2016:22).

Otros autores la contemplan como una herramienta de gestión esencial en las empresas, que clarifica y organiza los procedimientos, generando conciencia sobre la importancia de la conformación de una cadena de valor. (Colombo y Brandolini. 2011:17). Por otro lado, Capriotti la define como un sistema global de comunicación entre la organización y sus diversos públicos, donde se transmiten mensajes y ejecutan acciones de forma voluntaria y planificada, generando un flujo de información bidireccional enfocada en alcanzar objetivos establecidos.

La CI da una ventaja profesional a las empresas, así como múltiples beneficios al permitir alcanzar objetivos concretos integran, motivan y cohesionan a los colaboradores a partir de información clave. (Colombo y Brandolini. 2011:18). No caben dudas de que el proceso de comunicación es legitimado por los públicos, y que además la gestión de la CI se basa en saber qué tipo de vínculo establece la organización con ellos, ya que a partir de ese vínculo se desarrollarán mensajes y acciones.

Una forma útil de gestionar esta estrategia es mediante el “mapa de públicos”, teniendo así públicos internos directos (empleados) e indirectos (familia, empleados tercerizados, proveedores, distribuidores).

Se puede decir entonces que la estrategia de CI es el “Patrón o Plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado.” (J. B. Quinn. 1991:3). Por lo que, como define el territorio donde una compañía busca ser única, analizaremos las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de análisis.

Entre los múltiples beneficios que da la CI, aplicar un programa profesionalmente permitirá:

1. Involucrar al personal: promoviendo el compromiso de todos e impulsando el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos asumidos por la compañía.
2. Armonizar las acciones de la empresa: a partir del diálogo y comunicación entre distintas áreas y niveles jerárquicos, se evitará la oposición y discrepancia en la actuación cotidiana de los empleados.
3. Propiciar un cambio de actitudes: conociendo el rumbo de la empresa, se alcanzará una actitud positiva que hará posible la toma de decisiones, individuales o grupales, enfocadas en alcanzar las metas propuestas por la organización.
4. Mejorar la productividad: creando una CI clara, todos los empleados conocerán los objetivos, y serán aptos para realizar una labor orientada a mejorar sus niveles productivos. (Colombo y Brandolini. 2011:24).

## COMUNICACIÓN EXTERNA

Tal como se mencionó anteriormente, es una de las formas de comunicar la identidad, está ligada al Hacer Saber y es el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Esto, aplica tanto para la comunicación hacia adentro de la organización, como hacia afuera, es decir, la que se da con sus clientes, proveedores, medios de comunicación, entre otros.

Piñuel Raigada, hace referencia a los procesos de concepción estratégica de prácticas de comunicación “de profesional a profesional” (coloquialmente denominada “comunicación *business to business*” o “comunicación *b to b*”), cuyos públicos destinatarios se definen como “interlocutores sociales externos en las relaciones de producción”.

En la comunicación “*b to b*” ambos interlocutores son productores profesionales de bienes y servicios que establecen entre ellos relaciones comunicativas para un intercambio de sus respectivos productos, pero éste es un intercambio productivo y no de consumo. Por esto, (...) aunque la comunicación verse sobre productos, no se trata de “comunicación de producto” como en la comunicación que en la publicidad y el *marketing* directo se establece con los consumidores, sino de “comunicación de productor” (...).

Así pues, la “comunicación de profesional o profesional”, o “comunicación entre empresas”, designa la comunicación corporativa entre interlocutores profesionales (otras empresas o profesionales externos) establecida para aquellas relaciones de producción que consisten en el intercambio mercantil de bienes y servicios.



Se ha visto obligada a desarrollarse como una especialidad de comunicación corporativa, con el crecimiento de la competencia y la preponderancia atribuida al compromiso de servicio por cuya adquisición compiten las empresas.

Aunque resulte, en último término, desencadenante de comportamientos de compra, ni éste es su primer objetivo, ni la compra que desencadena es asimilable con la compra de productos de consumo. Por tanto, en la comunicación corporativa externa de carácter comercial entre profesionales o empresas, importa más convencer que seducir.

Por esto es por lo que la comunicación “*b to b*” consiste en proporcionar una información confidencial, especializada. Un comprador profesional se encuentra efectivamente más preocupado por las propiedades técnicas del producto, por los plazos de entrega y por el servicio de posventa, que por la imagen de consumo ligada al producto. (Piñuel Raigada. 1997:141).

### **DESTINATARIOS DE LA COMUNICACIÓN “*B TO B*”**

Los públicos de las operaciones de *Business to Business* no son muy numerosos y se caracterizan por sus exigencias y su cualificación técnica: esperan informaciones precisas sobre los aspectos tecnológicos del producto, sobre su modo de empleo, sobre sus posibilidades y sobre el servicio que presta.

Más allá de las propiedades del producto, es el valor añadido de los compromisos de empresa lo que se demuestra determinante: condiciones de pago, plazos, logística de transportes, servicio posventa, etc. La dimensión “*b to b*” es, por tanto, más corporativa que “de producto”. En el consumo profesional, se compran marcas/empresa, ya que los jefes de empresa no compran un producto, sino una solución a su problema. (Piñuel Raigada. 1997:144).

## MEDIOS ESTRATÉGICOS

Lo habitual es que este tipo de comunicación se vehicule extra-medios, es decir, fuera de los media de gran público, mediante ediciones profesionales de folletos, prospectos, etc. que se distribuyen bien por correo, bien con ocasión de reuniones, ferias, congresos, etc. El volumen de este tipo de comunicación es tan importante que ha adquirido ya el nombre de comunicación “extra-medios” o comunicación “*below the line*”. Pero a veces se aprovechan los *mass media* del gran público, especialmente la prensa a través de vectores de mercado segmentado. (Piñuel Raigada. 1997:145).

## ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN

A más decir de la Dra. Pinnel<sup>11</sup>, si pensamos en la estrategia en una organización<sup>12</sup> (en una estrategia de negocios), vemos que el punto de partida es la visión, la misión, el análisis interno, externo y comparativo, que permite arribar al diagnóstico, definir los objetivos estratégicos, la estrategia y el plan de acción. Se trata de un proceso tendiente a reforzar la ventaja competitiva (lo que diferencia positivamente a la empresa).

Por su parte, el Dr. Baró, manifiesta que la comunicación es una parte esencial en la estrategia, no solo en la definición de la misma, sino en su cumplimiento. Esto nos lleva a que no sea una sólo una responsabilidad del área de recursos humanos (RRHH) o de comunicación.

---

<sup>11</sup> Dra. Patricia Pinnel, docente de UBS en la materia Comunicación Integrada de la Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales.

<sup>12</sup> Ver anexo 2: Estrategia y Comunicación. Dra. Patricia Pinnel.

Ésta, a pesar de que hasta la actualidad en ocasiones no se la entiende como un eje estratégico, existen casos en los que como comunicadores debemos asumir cuando las decisiones están mediadas por un factor emocional, tal como sucede en la empresa analizada.

Por eso es necesario establecer alianzas y negociar, sin exponer a quienes desconocen o tienen miedo, tal vez haciendo “pie” en que se trata de un interés estratégico, ya que la comunicación une aspectos de oportunidades del sector de negocios con las ventajas competitivas de la empresa.

El Dr. Baró sugiere que al momento de diseñar un plan de comunicación se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:



UBS-CCO Escenarios y Planificación – Dr. Marcelo Baró

El análisis situacional o *scanning* interno (al que Capriotti llama perfil interno) sirve para conocer en qué situación se encuentra la organización, cómo es, cómo funciona, su cultura, visión, misión, etc. pero, sobre todo, cuál es el negocio o la esencia de ésta. Se analizan los *stakeholders*, el pensamiento estratégico o filosofía organizacional en tanto concepción global de la organización que es normalmente definido por el fundador y que a su vez puede ser centralizado (compuesto por parámetros estandarizados para

toda la organización) o descentralizado (compuesto por un “paraguas” que establece parámetros para el grupo de unidades, y al mismo tiempo, por parámetros para cada unidad), y se compone de cultura, misión y visión. Además, se analiza el modelo de negocios para entender de qué manera hace dinero la organización, así como las estrategias genéricas con el fin de comprender la actividad medular. Por último, su notoriedad e identidad.

El perfil externo, o *scanning* externo, se basa en identificar aquellas situaciones que podrían afectar a la organización y a la industria. Es decir, mira el sector al que pertenece la organización, la industria, el mercado, la competencia, y algunos otros factores más macro pero que pueden tener un impacto en nuestra organización. Se utiliza el análisis PESTEL para el entorno, y se complementa con el análisis de la competencia. El FODA brinda información a partir de las oportunidades y amenazas.

La red es el entorno, pero a nivel de relaciones. Se trata de una red de vinculaciones altamente complejas que conforma lo que se conoce como red, entorno vincular o capital social, y también como clúster (una organización funciona interconectada con otra).

Esta información debería permitir definir la problemática (en términos de comunicación, al diagnóstico se lo denomina problemática), por algunos autores llamado diagnóstico, síntoma, signo. No obstante, no son la misma cosa: un pródromo es un signo o un síntoma de un problema aún no declarado plenamente, es decir, indica el inicio de una situación que requiere tratamiento. Un síntoma comienza con un juicio de valor que indique que algo está mal o podría estar mejor, es una referencia, un indicio subjetivo sobre una situación concreta. Un signo son datos objetivos, una manifestación medible que resulta de un análisis.

Es a partir de los síntomas y signos que se elabora un diagnóstico, cuyo tratamiento será un plan de comunicación. A su vez, la problemática puede ser de:

Notoriedad: grado de conocimiento de la organización, sus productos o servicios, sus proyectos, ideas o de las causas que apoya.

Imagen: tipo de actitud hacia y/o de percepción de la organización, sus productos o servicios, sus proyectos, ideas o de las causas que apoya.

Comportamiento: tipo de acción hacia la organización, sus productos o servicios, sus proyectos, ideas o de las causas que apoya.

En definitiva, la problemática de comunicación puede tener 3 formas: notoriedad (conocimiento/desconocimiento), imagen (percepción) o comportamiento (apoyo/rechazo).

A partir de esto se propone un plan con metas y objetivo, estrategias y tácticas, un mensaje clave, e indicadores de distintas formas de evaluar el plan.

Retomando la definición de la Sociedad de Relaciones Públicas de América (*Public Relations Society of America*, PRSA), las metas son amplias y abstractas, mientras que los objetivos derivan de éstas y son específicos y medibles. La consecución de un objetivo contribuye a alcanzar una meta. Los objetivos tienen principios (precisión, flexibilidad, participación, realismo, objetividad, calendarización y presupuesto que resulte viable), e intención, medida y plazo. Los objetivos de comunicación son de notoriedad, imagen/reputación o actitud.

Una estrategia se desprende de un objetivo y responde a la pregunta de qué hacer para alcanzar dicho objetivo. Es una acción o un conjunto de éstas que se lleva a cabo para

lograr un determinado fin. En un plan de comunicación, las estrategias deben ser siempre comunicacionales, esto es, de notoriedad, imagen o actitud.

Las tácticas se desprenden de la/s estrategia/s, y mientras que la estrategia responde a la pregunta qué debe hacerse para alcanzar un objetivo, la táctica contesta cómo llevar a cabo los planes e ideas. Para que una técnica sea considerada una táctica, hay que asociarle un responsable, un calendario, un presupuesto y una alternativa o plan B.

El mensaje es la idea fuerza que se desprende de todo el proceso de planificación y, en consecuencia, da coherencia al plan de comunicación. Debe ser coherente, singular, comprensible, visible, durable, y adaptable.

El control mide el grado de avance del plan de comunicación, mientras que la evaluación mide si el alcance de los objetivos del plan se ha cumplido. En la evaluación se mide el impacto que tuvo ese plan que pasa por notoriedad, reputación y comportamiento. Los indicadores pueden ser directos o indirectos: cuando hablamos de control, mayormente es directo, y cuando hablamos de evaluación será indirecto. Es directo cuando puedo medir en cantidad de unidades (confirmados y asistentes al evento, por ejemplo), en términos monetarios (asignarle el valor que hubiera salido el *publicity* en pauta tradicional, por ejemplo), por porcentajes. Es indirecto cuando solo puede medir efectos o causas, y es lo que se utiliza usualmente, ya que hay cosas que no pueden precisarse y debemos recurrir a lo que lo describa, como en el mal clima se haría viendo la rotación. En suma, en comunicación la mayor parte de los objetivos va a ser medido de manera indirecta.

Se debe contemplar además un plan B, con tácticas y estrategias adicionales que se activan en caso de no poder implementarse o ante fallas del que propusimos. Se les llama estrategias y tácticas complementarias.



Finalmente, un cronograma y un presupuesto que debiera indicar cuánto estamos invirtiendo en comunicación y en resolver aquello que planteamos como problemática.

## **PLANIFICANDO LA COMUNICACIÓN**

A continuación, se presentará una integración de diversos enfoques de planificación del cual dan cuenta distintos autores, por un lado, desde la perspectiva de la comunicación, como por el otro, desde un enfoque metodológico de investigación. En ambos confluye como punto de inicio de todo plan que es la etapa de recopilación, análisis de información y diagnóstico de situación, que permitirán identificar correctamente la problemática.

## **ENFOQUE METODOLÓGICO**

Para cumplir con el objetivo general y particulares propuestos, en este trabajo se aplicará una metodología mixta. Se realizará un análisis cualitativo de las particularidades de la empresa, y un análisis cuantitativo con el fin de evaluar la viabilidad de la aplicación del Plan de Comunicación.

Los datos primarios se obtendrán a través del método de recolección de datos de entrevistas en profundidad al dueño de la compañía, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y a los empleados a través de encuestas. Además, se implementará la técnica de recolección de información de la observación participante. Los datos secundarios se obtendrán del relevamiento bibliográfico.

El diseño metodológico a utilizar será de tipo descriptivo, ya que a través del análisis contextual o macroentorno (PESTEL), el análisis de la industria y del mercado (PORTER) y cómo el contexto presenta oportunidades y amenazas (FODA), se definirán los objetivos del plan de comunicación. El tipo de diseño explicativo se empleará para hacer una propuesta de mejora o de intervención profesional.

El enfoque del estudio será cuantitativo y cualitativo, pues el análisis de los datos de las entrevistas en profundidad será cualitativo, y el análisis de los datos de las encuestas será cuantitativo.

## **DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **PLAN DE COMUNICACIÓN**

Se trabajará sobre una PyME (Pequeña y Mediana Empresa) argentina del rubro tecnológico, que se desarrollará en profundidad más adelante, pero antes, es preciso abordar las influencias del entorno, y a posteriori un análisis del mercado.

### **INFLUENCIAS DEL ENTORNO - ANÁLISIS PESTEL**

El presente análisis permite identificar aquellos factores del entorno que afectan a la organización. Ellos son:

-POLÍTICOS: según El Cronista, el 2016 para Argentina representó el fin de ciclo de un gobierno populista de casi 13 años. El cambio en las políticas económicas logró evitar

que la economía colapsara. De esta forma, resultó un año difícil y de transición donde el nuevo gobierno debía “mejorar” el contexto económico y afrontar reformas estructurales que dinamizaran el proceso de inversión, de forma tal de que la economía pudiera comenzar un nuevo sendero de crecimiento sostenido luego de muchos años de retroceso. Con respecto a las reformas estructurales, el gobierno avanzó muy poco en ese año. Los principales problemas estructurales estuvieron relacionados con la presión impositiva, las regulaciones en el mercado laboral, el grado de apertura comercial, la falta de infraestructura, las trabas administrativas que complican el Clima de Negocios y el problema del desbalance de las cuentas públicas. En la mayoría de estos problemas, no se registraron avances significativos.

Para el Banco Mundial, luego de una contracción económica de 2,2% en 2016, concentrada en la primera mitad del año, la economía comenzó a recuperarse. En efecto, el PBI creció interanualmente 2.7% en el primer semestre de 2017 y se espera continúe este proceso en la segunda parte del año. El déficit primario del año 2016 fue 4.3% del PIB, frente a un 4% en 2015. El déficit primario acumulado a agosto de 2017 es del 1,9% del PIB, por debajo del registro del año anterior y de los objetivos oficialmente planteados. El Gobierno planea una convergencia gradual a un equilibrio fiscal primario hacia 2021.

Según información del sitio oficial de la Casa Rosada, en lo que a PyMEs respecta, en 2016 el Gobierno anunció un conjunto de medidas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, con foco en las inversiones. Esto se tradujo, de acuerdo al Ministerio de Producción, en un mayor acceso al crédito, diferimiento del pago de IVA y automatización de trámites administrativos.

De acuerdo a La Nación, en 2017 presentó un plan de incentivos para lograr que 200 PyMEs exporten, además, se otorgaron créditos y se crearon nuevos empleos.

-ECONÓMICOS: en 2016 la economía nacional se contrajo por cuarta vez en los últimos 8 años llevando al PBI en términos absolutos al nivel de 2010, y en términos per cápita, al de 2008. A su vez, el nivel de inflación volvió a acelerarse fuertemente y alcanzó el 4to. lugar entre las economías con mayor inflación según los datos que monitorea regularmente el FMI en 190 países. La “mejora” del contexto económico mencionada en el punto anterior, incluyó importantes medidas como la eliminación del cepo cambiario, de los controles de precios y movimientos de capitales, así como también de la mayoría de los impuestos a las exportaciones. Por otro lado, las autoridades regularizaron la relación con los “*holdouts*”, comenzaron a recomponer los desfases en las tarifas de los servicios públicos, implementaron una política monetaria con objetivos anti-inflacionarios, reconstruyeron las estadísticas públicas (Indec) y restablecieron el diálogo con los organismos financieros internacionales (FMI).

A pesar de que 2016 fue un año recesivo con fuerte aceleración de la inflación, el 2017 comenzó con una incipiente recuperación de la economía y con una inflación cercana a la mitad de la registrada en el año anterior. El escenario que se esperaba para 2017 es que fuera un año donde la economía comenzara a recuperarse, pero más de la mano del consumo que de las inversiones y de las exportaciones.

Para el Banco Santander, Argentina ha puesto fin al proteccionismo en 2016. Sin embargo, esto ha ocasionado una baja de la producción industrial de 4%, y las empresas nacionales temen la competencia china. Además, se calcula que la mitad de la población activa trabaja en el sector informal. El presidente Macri también suprimió las subvenciones al consumo energético para reducir el déficit presupuestario. No obstante, esta medida aumentó el precio del gas.

Ante el descontento popular, el gobierno cambió de estrategia: se decidió que el alza del precio del gas se aplicaría gradualmente. El presidente Macri se ha quejado con insistencia del legado de los gobiernos anteriores. Este discurso es reforzado por los

casos de corrupción que implican a la familia Kirchner y antiguos altos funcionarios. Por otra parte, Macri ha comenzado a negociar con los acreedores del país para reforzar el acceso de Argentina a los mercados financieros. En efecto, las reservas del banco central de Argentina han caído de 52 mil millones USD en 2011 a 26,2 mil millones USD a fines de 2015. Las compañías de electricidad requieren inversiones considerables. Subsisten otros problemas estructurales, como la corrupción y el deterioro de los transportes públicos, la educación y la salud. Sin embargo, el conjunto de medidas tomadas por el gobierno de Macri muestra un fuerte deseo de llevar al país hacia las reformas favorables al mercado, lo que debiera ayudar a reforzar las exportaciones del país y a reintegrarlo en los mercados financieros mundiales.

De acuerdo con el Banco Mundial, las elecciones presidenciales de finales de 2015 condujeron a un cambio significativo en la política económica argentina. La nueva administración se ha movido rápido para implementar reformas clave tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del sistema de estadísticas nacionales. Además, Argentina ha retomado una agenda muy activa en política internacional y ejercerá la presidencia en el G-20 en el 2018, al mismo tiempo que manifestó su intención de adherirse a la OCDE y ha inaugurado su rol de observador en la Alianza del Pacífico.

-SOCIOCULTURALES: al decir de la sección mercados del sitio web del Banco Santander, la situación social del país es delicada: el desempleo aumenta (en torno a 7% en 2016), la malnutrición persiste y más de 30% de la población vive debajo de la línea de pobreza. Desde la llegada de Macri, han crecido los acalorados debates entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas por la distribución de recursos federales a las provincias del país.



Para el Banco Mundial, Argentina tuvo el mejor desempeño en la región en reducir la pobreza e impulsar la prosperidad compartida entre 2004 y 2008. Los ingresos del 40% más vulnerable crecieron a una tasa anual de 11,8%, más rápido que el crecimiento promedio del 7,6%. Esta tendencia se mantuvo, pero disminuyó después de 2008. En el primer semestre de 2017, según las estadísticas oficiales, el 28,6% vivía en la pobreza, mientras que el 6,2% se encontraba en situación de pobreza extrema.

Se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la creación de la Asignación Universal por Hijo, que alcanza a aproximadamente 3,7 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

-TECNOLÓGICOS: en el sitio Carta Financiera, en 2017 hubo en el país una gran expectativa por el crecimiento del mercado IT. Éste se refiere a hardware, software, telecomunicaciones, redes y personas involucradas para crear, almacenar, intercambiar y utilizar la información.

En la Argentina se evidenciaba una marcada correlación entre el PBI a nivel nacional y la facturación del sector IT. Esto demuestra que el sector está expuesto a los vaivenes de la economía. En el año 2014-2015 dado el cepo cambiario y la restricción a las importaciones las empresas de software vieron su mercado local y externo restringido por el contexto macroeconómico. Para el año 2017 se esperaba un repunte de la facturación ayudado por el crecimiento del 3% aproximado de la economía argentina y la llegada de inversiones extranjeras.

Además, para IT Sitio, se preveía que el gasto total en TIC en América Latina alcanzaría los USD\$274,200 millones, un 3.9% más que en 2016 a tasas constantes comentó IDC, la principal firma de inteligencia del mercado, servicios de consultoría y conferencias para los mercados de Tecnologías de la Información y



Telecomunicaciones, durante su conferencia anual *IDC FutureScapes: Latin America Predictions 2017*.

Gracias al estudio permanente de tendencias globales y locales de los diferentes mercados de tecnologías de la información y telecomunicaciones, los analistas de IDC identifican a las siguientes como los principales tópicos que impactarán a las empresas en la región en el 2017 y adelante:

- 1: El crecimiento de la economía de la Transformación Digital (DX) – En 2020, el 40% de las 3000 principales empresas latinoamericanas verán que la mayoría de sus negocios dependen de su capacidad para crear productos, servicios y experiencias mejoradas digitalmente.
- 2: Uso de tecnologías de la 3ª Plataforma por defecto – Para el 2020, las tecnologías y servicios de la 3ª plataforma impulsarán casi el 40% del gasto en TI – este gasto crecerá cinco veces más rápido que el gasto tradicional.
- 3: “Cloud 2.0” – Para 2020, el 55% de toda la infraestructura empresarial de TI y el gasto en software provendrán de ofertas basadas en la nube, estas se vuelven distribuidas, confiables, inteligentes, y orientadas por industria.
- 4: La Inteligencia Artificial estará en todas partes – En 2020, el 10% de todas las iniciativas de transformación digital, y el 60% de todos los esfuerzos efectivos de internet de las cosas, usarán capacidades cognitivas (inteligencia artificial).
- 5: Las Interfaces de inmersión ganarán terreno – En 2017, 1 de cada 10 compañías líderes latinoamericanas orientadas al consumidor experimentará con realidad aumentada / virtual como parte de sus esfuerzos de *marketing*. La adopción de realidad aumentada superará los 30 millones de personas a finales 2018.
- 6: Surgirán las plataformas colaborativas por industria (PCI) – Para 2019, el número de nubes colaborativas por industria en América Latina se duplicará a más de 50 en

muchas de ellas; la mayoría de ellas provendrá de las asociaciones entre los principales proveedores de nube o los esfuerzos de colaboración entre el sector público y privado.

7: Los equipos de desarrollo de Transformación Digital se expandirán, aún más rápido – A finales del año 2019, más del 60% de las Top 3000 de América Latina tendrán equipos completamente dedicados a la transformación e innovación digitales.

8: Surgirá el canal de distribución de la Transformación Digital (DX) – En 2020, más del 50% de los ingresos de proveedores de servicios *cloud* será intermediado por socios de negocios o *brokers*.

9: Los estándares de calificación en Transformación Digital definirán a los nuevos líderes – En 2020, el rendimiento de todas las empresas se medirá con un nuevo y demandante conjunto de indicadores DX, exigiendo de 20% a 100% en la mejora del desempeño en el negocio.

10: Hay una 4ª plataforma en el horizonte – En 2020, un tercio de las empresas de Ciencias de la Salud y de las compañías de productos de consumo comenzarán a desarrollar los primeros productos y servicios que integran firmemente tecnologías de la 3ª plataforma que interactúan con el cuerpo humano; las ofertas de “Humanidad Aumentada” serán comunes en la década de 2020.

-ECOLÓGICOS O MEDIOAMBIENTALES: a entender del blog ABC del Emprendedor, la sociedad es cada vez más consciente del deterioro medioambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno y medio ambiente, cuidar los recursos naturales y promover fuentes de energía limpia. Para 2017, existe una gran conciencia del impacto de las empresas de tecnología en la huella de carbono. Sobre esta temática trabajan organizaciones sin fines de lucro, centros de estudio, universidades, y activistas en general. Es así como muchas empresas del rubro se están volviendo cada vez más “verdes” y presentan este tema en sus reportes anuales de RSE. Para la empresa analizada, no aplica directamente ya

que no es fabricante, sino que comercializa productos de otras empresas que sí los producen.

-LEGALES: influyeron dos resoluciones en la actividad de la empresa en 2017, la de seguridad eléctrica y la relativa a las Licencias No Automáticas (LNA).

Obtenidas del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, la Resolución N° 171/2016 de la Secretaría de Comercio, exige que el equipamiento eléctrico de baja tensión que se comercializa dentro del país cuente con una certificación que acredite el cumplimiento de los requisitos esenciales de seguridad, y debe ser emitida por un Organismo de Certificación acreditado por el OAA (Organismo Argentino de Acreditación) y reconocido por el Gobierno Nacional. Esta Resolución establece, entre otras cosas, el cumplimiento de las normas IRAM o IEC aplicables a cada producto. De acuerdo con lo establecido en la Resolución N° 171/2016 se pueden aplicar los Sistemas de Certificación ISO 4, ISO 5 o ISO 7 dependiendo del tipo de equipamiento eléctrico. El Anexo II de la Resolución establece un listado de productos que se deben certificar exclusivamente por el Sistema ISO 5 (de marca de conformidad).

La nueva normativa sobre Licencias No Automáticas para la importación de bienes de consumo es la Resolución 523-E/2017. Según una circular de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, a los fines de hacer más previsible el proceso de tramitación y mejorar la transparencia, la Secretaría de Comercio del Ministerio de Producción de la Nación estableció que las mercaderías comprendidas dentro de las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del Mercosur (N.C.M.) con destino de importación para consumo deberán tramitar Licencias Automáticas de Importación. Se exceptúa a aquellas posiciones detalladas en los Anexos II a XVII de la resolución, que deberán tramitar Licencias No Automáticas de Importación.

## ANÁLISIS DEL MERCADO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER

\*Potenciales competidores: las barreras de entrada son altas, pues las necesidades de capital, el acceso a los canales de distribución, las ventajas en costos, entre otras, son condiciones que hacen poco propicio el escenario para la aparición de nuevos competidores.

\*Poder de negociación de los proveedores: el poder de la marca de los productos que comercializa la compañía es tan fuerte que los proveedores tienen un alto grado de poder de negociación. Esto aplica para las 3 unidades de negocio, de modo que al tratarse de un negocio “B2B” (*Business-to-Business*, donde las transacciones se dan entre dos empresas y no a clientes finales como es el caso de “B2C” o *Business-to-Consumer*), las empresas eligen al integrador tecnológico sabiendo qué marcas lo respaldan.

\*Poder de negociación de los compradores: es alta, pues existen, dentro de cada unidad de negocios, competidores específicos que brindan similares soluciones tecnológicas. En el caso puntual de la unidad de negocios de *broadcast*, sí la compañía tiene un alto poder de negociación, pues es la única empresa que integra los mundos del *Broadcast*, el *Networking* y *Data Center* y el de *IT*. De este modo, un cliente de la unidad de *broadcast*, encuentra en la empresa todas las soluciones que requiere para su negocio, evitando así la negociación y compra a distintos proveedores.

\*Sustitutos: dentro de las soluciones tecnológicas que brinda la compañía, no existen productos sustitutos, sino que están predefinidos de acuerdo a la necesidad del cliente. Las empresas clientes conocen lo que necesitan y entienden lo que compran.



\*Grado de rivalidad: es alto dado que los competidores han advertido el crecimiento que obtuvo la empresa en los últimos años, sobre todo en la unidad de negocios de *Networking y Data Center* (Cisco), hasta alcanzar el segundo lugar dentro de los *partners* de esa marca. Esto no es menor, puesto que la empresa que ocupa el primer lugar tiene 30 años de trayectoria, mientras que, en la empresa, la unidad de negocios de *Networking y Data Center* posee apenas tres e incluso ya han obtenido el máximo grado de certificación de ese *partner*.

## **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Se trata de una PyME argentina, proveedora e integradora de tecnología y sistemas, que brinda soluciones de infraestructura y comunicaciones desde hace más de 14 años.

Fue fundada en el 2003 por su único dueño, con sede central en Argentina. Nació como una empresa de *broadcast*, y para 2014, luego de que el único dueño (quien posee un estilo de liderazgo entre visionario y autoritario) decidiera diversificar, cuenta con un modelo de negocios basado en unidades: *Broadcast, Networking & Data Center y IT*. Cada una de estas unidades de negocios comercializan marcas líderes, respectivamente: Evertz, Cisco y Dell EMC, marcas de las que la empresa posee el mayor grado de certificación. En pocas palabras, la compañía diseña e integra proyectos dentro del marco que genera la convergencia digital entre los distintos sectores de *Broadcast, IT, Telecomunicaciones, Data Center, Mobile, Internet y Medios Audiovisuales*.

En relación con su visión, misión y valores, no se declaran formalmente en ninguna pieza de comunicación institucional.

En cuanto a su estructura, posee, como se dijo anteriormente, un modelo de negocios basado en unidades, con un único dueño del que dependen cuatro directores, y junto con los que conforman el directorio: Operaciones, *Marketing* y Nuevos Negocios, *Broadcast* e Ingeniería. A su vez, cada miembro del directorio posee su propio equipo, con gerentes, responsables y *team* a cargo. El *core* en lo que a recursos respecta, son los *Account Managers (AM's)* que conforman el área de ventas y los ingenieros de pre y posventa.

Paralelamente, existen gerencias o direcciones para el resto de las áreas: Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas, *Supply Chain* (integrado por compras, comercio exterior y logística), *Marketing* y Comunicación. Existen las llamadas *cross*, pues no pertenecen a una unidad de negocios en particular, sino que sirven a toda la compañía. Por lo que se refiere a las líneas de comunicación entre ellas, se trata de una comunicación formal a través de *mails* internos y reuniones.

El departamento de *Marketing* fue creado a mediados del 2015. En ese entonces, el director de Nuevos Negocios (quien trabaja en alianzas estratégicas) tomó la iniciativa de crear el área y contratar a una persona para que lleve a cabo distintas tareas (una asistente), aunque sin un horizonte definido, y mucho menos, alineadas a la estrategia corporativa. A posteriori, ingresó otra persona como responsable de área, que a su vez solicitó un asistente adicional para poder construir el departamento desde los cimientos, y fue quien impulsó que el área pasara de llamarse "*Marketing*" a "*Marketing* y Comunicación". En adición a esto, el responsable de área creó en 2016 el Comité de RSE, y a partir de allí se llevaron a cabo distintos planes y acciones.

Hacia mediados del 2017, los dos asistentes dejaron de formar parte de la compañía. Para fines de ese año, el área pasó de ser *cross* a quedar dividida en: un responsable de área para la unidad de negocios de *Networking* y *Data Center* (Cisco), y para las

otras dos, realizaron un pase interno de la persona de recepción para que tome las tareas de *marketing*. Esto trajo consigo que, el director dejara el mando del departamento y quedara únicamente para su función anterior de nuevos negocios y como miembro del directorio.

Tanto responsable como asistente -ahora ya perteneciendo a unidades distintas-, quedaron bajo el ala de los directores de las respectivas unidades de negocio. Estando cada una dedicada a una unidad, la comunicación institucional quedó fuera, esto es, no existe un recurso dedicado a velar por la uniformidad en los mensajes emitidos por la organización, sino que quedó fragmentado en lo que se comunica desde cada unidad de negocios casi como si se tratara de empresas distintas.

Para mediados del 2017 la empresa cuenta con más de 150 empleados<sup>13</sup>, entre los que se destaca el área de ingeniería -tanto preventa como posventa- que ha ido incrementándose en cantidad y calidad (mayor número y con mayor cantidad de certificaciones)<sup>14</sup>.

En lo que respecta al volumen de negocios, posee un nivel de facturación que en 2016 llegó a U\$S 43 M (millones) de ventas y en 2017 a U\$S 57 M<sup>15</sup>. Acompañando a la evolución en los volúmenes de venta, el *headcount* fue creciendo.

Los principales clientes, se dividen en *Enterprise, Service Provider* y *Public sector*<sup>16</sup>. Se trata de un negocio "*Business to Business*" puesto que no se venden productos y servicios a clientes finales sino a empresas.

---

<sup>13</sup> Ver Anexo 3: Evolución del *headcount* general. Información provista por la empresa.

<sup>14</sup> Ver Anexo 4: Evolución del *headcount* y certificaciones del área de ingeniería. Información provista por la empresa.

<sup>15</sup> Ver Anexo 5: Evolución del crecimiento en la facturación. Información provista por la empresa.

<sup>16</sup> Ver Anexo 6: Principales clientes. Información provista por la empresa.

Sus competidores son: Viditec (por el lado de *Broadcast*), Logicalis (por *Networking & Data Center*) y MD y Asociados (por *IT*). En el mercado de *Broadcast*, es la segunda empresa integradora (detrás de Viditec), en el mundo de Cisco (*Networking & Data Center*), en tres años de actividad de dicha unidad de negocios, se ha posicionado como un *player* relevante siendo quizás el tercer *partner* que más vende, y con *IT* (Dell EMC), ha obtenido la certificación *Platinum*, por lo que la empresa es percibida con gran potencial. Adicionalmente, pretende incrementar su *market share*, así como su *wallet share*, y anhelan, en los próximos 5 o 10 años, llegar a ser el integrador referente de la convergencia digital para la industria del *Broadcast*, el *partner* líder de *Networking & IT*, siendo una compañía de escala regional con sucursales en varios países de Latam y en Estados Unidos. Ha incursionado en el mercado regional, avanzando con actividades comerciales en Chile y Uruguay. Para 2017, la empresa no cotiza en bolsa.

## PERFIL DE LAS PERSONAS CLAVE Y ESTILOS DE CONDUCCIÓN

-Dueño: 44 años, Lic. en Administración de Empresas, ocupa el cargo de presidente de la compañía. Proviene de la industria del *broadcast*, posee experiencia en grandes empresas del rubro hasta que en 2003 creó su propia compañía. Posee un estilo de liderazgo entre visionario y autoritario, es flexible a ciertos cambios.

-Director de Nuevos Negocios: 55 años, Ing. Electrónico, es un ejecutivo de trayectoria probada, ha trabajado por un largo período en la empresa multinacional Cisco. No poseía experiencia en directorios de empresas familiares. Posee un estilo de liderazgo afiliativo y democrático. No posee parentesco con el dueño y es flexible a los cambios.

-Director de Ingeniería: 51 años, Lic. en Sistemas, que, al igual que el de nuevos negocios, es un ejecutivo de trayectoria probada que ha trabajado por muchos años en Cisco, y para el momento de ingresar a la compañía no poseía experiencia como parte



de directorios de empresas familiares. Sabe trabajar en equipo, es honesto, íntegro y leal. Posee un estilo de liderazgo principalmente timonel. No posee parentesco con el dueño y es flexible a los cambios.

-Director de *Broadcast*: 46 años, sin título de grado, proviene de la industria del *broadcast*, con poca experiencia en otras empresas, ninguna formando parte de un directorio, posee un estilo de liderazgo autoritario. Es el hermano del dueño y es inflexible a los cambios.

## COMUNICACIÓN

Se encuentra dentro de *Marketing* y Comunicación, área que para inicios del 2017 estaba integrada por un director, un responsable y dos asistentes, sin embargo, como se mencionó con anterioridad, para fines de ese mismo año, se fueron los dos asistentes y dejó de ser *cross*, quedando separada por unidad de negocios. No existe una política establecida o lineamientos bajo los que se enmarquen las acciones de CI, y tampoco las maneja Recursos Humanos.

Con poco tiempo de maduración, el sector ha ido mejorando las tácticas existentes y tratando de incursionar en distintas iniciativas, previa validación con el dueño de la empresa.

Por lo que se refiere a los soportes de CI, la empresa cuenta con:

-Mail corporativo: por este canal se envían las comunicaciones internas de diversas temáticas, a saber, cortes de luz programados para reparaciones, cortes de agua, paros o movilizaciones que obligan a retirarse antes del horario de finalización de la jornada, colectas y campañas de RSE, etc.



-*Newsletter*: mensualmente se elabora y envía vía *mail* una pieza que contiene distintas secciones, una trivía, información sobre los ingresos, sobre los cumpleaños, notas de interés acerca de los principales negocios ganados, “protagonistas” (con el objeto de fomentar la integración y el conocimiento entre los colaboradores, un empleado cuenta acerca de sí temas relacionados a su formación, vida personal, hobbies, etc.), búsquedas internas, acciones de RSE.

-Cartelera: cuenta con dos carteleras, donde se colocan afiches relacionados a las certificaciones obtenidas de los *partners*, fotografías de las fiestas de fin de año, etc.

-Intranet: en 2017 se creó este canal, y de manera incipiente se comenzó poco a poco a incluir notas, comentarios y novedades acerca de la organización, pero rápidamente quedó en desuso.

-Redes sociales: *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn*, donde se busca que los empleados comenten y/o difundan los contenidos subidos a la red por los administradores de las cuentas.

-Buzón de sugerencias: ubicado en el comedor de la empresa, los colaboradores colocan -de forma anónima o no- aquellas ideas que quieren proponer. En los festejos mensuales de cumpleaños, se leen en voz alta y el dueño de la empresa responde a cada una de ellas, asignando un responsable en ese mismo momento.

-Reuniones: se realizan reuniones de mando, como de comité, así como las estrictamente comerciales de manera semanal con cada unidad de negocios. En ocasiones se emplea la videoconferencia para interactuar con personas que se encuentran en otros lugares o sucursales.



No utiliza cartas al personal, ni manual de inducción o cuadernillo de bienvenida, manual de estilo, línea abierta o directa, intranet ni circuito cerrado de TV.

Los soportes de Comunicación Externa (a partir de ahora CE) con los que trabaja la compañía trabaja son:

-*Mail* corporativo: es la vía de comunicación más frecuente, ya que a diario se utiliza para contactarse con clientes, proveedores, *partners*, etc.

-*Newsletter*: de manera bimestral, cada unidad de negocios envía una pieza con contenidos relacionados a las novedades en el sector y a la empresa en particular.

-Redes sociales: *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn*. En este punto, vale aclarar que para 2017 la compañía posee 4 cuentas de *Facebook*, esto es, 1 perfil personal que ha sido bloqueado por el propio *Facebook* (pues dejó de estar permitido que una empresa tenga un perfil personal), 2 *fan pages*, y 1 tienda *online*. En la segunda red social se publican contenidos de manera muy esporádica, al igual que en *LinkedIn*. En todos los casos, cada unidad de negocios publica contenidos con sus propios criterios.

-*Whatsapp*: se utiliza ocasionalmente para envío de piezas puntuales a clientes sobre nuevas tecnologías.

-Eventos: principalmente con clientes, y se clasifican como de actualización tecnológica, relacionamiento, “*tech day*”, desayunos, *workshops* e institucionales. No son masivos sino más bien acotados en convocatoria, y fuera de la oficina.

-Reuniones *in house* y visitas a clientes: por el estado de la oficina, se opta por hacer visitas a clientes u organizar reuniones “uno a uno” en restaurantes.

## DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

Lo que surge de la observación participante planteada en el apartado Enfoque Metodológico es que existe una resistencia a reconocer al área de comunicación como estratégica por parte de los directores, en tanto comunicadores formales primarios, es decir, hay falta de compromiso de la dirección por la falta de convencimiento de que la comunicación es una herramienta estratégica para la toma de decisiones.

Años atrás, la comunicación era un aspecto funcional, ahora, es ventaja competitiva y debe estar como objetivo estratégico. En concordancia con lo mencionado en el párrafo anterior, en la empresa no se considera a la comunicación como una ventaja competitiva. Sucede que las personas que se encuentran en los cargos jerárquicos más altos poseen ingeniería como formación de base, y, en adición a esto, la empresa ha ido creciendo sin un área de comunicación.

En otras palabras, la compañía ha tenido un recorrido exitoso (a nivel facturación) sin contar con un área de comunicación, por lo que aún en la actualidad, no es percibida como estratégica.

Otro punto es que existe una notoria distancia entre las unidades de negocios que parten, y a la vez son producto, de la marcada diferencia de los perfiles de las personas que conforman cada una de ellas. Si bien son tres, las personas se diferencian en dos grupos, por un lado, el internamente llamado “mundo Cisco” y por el otro, el “mundo BTI” (*Broadcast*, Telcos y IT). Dentro de este último grupo, liderado por un director, existe una alta rotación de personal.

En relación con el alineamiento estratégico, surge que no existe un Máster Plan definido (así se le llama internamente a la estrategia a nivel compañía), por lo que resulta difícil a las áreas crear sus propias estrategias, ya que no cuentan con una global a la cual

alinearse. Al momento de plantear esta situación, se observa resistencia por parte del directorio tanto en este aspecto como en el relacionado a la definición y comunicación de la IC, alegando que es “demasiado académico”.

La empresa no cuenta con una visión escrita, tampoco una misión, y en cuanto a los valores, únicamente se pueden observar plasmados en algunos de los vidrios de las oficinas. Sin embargo, éstos no fueron consensuados ni definidos con un criterio específico sino simplemente palabras como “respeto” o “compromiso”.

Se advierte la ausencia de definición de visión, misión, objetivos y valores. Un directivo de la compañía la describe como joven, amigable, única, moderna, apasionada por la tecnología, aunque, esto no está contemplado en ninguna estrategia, ni hay consenso al respecto.

Un buen ejemplo de comunicación inadecuada en la compañía es el modo familiar/informal de comunicarse entre determinadas personas con cargos jerárquicos altos. Se mantiene una informalidad propia de una pequeña empresa, y los modos son, en muchas ocasiones, poco profesionales o corporativos. Se pueden dirigir tanto a un par, como a un miembro del equipo con vocabulario soez, elevando el tono de voz, haciendo gestos histriónicos y exagerados.

Otro punto por destacar es que está programada una mudanza, situación que se ha comunicado de forma inadecuada por el presidente (*mails* mal redactados, no programación o planificación de la comunicación), quien brinda información que luego no se condice con la realidad con respecto a los plazos, poco claro, y con sustentos que están desconectados con lo que la gente piensa/dice sobre el tema. Se trata de un claro ejemplo de fallas en la CI, que puede traer consigo diferentes consecuencias dado que, por un lado, le cambia las condiciones de trabajo a los empleados, por lo que

debería ser comunicado de manera formal, y a su vez, problemas con los públicos externos.

Dicha situación tiene relación con que la empresa no está gestionando las carreras de sus empleados, pues, siguiendo con la mudanza, sucede que las nuevas oficinas se ubican en un barrio que está a una distancia muy grande de la actual, por lo que muchos recursos clave (por sus *skills*), están disconformes. Esto lo manifiestan informalmente, y basta con detenerse en cualquier pasillo o espacio común para anoticiarse. Desde comunicación, se puede realizar un trabajo conjunto con RRHH para elaborar un mapa demográfico y ver quiénes son las personas más “afectadas” y trabajar en planes y acciones específicos para no perder dichos recursos.

Otro ejemplo, la compañía busca ser una empresa líder, y ya desde el cartel con el logo que se encuentra en la recepción, se puede ver que está muy deteriorado por el paso del tiempo y además por estar hecho de un material de mala calidad. Se visualiza la incoherencia entre lo que se dice y lo que la gente (incluso los clientes) ven, ya que un cartel en ese estado no refleja nada relacionado a una empresa que aspira a liderar el mercado.

Como se ha mencionado en la introducción y descripción de las debilidades, la empresa ha crecido muchísimo en los últimos años, sin embargo, el área de RRHH no ha elaborado y, por tanto, tampoco implementado políticas de incentivos, mucho menos de captación y retención de talentos.

## ANÁLISIS F.O.D.A.<sup>17</sup>

### Fortalezas:

- Equipo *senior* de Ingeniería (conocimiento).
- Alianzas estratégicas con las marcas líderes y buena comunicación con ellas.
- Flexibilidad y visión del negocio (tendencias).
- Solidez financiera.
- Se fomenta la solidaridad.
- Certificaciones *Gold* de Cisco y *Platinum* de DELL EMC.

### Oportunidades:

- Acceso a créditos.
- Automatización de procesos administrativos.
- Generación de nuevos puestos de trabajo.

---

<sup>17</sup> El análisis F.O.D.A. permite conocer la situación actual del objeto de estudio (en este caso, la empresa) teniendo en cuenta los aspectos internos y externos a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas a la organización, en cambio las oportunidades y amenazas son externas a ella. En el presente trabajo final, dicho análisis se construyó de la siguiente manera: fortalezas y debilidades, a partir de la observación participante, de la comunicación dialogada informal, y del conocimiento propio que de quien forma parte de la compañía. Las oportunidades y amenazas surgen de las influencias del entorno y el análisis del mercado desarrollados en profundidad en los apartados de análisis PESTEL y fuerzas de Porter.

- Inversiones extranjeras.
- Acciones de RSE: negocios inclusivos.
- Transformación digital.
- Ampliar la oferta basada en la nube.

Debilidades:

- Definición clara y manifiesta de la IC y sus atributos.
- “*Máster plan*” no definido en su totalidad.
- Falta de procesos y sistemas alineados al negocio.
- Crecimiento rápido sin políticas de RRHH, manuales de inducción, planes de retribución por rendimiento, evaluaciones / gestión del desempeño.
- Inexistencia de un comité de crisis y de manual.
- Falta de adecuación entre estrategia, estructura y cultura.
- Falta de cohesión interna / problemas de clima laboral.
- Área de *marketing* y comunicación muy joven sin plan estratégico a nivel compañía al cual poder alinearse.
- Modos de gestión “patriarcal” en lo concerniente a procesos, y particularmente en comunicación, el dueño (y sus hermanos) impulsan acciones sin tomar en cuenta al área de comunicación para obtener su asesoramiento.

- Falta de coherencia entre el decir y el hacer.
- Falta de capacitación en liderazgo al directorio, directores y mandos medios.
- Carencia en la profesionalización del equipo.
- Ausencia de diseño e implementación de políticas tendientes a la captación y retención de talentos.
- Fallas en la comunicación con los públicos.
- Bajo *headcount* en RRHH y *Marketing* y Comunicación para abordar las problemáticas de clima interno.

Amenazas:

- Incremento en la participación de mercado de los competidores.
- Restricciones a las DDJJ que dificulten/impidan/restrinjan las importaciones.
- Activistas en contra de las empresas del rubro por la huella de carbono.
- Ingreso de nuevos competidores al sector.
- Que el gobierno modifique las leyes que permiten la financiación de las PyMEs.
- Quita de las certificaciones de los *partners*.
- Retroceso de la industria.
- Modificaciones en las resoluciones de seguridad eléctrica y Licencias No Automáticas.

## **PROPUESTA DE PLAN**

Se recomendaría trabajar en una de las debilidades antes mencionadas, relacionadas con la falta de políticas de CI, estableciendo, en primera medida, un Código de Convivencia / Conducta, donde se estipulen algunos lineamientos, desde ya comprometiendo a los mandos medios y altos, en la elaboración del mismo y su posterior aplicación.

La propuesta desde el área de comunicación sería realizar un plan específico, trabajando la comunicación a través de los líderes, para, entre otras cosas y como se mencionó anteriormente, no seguir generando “ruidos” ni rumores relacionados a la mudanza. Sería recomendable estudiar cómo y quiénes son esos agentes comunicadores en el rumor (el canal informal más veloz), para utilizarlos como canal válido de modo que lleven lo que precisamos que se difunda. Además, como precisamos repetición, este es uno de los canales que podemos utilizar.

Sería oportuno trabajar en conjunto con los involucrados para que entiendan a la comunicación como facilitadora de ventaja competitiva, y, sobre todo, pensando desde su mapa mental / dominancia cerebral, hacer hincapié en que la comunicación, es medible / cuantificable a partir de herramientas y además tiene impacto en la valuación de la estrategia.

En el caso de análisis, nos encontramos con un prisma cultural no solidificado, ya que en el caso de la reciente (hace aproximadamente tres años) incorporación de otra unidad de negocios, trajo aparejado un grupo de personas que comparten entre sí sus propios valores y creencias, que no son compatibles con el equipo que conforma las otras dos unidades de negocios. Esto lleva a la necesidad de utilizar determinadas herramientas para, en el mismo mensaje, asegurarnos que vamos a decir lo mismo de

distintas formas (debemos recordar la importancia de la repetitividad del mensaje tal como sucede en la publicidad, y, dependiendo del público, puedo repetir las mismas palabras o parafrasear).

Por eso, retomando una de las problemáticas, la mudanza se debería abordar trabajando la comunicación con el presidente, respetando la jerarquía formal, en cascada (primero a los directivos y luego al resto de los colaboradores).

## **CONSIDERACIONES FINALES DE LA PROPUESTA**

Elaborar un plan estratégico a nivel compañía que sea realmente sólido, permitiría que las demás áreas puedan alinearse a ésta, pues difícilmente la empresa pueda mantener su crecimiento si no existe una adecuación entre estrategia, estructura y cultura. En este sentido, la propuesta estará dirigida a intervenir en la comunicación proyectando la identidad, de la que la cultura forma parte. Por otro lado, trabajar en la identidad de la compañía, esto es, definir una visión, misión, objetivos y valores, ya que en la actualidad no hay consenso ni convicción de la necesidad de hacerlo.

Si decimos que la comunicación facilita la ventaja competitiva y debe estar en relación con la estrategia del negocio, y ésta siempre alineada con la visión y visión, es esencial la elaboración de las mismas, para luego pasar de la situación presente a la situación futura/deseada.

En ese mismo sentido se propone implementar una auditoría de comunicación, con *focus groups* compuesto por grupos de empleados seleccionados de manera aleatoria (para que haya representantes de las diferentes áreas), encuestas de clima interno a todo el personal (en un trabajo conjunto con RRHH) y entrevistas individuales en profundidad con los líderes que representan los ejemplos de los paradigmas.

Resulta pertinente aclarar, que si bien en el apartado Enfoque Metodológico se plantea la utilización de entrevistas y encuestas como uno de los métodos de recolección de datos a utilizar, no se han llevado a cabo debido a que, mediante la información relevada a través de la observación participante directa, las experiencias, el conocimiento propio de quien forma parte de la compañía, el acceso a informes, balances y documentación de uso interno, además de la comunicación dialogada informal con el presidente, directorio y el resto de los empleados, se obtuvo la información necesaria para arribar al diagnóstico y elaborar el plan de comunicación propuesto.

Dado que este trabajo final tiene como fin, además de la realización del plan de comunicación, hacer un aporte al conocimiento y al estado del arte, y como además se apoya que los alumnos de la maestría contemplen la metodología de encuestas y entrevistas como método válido y útil, éstas formarían parte del trabajo a realizarse, razón por la cual se decidió que quedaran mencionadas.

Por último, el área de comunicación debe apoyarse en su talento (la capacidad de generar resultados extraordinarios con recursos ordinarios) para llevar a cabo las recomendaciones anteriormente expuestas.

## **PLAN DE COMUNICACIÓN**

El plan de Comunicación propuesto consta de 12 puntos:

- 1) Perfil interno

Desarrollado en los apartados Presentación de la empresa, FODA y diagnóstico de comunicación, de lo que se deduce:

- La visión, misión y valores no se declaran formalmente en ninguna pieza de comunicación institucional.
- Para 2017, no existe un recurso humano profesional dedicado a velar por la uniformidad en los mensajes emitidos por la organización, sino que quedó diversificado en lo que se comunica desde cada unidad de negocios casi como si se tratara de empresas distintas.
- Los competidores son más reconocidos en el mercado en calidad como ventaja competitiva que comunican.
- Dentro del directorio, existe un perfil con estilo de liderazgo autoritario e inflexible a los cambios.
- No existe una política establecida o procedimientos bajo los que se enmarquen las acciones de comunicación.
- Falta de compromiso de la dirección por no ver a la comunicación como estratégica y por tanto útil para la toma de decisiones, y falta de coherencia entre el decir y el hacer.
- Notoria distancia entre las unidades de negocios y falta de cohesión interna.
- Resistencia y falta de conocimiento por parte del directorio de las ventajas de profesionalizar la comunicación.

- Fallas en la comunicación con los públicos.

## 2) Perfil externo

Abordado anteriormente en PESTEL, Porter y FODA, de lo que se extrae:

- Fallas en la comunicación con los públicos, considerando el perfil y jerarquización de cada *stakeholder*.
- Falta de coherencia entre el decir y el hacer.
- Industria tecnológica en expansión y desarrollo constante.
- Los competidores de la industria son más reconocidos en el mercado.

## 3) Repertorio de *stakeholders*

El entorno a nivel de relaciones, conformado por las relaciones que la organización establece con sus *stakeholders*.

Repertorio de *stakeholders*, jerarquización e identificación de públicos y su respectiva perfilación:

<b>Stakeholder</b>	<b>Vínculo</b>	<b>Jerarquización</b>
1. Dueño	Funcional	Activo
2. Empleados familiares	Funcional	Atento
3. Empleados no familiares	Funcional	Activo
4. Consumidores	Funcional	Activo
5. Competidores	Normativo	Informado
6. Comunidades locales	Difuso	Informado
7. <i>Partners</i>	Funcional	Activo
8. Proveedores	Funcional	Informado
9. Prensa / Medios especializados	Difuso	Atento
10. Gobierno de Argentina	Posibilitador	Atento
11. Sindicato	Funcional	Inactivo
12. AmCham	Normativo	Informado
13. Aduana	Funcional	Informado
14. Industria tecnológica	Normativo	Atento
15. Líderes de opinión	Difuso	Atento

Colectivos situacionales / identificación de públicos / tipos de públicos:

Empleados: informados/conscientes

Consumidores: latente

Prensa: latente

Líderes de opinión: latente

Clasificación según su conducta de comunicación:

(RP=Reconocimiento del Problema; RR=Reconocimiento de las Restricciones; NI=Nivel de Involucración)

Empleados: alto RP, alto RR y alto NI = CONSCIENTE/ACTIVO



Consumidores: bajo RP, bajo RR y alto NI = ACTIVO (de refuerzo)

Prensa y líderes de opinión: alto RP, bajo RR y alto NI = ACTIVO

#### Perfilación

-Institucionales: empleados y consumidores

-Psicográficas: prensa y líderes de opinión

#### 4) Problemática

1. Fallas en la CI: liderazgo, falta de cohesión entre los empleados, rivalidad entre los miembros de las unidades de negocio = COMPORTAMIENTO.
2. Falta de definición de IC y su consecuente comunicación = NOTORIEDAD.

#### 5) Metas y objetivos

##### Problemática 1

Meta: alcanzar la optimización de los procesos de CI

Objetivos:

-Brindar la información necesaria para optimizar los procesos de CI a los mandos medios durante el primer semestre de 2018. = comunicacional

-Producir en los empleados un sentimiento de pertenencia y generar cohesión interna. = actitud

##### Problemática 2

Meta: conseguir la definición de la IC para su consecuente comunicación.

Objetivos:



- Definir los elementos de la IC con el directorio durante el primer trimestre de 2018. = comunicacional
- Ser reconocido por los líderes de opinión como uno de los tres mejores *partners* de la Argentina en 2018. = notoriedad
- Crear atención positiva por parte de la prensa en 2018. = notoriedad
- Ser percibida por los consumidores como la compañía para contratar con mayor calidad en los próximos 6 meses. = imagen

## 6) Estrategias

Problemática 1: establecer procesos de CI

Problemática 2: definir y dar a conocer la identidad corporativa

## 7) Tácticas

Problemática 1

- Brindar cursos de capacitación sobre liderazgo y comunicación efectiva a los mandos medios.
- Realizar actividades de *team building* con todos los empleados (ej. Maratones con *spin-offs*).
- Reconocimientos y homenajes a los empleados.
- Encuentros de la alta dirección con equipos interáreas.
- Reuniones con empleados clave con el objeto de obtener *feedback* tendientes a la mejora de procesos.

## Problemática 2

- Llevar adelante talleres de *coaching* con expertos para la definición de la IC.
- Diseñar el manual de IC, así como soportes gráficos y audiovisuales institucionales, y definir el procedimiento del correcto uso del mismo.
- Implementar sesiones de *media training*, previa formación de portavoces.
- Evento de inauguración de nuevas oficinas como visita concertada.
- Open house* para clientes con regalos de tipo memorabilia e información institucional en un *kit bag* y espacio para *networking*.
- Organizar entrevistas uno a uno con prensa con *media kit* y líderes de opinión.
- Comité de expertos convocando a líderes de opinión.
- Participación como *sponsors* (categoría más alta) en eventos del sector.
- Implementar campañas *on line* de posicionamiento de marca, basadas en el atributo calidad y como la única compañía que integra soluciones tecnológicas de los dos mundos (*Networking y Data Center -Cisco-, y Broadcast*).
- Realizar 3 TEDtalks y subirlos a las redes sociales.
- Publicaciones del CEO (presidente) de la empresa o *speaking opportunities* dirigidos a líderes de opinión.
- Invertir en posicionamiento SEO<sup>18</sup> y SEM<sup>19</sup> con foco en los atributos de identidad.
- Flashmob* o intervención institucional en eventos del sector.
- Envío de una encuesta de satisfacción de clientes, donde se incluya una pregunta sobre con qué relacionan a la empresa, y entre los ítems incluir “calidad” como opción.

---

<sup>18</sup> *Search Engine Optimization* se refiere al trabajo de optimización y de aumento de la popularidad de un sitio web.

<sup>19</sup> *Search Engine Marketing* se refiere a la promoción de un sitio web en los buscadores mediante el uso de anuncios pagos.

## 8) Mensaje clave

Para el diseño del mensaje clave, se tomará la diferencia entre “ambos mundos” para capitalizarla como atributo diferenciador.

Principal: 2 mundos, una única pasión

Secundarios: Somos tecnología

La tecnología es la inteligencia artificial divirtiéndose

## 9) Indicadores de control y evaluación

Tácticas de la problemática 1

- Cantidad de asistentes a los cursos de capacitación y resultados de los exámenes.
- Resultados de las encuestas de satisfacción de las actividades de *team buinding* y a posteriori, resultados de la encuesta de clima.
- Encuestas de medición del cambio de actitud de los empleados al inicio y al final de la implementación del plan, evaluando cantidad y calidad de participaciones.
- *Focus groups* con empleados de distintas áreas para medir el cambio de actitud.
- Cantidad de homenajes y reconocimientos llevados a cabo.
- Resultados de las encuestas post encuentros de la alta dirección con equipos interáreas.
- *Feedback* obtenido de los empleados clave para la mejora de procesos a través del procesamiento y tabulado de la información, y verificación de la implementación de estas propuestas, para luego evaluar conocimiento y cambio de actitud a través de encuestas a los empleados.

## Tácticas de la problemática 2

- Resultados de encuestas y evaluaciones de los talleres a mandos medios
- Manual de IC y de procedimientos.
- Resultados del *media training* a través del análisis del número de artículos publicados y del análisis de contenido de las notas llevadas a cabo con la prensa.
- Contabilización de asistentes al evento *open house* y de inauguración y cantidad de reuniones obtenidas.
- Cantidad de publicaciones y apariciones en medios, tipo de publicaciones y tono de los artículos obtenidos a partir de los encuentros con prensa y líderes de opinión.
- Calificación obtenida en las encuestas post-eventos.
- Número de personas que llegan a la organización a partir de las campañas *on line* y métricas de las mismas.
- Nivel de tráfico obtenido en la *web site* de manera comparativa con el momento anterior a la implementación del plan y cantidad de formularios de contacto completados en la página y de suscripción al *newsletter*.
- Número de asistentes a las *TEDtalks* y cantidad de visitas y compartidos una vez subidos a las redes sociales.
- Encuestas de medición del grado de concientización de los públicos.
- Porcentaje de consumidores que indicaron “calidad” como atributo diferenciador en la encuesta de satisfacción de clientes.

Para una segunda instancia, se propone un último nivel de evaluación: una auditoría de imagen como evaluación integral, que permitirá luego retroalimentar una nueva planificación. Este nivel de evaluación complementaría e integraría todo el proceso.

## 10) Plan B

En caso de no poder llevarse a cabo las estrategias y tácticas antes desarrolladas, se proponen aquí las complementarias o adicionales.

Estrategia Problemática 1: definir procesos de CI

Estrategia Problemática 2: definir la identidad corporativa

Tácticas Problemática 1

- Brindar cursos de capacitación sobre liderazgo y comunicación efectiva a los mandos medios.
- Reuniones de *brainstorming* tendientes a que surjan propuesta de procesos de CI.
- Encuentros de la alta dirección con equipos interáreas para debatir las propuestas surgidas.

Tácticas Problemática 2

- Llevar adelante talleres de *coaching* con expertos para la definición de la IC.
- Diseñar el manual de IC, así como soportes gráficos y audiovisuales institucionales, y definir el procedimiento del correcto uso del mismo.
- Invertir en posicionamiento SEO y SEM con foco en los atributos de identidad.

## 11) Calendario

PLAN DE COMUNICACIÓN													
Actividades	Responsable	Año fiscal (año calendario)											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Tácticas Problemática 1</b>													
Cursos de capacitación sobre liderazgo y comunicación efectiva a los mandos medios	Mkt y Com.												
Actividades de team building con todos los empleados	Mkt y Com.												
Reconocimientos y homenajes a los empleados	Mkt y Com.												
Encuentros de la alta dirección con equipos inter-áreas	Mkt y Com.												
Reuniones con empleados clave para mejora de procesos	Mkt y Com.												
<b>Tácticas Problemática 2</b>													
Talleres de coaching con expertos para la definición de la identidad corporativa	Mkt y Com.												
Diseño del manual de identidad corporativa, soportes gráficos y audiovisuales	Mkt y Com.												
Formación de portavoces	Mkt y Com.												
Sesiones de media training	Mkt y Com.												
Evento de inauguración de nuevas oficinas	Mkt y Com.												
Open house para clientes	Mkt y Com.												
Entrevistas uno a uno con prensa y líderes de opinión	Mkt y Com.												
Comité de expertos	Mkt y Com.												
Participación como sponsors en eventos del sector	Mkt y Com.												
Campañas on line de posicionamiento de marca	Mkt y Com.												
3 TEDtalks	Mkt y Com.												
Publicaciones del CEO	Mkt y Com.												
Posicionamiento SEO y SEM con foco en los atributos de identidad	Mkt y Com.												
Flashmob o intervención institucional en eventos del sector	Mkt y Com.												
Envío de encuesta de satisfacción de clientes	Mkt y Com.												

## 12) Presupuesto

PLAN DE COMUNICACIÓN	
Actividades	Costos (\$)
Cursos de capacitación sobre liderazgo y comunicación efectiva a los mandos medios	\$ 250,000
Actividades de team building con todos los empleados	\$ 400,000
Reconocimientos y homenajes a los empleados	\$ 5,000
Encuentros de la alta dirección con equipos inter-áreas	\$ 2,000
Reuniones con empleados clave para mejora de procesos	\$ 2,000
Talleres de coaching con expertos para la definición de la identidad corporativa	\$ 180,000
Diseño del manual de identidad corporativa, soportes gráficos y audiovisuales	\$ 350,000
Formación de portavoces	\$ 25,000
Sesiones de media training	\$ 100,000
Evento de inauguración de nuevas oficinas	\$ 500,000
Open house para clientes	\$ 200,000
Entrevistas uno a uno con prensa y líderes de opinión	\$ 30,000
Comité de expertos	\$ 50,000
Participación como sponsors en eventos del sector	\$ 2,000,000
Campañas on line de posicionamiento de marca	\$ 500,000
3 TEDtalks	\$ 1,500,000
Publicaciones del CEO	\$ 60,000
Posicionamiento SEO y SEM con foco en los atributos de identidad	\$ 200,000
Flashmob o intervención institucional en eventos del sector	\$ 350,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,704,000</b>

## CONCLUSIONES

En este apartado final se intentará manifestar aquellos aspectos que, tanto el marco teórico como el tipo de organización, han presentado un gran desafío de integración para un maestrando en Dirección de la Comunicación, al tiempo que la experiencia lograda en el día a día en la organización, dan cuenta de las necesidades de profesionalización que demanda el sector.

Los autores consultados que enmarcan el tipo de empresa mediana o pequeña, y de origen familiar, subrayan en las definiciones analizadas la intención de mantener la participación de la familia en la compañía, donde el control de los votos está en manos de una familia determinada, como sucede en la empresa objeto de estudio, que posee un directorio compuesto por miembros de la familia y otros empleados, que son directores, pero no son de la familia. Por lo tanto, un gran desafío para el CCO es lograr la adhesión de la alta dirección a las políticas de Comunicación Corporativas, siendo en las empresas familiares una heterogeneidad de posiciones las que ocupa la familia respecto a la toma de las decisiones estratégicas.

Para una futura línea de investigación, pero ya no abordándola desde la identidad sino desde el *management* de la comunicación, se propone profundizar en las estructuras de gobierno de este tipo de organizaciones. En este sentido y en relación con el ciclo de vida de la Empresa Familiar, la teoría explorada sobre el tema no parece reflejar la realidad concreta de la organización. Queda demostrado una vez más que existe un contraste entre la teoría y la realidad, pero desde luego resulta importante acompañar a las PyMEs en sus diferentes etapas, tanto desde la perspectiva de la comunicación como de la proyección de su identidad, sin perder sus rasgos identificatorios y diferenciándola de otras empresas del sector en su etapa de expansión; comprender la lógica de cómo los valores de la familia trascienden a la empresa y las personas clave.

El CCO no es el responsable de modificar el organigrama, pero sí de comprender las líneas de comunicación necesarias y efectivas para el éxito de las políticas y los procedimientos de su función, es decir, sólo de la gestión de la comunicación.

En relación con los estilos de conducción y tipos de liderazgo, se cuenta con un amplio marco teórico, con clasificaciones y enfoques, que sería interesante abordar en futuros trabajos académicos. Si bien el CCO no trabaja en el cambio de los líderes, muchas veces éstos condicionan las acciones de comunicación, pues tiene que ver con la identidad y la cultura corporativa, y son ellos los que proyectarán en sus colaboradores los valores para que los mismos trasciendan las fronteras de la organización a todos sus *stakeholders*.

Se advierte que el concepto de los grupos portadores de interés o *stakeholders*, ha ido evolucionando en el tiempo, sin embargo, existe aún una falta de acuerdo entre los teóricos, pues hay distintos enfoques y perspectivas, en ocasiones contradictorias. Según académicos como la Dra. Patricia Pinnel, para implementar un plan de comunicación es necesario que la organización esté abierta al cambio, para lo cual previamente se requiere trabajar en los *drivers* del cambio y mostrar los beneficios de la implementación, ya sea al interior como al exterior de la organización, y serán los públicos o *stakeholders* quienes en definitiva aprueben la coherencia y eficacia de los mensajes, y esto se traducirán en credibilidad para elegir a una organización, o no hacerlo.

Hablar de clasificaciones taxativas en comunicación interna y externa, al momento de la presentación de este trabajo, ya se encuentran obsoletas, por eso se concluye sobre la importancia de la actualización del marco teórico y el ejercicio profesional, donde la frontera entre lo interno y lo externo se diluye y hoy necesariamente se debe fusionar.

De allí que se ha encontrado de forma muy clara la necesidad de una Semiosis Institucional en el ser, decir y hacer. Una cosa es lo que la empresa es, otra es lo que ella comunica de su identidad, otra lo que sus públicos perciben de lo que es y de lo que la empresa dice que es. En este simple y claro juego de palabras se encuentra el Sentido Común que nunca debe abandonar un CCO, en lograr la coherencia entre la verdadera percepción que poseen sus públicos y lo que la empresa es en realidad, siendo su única posibilidad para lograrlo hacer efectiva la comunicación, cada mensaje y cada conducta, es decir, acompañar a la organización en el logro de su Misión, es lo que le permitirán lograr su Visión en el futuro, si esta Semiosis se logra sobre sólidos valores éticos y credibilidad.

En el análisis del entorno, de todas las variables analizadas, las que más afectan a la industria son, por un lado, lo político y legal, puesto que sin las normativas que permitan la importación de equipos la empresa no podría funcionar, y por el otro, el tecnológico, ya que la obsolescencia tecnológica como característica central en esta industria obliga a las empresas a estar siempre a la vanguardia de los avances y desarrollos. En un orden decreciente de nivel de afectación a la industria, le seguiría el aspecto económico, ya que, si bien los consumidores son empresas y requieren, obligatoriamente (como en el caso de los bancos) de una infraestructura tecnológica, (por ejemplo, en lo relacionado a seguridad informática), desde luego no se encuentran exentos de los vaivenes de la economía del país. Le siguen en orden de grado de afectación, el aspecto ecológico y sociocultural. En este tipo de empresas, como no son fabricantes ni tampoco comercializan a clientes finales, son dos variables que no afectan directamente a las organizaciones.

En síntesis, una organización que busque la diferenciación por innovación y calidad no puede estar ajena a la influencia del entorno que día a día hacen más compleja tanto su gestión para el logro de los objetivos del negocio, como de su comunicación.

A la hora de abordar el objetivo general del trabajo, y luego, el plan de comunicación se advierte que las perspectivas de los marcos teóricos y los expertos resultaron contradictorias. En otras palabras, se presentaron dificultades para poder definir si un plan de comunicación es o no estratégico. A raíz de esta contraposición entre la teoría y la mirada de expertos, cada CCO se ve obligado a definir su horizonte de trabajo, y son los objetivos del negocio los que conducen a la mayor definición. En este trabajo, se optó por definir que el plan de comunicación para la empresa analizada es táctico, pues se propone lograr la misión, y en el caso de una organización cuyos objetivos apunten a lograr la visión, sería estratégico.

Al analizar la definición de estrategia y la clasificación, se entiende con mayor profundidad el motivo de por qué no es estratégico el plan, y esto es, porque no se plantea a largo plazo. En este sentido y entendiendo como el componente estratégico al Mensaje Clave, a la hora de redactarlos y testearlos, resulta pertinente que la organización entienda que éstos se deben resguardar, y que toda la organización debe cuidar la proyección de la identidad de una forma coherente. Es por ello que se propone avanzar con una auditoría de imagen, dado que se entiende que ésta permitirá demostrar que, imperiosamente, la organización necesita dar el salto al enfoque estratégico de la comunicación.

Se han hecho esfuerzos por demostrar que cada organización en su evolución debería tender hacia esto, de modo de alinear los objetivos de todas las áreas hacia el logro de la visión, analizando el perfil interno y también, haciendo una aproximación y lectura de *benchmarking*. Se sabe que la empresa, en el mundo *broadcast* se ubica en segundo lugar, mientras que en el mundo Cisco aún no está fuertemente posicionada, pues su principal competidor (Logicalis), posee 30 años de trayectoria. Sin embargo, la compañía, con sólo 3 años de presencia a raíz de la incorporación de la unidad de negocios de *Networking y Data Center*, ha sabido tener un crecimiento en el volumen

de ventas de doble dígito. Si bien a priori podría tomarse la rentabilidad como atributo diferenciador, entendemos que este crecimiento no va a mantenerse a esa escala, razón por la que optamos por la calidad.

Considerando los aportes de expertos, la ausencia de planificación de la estrategia produce falta de control dentro de la organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. Además, limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, y a su vez, podría representar la falta de criterio para decidir inversiones y gastos a realizar. Bajo esta mirada somos conscientes de que para muchos el costo de las acciones de comunicación no es visto como una inversión, de allí que, si bien se ha considerado viable, no es el principal decisor de las propuestas presentadas.

Para finalizar, y más allá de considerar que se ha abordado el trabajo con una mirada académica y profesional, al tiempo que se han cumplido los objetivos propuestos, no se puede dejar de manifestar el desafío que este trabajo final de maestría ha representado para su autora, siendo parte de una organización que día a día crece, al tiempo que la comunicación se va ganando su lugar, tanto en las políticas como en la mejora de sus procesos. Lo aprendido en el desarrollo de la maestría se ha transferido al puesto de trabajo como un objetivo no solo profesional sino también, como parte de un crecimiento personal, y de una profunda reflexión sobre la responsabilidad que implica para un CCO interactuar con personas clave de la organización, tomar decisiones hoy con miras al futuro, muchas veces incierto en una industria tan desafiante, y siendo el nexo y vehículo de las manifestaciones de los intereses y necesidades que todos los *stakeholders* tienen con la organización.



Cada colaborador le debe lealtad a su empleador, y es con este espíritu que se espera dejar un aporte a la organización objeto de estudio para su crecimiento, a la Fundación Universidad Argentina de la Empresa UADE BS donde se forman los futuros Directores de Comunicación llevando la Dirección de la Comunicación de todo tipo de organización a los más altos estándares académicos, un aporte para que futuros maestrandos CCO encuentren en las PyMES argentinas un campo de trabajo poco explorado pero muy ávido de profesionales idóneos que hagan crecer distintas industrias, y por qué no distintas economías regionales. También un aporte humildemente académico manifestando futuras líneas de investigación que he creído necesarias esbozar para que se pueda continuar trabajando en el marco teórico de la Gestión de la Comunicación alineado al *Management* sin ser esta un área subordinada a otras como el marketing o los recursos humanos, por mencionar solo dos disciplinas con las cuales muchas veces se nos confunde pero que poseen campos de actuación afines a los objetivos de la comunicación, pero alcances muy distintos a su vez.

Y en lo personal, este trabajo es fruto de horas de cursada, de análisis de casos, de búsquedas de información, de análisis de datos de diversas industrias, de comparar la teoría con la realidad laboral, de lecturas bibliográficas que me han atrapado en un sin fin de contradicciones que han hecho más desafiante mi proceso de crecimiento intelectual y profesional, y más enriquecedor el intercambio con mi directora, con los docentes, y sobre todo, de poder encuadrar en estas páginas un gran anhelo de dejar para mis padres la profunda satisfacción de darme la motivación para superarme y dejar un aporte más, no solo para jurar ejercer mi profesión bajo los valores éticos que la Universidad me ha brindado, sino que también para otorgar a mi país un pequeño aporte para que las empresas argentina gocen de una Imagen de Credibilidad necesaria para mejorar la calidad de vida de todos sus habitantes hoy, y en las generaciones del futuro que enfrentarán desafíos más complejos en materia de Comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABC DEL EMPRENDEDOR. *Macroentorno en análisis PESTEL*. ABC del Emprendedor. [en línea], 2017. [consulta 4 mar. 2018]. <<http://abcdelemprendedor.blogspot.com.ar/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html>>
- BANCO MUNDIAL. *Argentina: panorama general*. Banco Mundial. [en línea], 2017. [consulta 28 feb. 2018]. <<http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>>
- BERNAL, Javier. *Estudio de las dimensiones culturales y las percepciones de liderazgo efectivo de las prácticas colombiana y canadiense de una firma de consultoría gerencial: una comparación con los resultados del proyecto Globe*. UNED, Bogotá [en línea]. 2000. [consulta 10 mar. 2017]. <[http://horarioscentros.uned.es/archivos\\_publicos/qdocente\\_planes/626751/t5investigacionglobe.pdf](http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/626751/t5investigacionglobe.pdf)>.
- CAPRIOTTI, Paúl. *Branding Corporativo*. Santiago: Colección Libros de la empresa, 2009. ISBN 9789567459322.
- CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel, 1999. 254 p. Ariel comunicación. ISBN 9788434412750.
- CARDOZO, Alejandro Pablo. *Puro management: emprendedores, gerentes, colaboradores, y sus empresas ¿cómo administran y trabajan?*. 1a ed. Buenos Aires: Temas, 2015. 231 p. UADE. ISBN 9789873887161.

- CASA ROSADA. *El Gobierno anunció un conjunto de medidas de apoyo a las PyMES*. Casa Rosada. [en línea], 2016. [consulta 10 mar. 2018]. <<https://www.casarosada.gob.ar/slider-principal/36228-el-gobierno-anuncio-un-conjunto-de-medidas-de-apoyo-a-las-pymes>>
- CHAVES, Norberto. *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili, 2001. ISBN 9788425218590.
- CHAVES, Norberto. *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. 3a ed. Barcelona: G. Gili, 2005. 210 p. GG Diseño. ISBN 9788425220791.
- COLOMBO, Daniel y BRANDOLINI Alejandra. *Cómo manejar la comunicación interna*. Buenos Aires: Arte gráfico editorial Argentino, 2011.
- CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA. *Comercio exterior: licencias no automáticas para la importación de bienes de consumo*. CAME. [en línea], 2017. [consulta 4 mar. 2018]. <[http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Comercio-Exterior\\_-Licencias-No-Automaticas-para-br-la-importacion-de-bienes-de-consumo.8617.html](http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Comercio-Exterior_-Licencias-No-Automaticas-para-br-la-importacion-de-bienes-de-consumo.8617.html)>
- COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía, 2001. 276 p. Inclusiones. Categorías. ISBN 9789879749890.
- CURRÁS PÉREZ, Rafael. *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Teoría y Praxis [en línea]. 2010, n. 7. [consulta 15 oct. 2017]. <<http://www.redalyc.org/pdf/4561/456145285002.pdf>>. E-ISSN: 1870-1582.

- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA [en línea]. [consulta 28 abr. 2018]. <<http://dle.rae.es>>
- FREEMAN, Edward, *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. ISBN 9780273019138.
- GOLEMAN, Daniel. *El líder resonante crea más*. 3a ed. Buenos Aires: Plaza y Janes Sudamericana, 2006. 351 p. ISBN 9789504660279.
- GRUNIG, James E., HUNT, Todd y XIFRA, Jordi adap. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, c2003. 757 p. Biblioteca clásicos de las relaciones públicas. ISBN 9788480889483.
- HALLAHAN, Kirk. *Inactive publics: the forgotten publics in public relations*. Public Relations Review. Dic. 2000, vol. 26, n° 4, p. 499-515. ISSN 0363-8111.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto., FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la investigación*. 2a ed. México, D.F.: McGraw Hill, c1998. 501 p. ISBN 9789701018996.
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL. *Certificación campo regulado*. INTI. [en línea], 2016. [consulta 4 mar. 2018]. <<https://www.inti.gob.ar/certificaciones/c-seguridadElectrica.htm>>
- JOHNSON, Gerry. y SCHOLLES, Kevan. *Dirección Estratégica*. 5.a edición. Madrid: Prentice Hall, 2001. ISBN 9788420529844.

- KROEGER, Carroll V. *Managerial development in the small firm*. California Management Review. Oct. 1974, vol. 17, n° 1, p. 41-47. ISSN 0008-1256.
- MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, Jon. *Empresas familiares: reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica, 2010. 182 p. Management. ISBN 9789506415853.
- MCGIVERN, Chris. *The dynamics of management succession: a modelo f chief executive succession in the small family firm*. Family Business Review. Dic. 1989, vol. 2, n° 4, p. 401-411. ISSN 0894-4865.
- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN. *Gobierno lanza impulso a las PyMES: créditos y alivio financiero para la generación de empleo*. Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación. [en línea], 2016. [consulta 10 mar. 2018]. <<https://www.produccion.gob.ar/2016/05/10/gobierno-lanza-impulso-a-las-pymes-creditos-y-alivio-financiero-para-la-generacion-de-empleo-52299>>
- MINTZBERG, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*. 2a ed., 2a reimpr. Buenos Aires: El Ateneo, 2004. vii, 365 p. ISBN 9789500236409.
- NEUBAUER, Fred y LANK, Alden G. *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto, 1999. 315 p. ISBN 9788423416196.
- PIÑUEL RAIGADA, José Luis. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, 1997. 319 p. Ciencias de la información. Experiencias e investigación. ISBN 9788477384908.

- PORTER, Michael. *Estrategia competitiva*. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA, 1980.
- QUINN, James Brian y MINTZBERG, Henry. *The strategic Process*. España: Prentice Hall, 1991. ISBN 9780138519162.
- REYES, Gustavo. *Escenario económico 2017: dónde estamos y qué podemos esperar*. El Cronista. [en línea], 2017. [consulta 28 feb. 2018]. <<https://www.cronista.com/columnistas/Escenario-economico-2017-donde-estamos-y-que-podemos-esperar-20170217-0092.html>>
- ROSET, Nicolás. *Argentina: expectativa por el crecimiento del mercado de IT en 2017*. Carta Financiera. [en línea], 2017. [consulta 4 mar. 2018]. <<http://www.cartafinanciera.com/tendencia-actual/argentina-expectativa-por-el-crecimiento-del-mercado-de-it-en-2017>>
- RUMI, María Julieta. *El Gobierno presentó un plan de incentivos para lograr que 200 pymes exporten*. La Nación. [en línea], 2017. [consulta 10 mar. 2018]. <<https://www.lanacion.com.ar/2060052-el-gobierno-presento-un-plan-de-incentivos-para-lograr-que-200-pymes-exporten>>
- SANTANDER RIO. *Argentina: política y economía*. Santander Río. [en línea], 2017. [consulta 28 feb. 2018]. <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>>
- SCHEIN, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. 1a ed. Barcelona: Plaza and Janes, 1988. 328 p. Gestión e Innovación. ISBN 9788401361074.



- STUPIA, Pamela. *2017: El impacto de la Transformación Digital en las empresas determinará su crecimiento*. IT Sitio. [en línea], 2017. [consulta 4 mar. 2018]. <<https://www.itsitio.com/ar/2017-impacto-la-transformacion-digital-las-empresas-determinara-crecimiento/>>
- TESSI, Manuel. *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Argentina: Ediciones Granica S.A., 2016. ISBN 9789506417239.
- WARD, John. *Creating effective boards for private enterprises: meeting the challenges of continuity and competition*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

## ANEXOS

### Anexo 1: Etapas de la evolución de una empresa familiar

	Etapa I	Etapa II	Etapa III
Edad de la empresa (o de la renovación de la empresa)	0-5 años	10-20 años	20-30 años
Edad de los padres	25-35 años	40-50 años	55-70 años
Edad de los hijos	0-10 años	15-25 años	30-45 años
<i>Retos:</i>			
Naturaleza del negocio	Rápido crecimiento, grandes exigencias de tiempo y dinero	Maduro	Necesita una "regeneración" estratégica y más inversiones
Carácter de la organización	Pequeña, dinámica	Mayor y más compleja	Estancada
Motivación del propietario-director	Comprometido con el éxito de la empresa	Quiere control y estabilidad	Se interesa por otras cosas o está semirretirado, la siguiente generación busca el crecimiento y quiere cambios
Expectativas económicas de la familia	Necesidades elementales	Más necesidades (comodidades, educación de los hijos)	Mayores necesidades (seguridad, generosidad)
Objetivos de la familia	Éxito empresarial	Crecimiento, y formación de los hijos	Armonía y unidad familiar

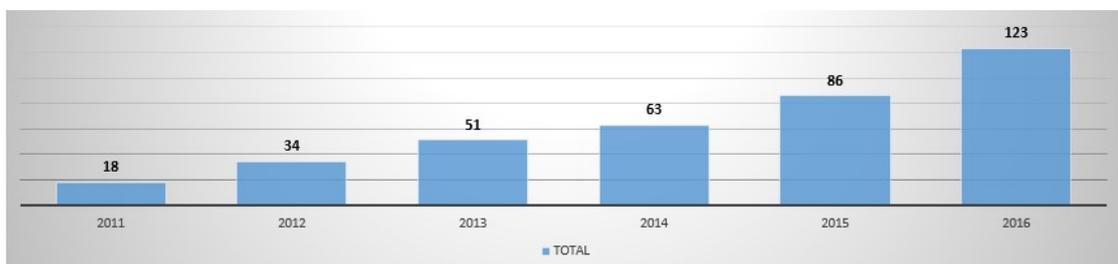
Fuente: Ward, 1991

## Anexo 2: Estrategia y Comunicación



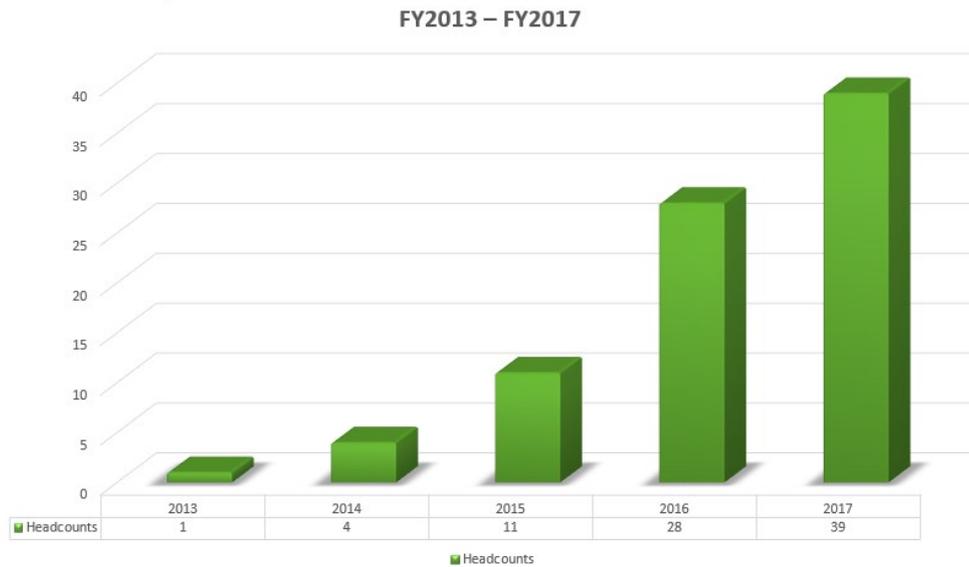
Fuente: UBS-CCO Comunicación Integrada – Dra. Patricia Pinnel

## Anexo 3: Evolución del *headcount* general



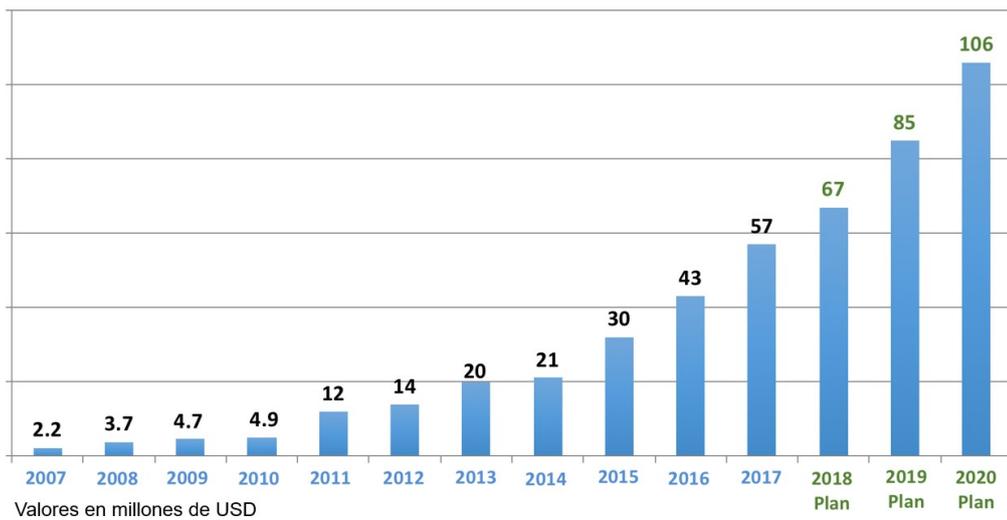
Fuente: información provista por la empresa

#### Anexo 4: Evolución del *headcount* y certificaciones del área de ingeniería



Fuente: información provista por la empresa

#### Anexo 5: Evolución del crecimiento en la facturación



Fuente: información provista por la empresa

Anexo 6: Principales clientes



Fuente: información provista por la empresa