

**Hacia un Modelo Estratégico de Planeación Comunicativa para Pymes**

**María Camila Báez Flórez**

**Adriana Marcela Moya López**

**Trabajo de grado para optar por el título de comunicadoras sociales**

**Organizacional**

**Mónica Salazar**

**Pontificia Universidad Javeriana**

**Facultad de Comunicación y Lenguaje.**

**Comunicación Social**

**Bogotá**

**2014**

### **Artículo 23**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Queremos agradecer a cada una de las personas que nos acompañaron en el proceso de elaboración y desarrollo de este documento. Cada una de nosotras aportó todos sus conocimientos y disposición y compromiso para sacarlo a delante de la manera que se deseaba. Logramos integrarnos como un grupo sólido hasta el final y es por esto que los en los resultados y el trabajo se verá el resultado. Con entrega y entusiasmo se logran cumplir las metas y proyectos.

# MODELO ESTRATÉGICO DE PLANEACIÓN COMUNICATIVA PARA PYMES

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
---------------------------	----------

### **OBJETIVOS**

Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **1. MARCO TEORICO**

<b>Entendiendo la Comunicación organizacional</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1.1</b> ¿Qué es la Comunicación organizacional?.....	<b>8</b>
<b>1.1.2</b> ¿Para qué sirve la comunicación organizacional?.....	<b>9</b>
<b>1.1.3</b> Variables de la comunicación organizacional.....	<b>10</b>
<b>1.1.3.1</b> Relaciones públicas .....	<b>10</b>
<b>1.1.3.2</b> Comunicaciones internas .....	<b>12</b>
<b>1.1.3.3</b> Responsabilidad social.....	<b>15</b>
<b>1.1.3.4</b> Comunicaciones externas .....	<b>18</b>
<b>1.1.3.5</b> Comunicación de crisis .....	<b>19</b>
<b>1.1.3.6</b> Comunicación corporativa .....	<b>20</b>

### **1.2 Variables conceptuales del proyecto de grado**

<b>1.2.1</b> Comunicación organizacional.....	<b>21</b>
<b>1.2.2</b> Planeación estratégica.....	<b>22</b>

1.2.3	Planeación estratégica comunicativa.....	26
1.2.4	Diferencia entre Planeación estratégica y Planeación estratégica comunicativa. ....	28
1.2.5	Pymes.....	30

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

<b>2.</b>	<b>MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMUNICATIVA APLICADA A PYMES.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1</b>	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GLOBAL.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Direccionamiento estratégico.....</b>	<b>37</b>
2.1.1.1	Autodefinición del negocio de la Pyme.....	38
2.1.1.2	Diferenciación y segmentación.....	39
2.1.1.3	Visión.....	42
2.1.1.4	Misión.....	43
2.1.1.5	Objetivos generales.....	45
<b>2.2</b>	<b>DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO PARA LA PYME</b>	
<b>2.2.1</b>	<b>Contexto de la comunicación en la Pyme.....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Identificación de variables comunicativas y categorías de análisis para la Pyme... 49</b>	
2.2.2.1	Variables y categorías de análisis comunicativas esenciales para un diagnóstico comunicativo en una Pyme. ....	51
<b>2.2.3</b>	<b>Aplicación y descripción de herramientas de diagnóstico según las variables.....</b>	<b>53</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Evaluación de resultados y hallazgos de las herramientas de diagnóstico.....</b>	<b>54</b>

<b>2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMUNICATIVA.....</b>	<b>59</b>
<b>2.3.1 MATRIZ ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>59</b>
2.3.1.1 Definición de objetivos de comunicación.....	59
2.3.1.2 Definición de estrategias para el cumplimiento de los objetivos de comunicación.....	60
2.3.1.3 Definición de Actividades.....	61
2.3.1.4 Definición de Indicadores.....	62
2.3.1.5 Definición de Recursos, Responsables y Tiempos.....	63
<b>2.4 CONTRIBUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AL POSICIONAMIENTO.....</b>	<b>64</b>

### **CAPÍTULO TERCERO**

3. Conclusiones.....	68
----------------------	----

### **CAPÍTULO CUARTO**

4.1 Bibliografía.....	70
4.2 Anexos.....	71
4.2.1 Cuadro de herramientas de diagnóstico.....	72
4.2.2 Mapa de públicos.....	74
4.2.3 Matriz estratégica.....	75

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado es una reflexión de análisis e integración de conocimientos del ámbito organizacional en el cual se pretende elaborar un modelo de Planeación Estratégica Comunicativa aplicado a la realidad de las Pymes en Colombia. Este trabajo surge a partir de una investigación propuesta a la realidad de las Pymes en donde evidenciamos la carencia de planeación en estas empresas, las cuales surgen de la necesidad de creación de nuevas formas de ingreso en Colombia.

Encontramos que las Pymes trabajan en el día a día con objetivos y planes a corto plazo y es por esto que vimos la necesidad de elaborar un plan de comunicaciones encaminado a la planeación comunicativa, en donde las Pymes reconozcan la importancia de esta para la elaboración de estrategias a mediano y largo plazo motivandolas a establecer objetivos, estrategias y actividades.

Con esta herramienta queremos que las Pymes evalúen su comunicación actual para que diagnostiquen el estado en que se encuentran y mejoren los canales y mensajes con los que se comunican, para finalmente encontrar nuevos públicos de interés o canales de comunicación efectivos para el éxito de la Pyme.

El presente documento se desarrolla como una tesis especializada, que en un esfuerzo por articular conocimientos, pretende ser un legado para la academia y ante todo para la disciplina de la Comunicación. Cuenta con elementos y herramientas que los comunicadores organizacionales manejan y relacionan, por lo cual es una guía elaborada para los colegas en busca del mejoramiento y desarrollo de las Pymes. El presente trabajo no tiene como objetivo o intención inicial, ser desarrollado por empresarios de las pequeñas y medianas empresas sino, que su fin es ser interpretado y analizado por comunicadores que tengan las bases y logren desarrollarlo en aplicación a estas industrias. Este documento es un esfuerzo por traer el conocimiento de la comunicación, y un poco del marketing, al servicio de las Pymes las cuales representan el 30% del desarrollo económico del país.

A través del desarrollo y elaboración de procesos comunicativos, esta tesis pretende contribuir a la creación, desarrollo y crecimiento de las Pymes en su gestión comercial, dando bases, en primer lugar a la planeación estratégica comunicativa, pero del mismo modo quiere ser un acercamiento a la planeación estratégica global logrando que las Pymes reconozcan la importancia de aplicarla a sus empresas para tener un desarrollo y visión a futuro.

Este modelo fue elaborado por estudiantes de comunicación organizacional a partir de la integración de conocimientos vistos en las clases de Diagnóstico y Planeación Estratégica y de su interpretación e introducción en la lógica comercial que tienen las Pymes. Por esto vimos la necesidad de integrar las dos disciplinas y entregar un producto final como aporte a la carrera y a los estudiantes que buscan aportar bases para el desarrollo de la sociedad y a la empresa en Colombia.

Es importante aclarar, nuevamente, que el fin principal de esta tesis es la integración de conocimientos de distintas áreas de la comunicación y el marketing que busca ser un legado para nuestros compañeros y próximos colegas. Igualmente uno de nuestros objetivos será comercializarlo a las pequeñas y medianas empresas que quieran perdurar en el tiempo.

Aportamos y creamos una visión nueva y complementaria a partir de temas y herramientas que ya existen, es una propuesta de visión la cual se deja a consideración de la disciplina para que en ella encuentren más desarrollo y logren su potencialización nutriendo el campo organizacional y aterrizando las temáticas de la disciplina a la realidad de la empresa en Colombia.

A continuación daremos inicio al desarrollo del trabajo, generando un contexto de la comunicación organizacional y sus variables, seguidamente definiremos lo que es la planeación estratégica comunicativa y su diferencia con la planeación estratégica global. De esta forma daremos paso a la elaboración del modelo que proponemos, el cual se divide en tres grandes ejes, Planeación Estratégica Global, Diagnóstico Comunicativo y Planeación estratégica comunicativa.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

El propósito del presente trabajo de grado será contribuir al desarrollo y crecimiento de las Pymes en su gestión comercial a través de procesos comunicativos, desde un análisis teórico donde se articulan conceptos de distintas áreas de la comunicación y del marketing.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar un modelo que explique como implementar la planeación estratégica comunicativa en la Pyme.
- Definir los conceptos globales de planeación estratégica comunicativa, diseñarlos y adaptados a escala pyme, como fuente de aplicación.
- Definir un planteamiento que sirva como guía para la disciplina y así aplicarlo a las pymes para el correcto proceso de elaboración y ejecución de una estrategia comunicativa.

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Entendiendo la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es un estudio de las ciencias sociales aplicado a las organizaciones. Este campo se ha venido estudiando desde hace aproximadamente tres décadas llegando hoy en día a conformarse como una disciplina en continuo crecimiento que avanza al ritmo del mundo empresarial.

A lo largo de este periodo son varios los autores que se han esforzado por adelantar investigaciones acerca de la comunicación organizacional. Algunos de los autores pioneros en este campo provenientes de Estados Unidos, Europa y recientemente América Latina, son Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps, Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel, Carlos Fernández Collado, Abrahán Nosnik y Rafael Serrano. (Rodríguez Guerra, 2005)

Inicialmente los estudios de comunicación organizacional se realizaron desde otras disciplinas como la administración, la sociología o la psicología, es por esto que hoy en día los actuales autores adelantan sus esfuerzos en definir a la comunicación organizacional desde la misma disciplina y por investigadores en comunicación.

Reuniendo los diferentes puntos de vista, hemos encontrado que a nivel general todos los autores coinciden en definir la comunicación organizacional como la parte de la organización que se encarga de que ésta, la empresa, se comunique de manera adecuada, ante todos sus públicos ya sean internos o externos, y que dichas actividades vayan acorde a los objetivos de la organización.

### **1.1.1 ¿Qué es la comunicación organizacional?**

Debido a la diversidad de autores que definen la comunicación organizacional mencionaremos varias definiciones de esta, para finalmente escoger una que se adecue o se aproxime más a los objetivos de este modelo.

El autor mexicano Carlos Fernández Collado, graduado en postgrado y doctorado en comunicación define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio”, igualmente la define como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y a agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización y sus medios; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta cumpla mejor y más rápido los objetivos . (Rodríguez Guerra, 2005)

Igualmente la doctora en ciencias de la comunicación Irene Trelles, opina que la comunicación organizacional se refiere tanto a la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

Para los efectos de este modelo concerniente a la planeación estratégica para Pymes, abordaremos la definición que nos brinda Luis Barreiro Pousa, profesor del Centro de estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana, quien afirma que la comunicación organizacional pretende “crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o

potenciales; los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito”. (Rodríguez, 2005).

Se ha decidido tomar esta postura pues concibe la comunicación organizacional de acuerdo a objetivos de posicionamiento y de los demás factores del entorno que inciden en la reputación de la empresa.

### **1.1.2 ¿Para qué sirve la comunicación organizacional?**

La comunicación organizacional tiene múltiples funciones, que pueden variar dependiendo del objetivo comunicativo que se tenga en la organización. Según Luis Barrero Pousa, la Comunicación organizacional sirve para crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y así lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o potenciales.

De la misma manera Peter Senge en su libro *La Danza Del Cambio* afirma que la comunicación organizacional sirve para regular y establecer relaciones con los demás actores del contexto y de esta forma identificar cuáles y por qué motivos debemos dirigirnos o no hacia ellos y de qué forma.

Finalmente Fernando Martín Martín, hacia el año 1995, argumentó que las tareas de la comunicación organizacional deben ser puntuales en coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación. De esta forma según este autor la comunicación organizacional sirve para gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz y transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

De este modo, partiendo de los diferentes puntos de vista de estos autores resumimos que la comunicación organizacional sirve para gestionar la imagen de la organización ante sus diferentes públicos, tanto internos como externos. A modo de espejo, la comunicación organizacional debe ser capaz de mostrarle a su propia organización cómo se está viendo ante sus públicos o cómo debe mostrarse ante estos para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa, todo esto en una alineación con su direccionamiento estratégico. La comunicación organizacional debe tener la capacidad de salirse del contexto propio y adentrarse en las miradas y puntos de vista de sus públicos a fin de planear y adelantar proyectos comunicativos que se adecuen a estos asumiendo sus características y contextos.

### **1.1.3 Variables de la comunicación organizacional**

En este orden de ideas encontramos que la comunicación organizacional abarca diversas áreas del gran proceso comunicativo que hay dentro de una organización. A continuación enumeraremos las variables y ámbitos de la comunicación con el objetivo de dar una perspectiva más detallada y explicativa de estos diversos procesos. Entre las principales variables se encuentran, las relaciones públicas, las comunicaciones internas y externas, responsabilidad social, planeación estratégica, comunicación corporativa y comunicación de crisis.

#### **1.1.3.1 Relaciones Públicas**

La comunicación y generación de alianzas entre los actores de un mismo territorio son elementos innatos del ser humano, desde nuestros antepasados siguiendo por las grandes civilizaciones antiguas hasta llegar hoy en día a las grandes corporaciones. Ahora bien, es a partir de las guerras mundiales cuando nace la necesidad de formalizar o prestar mayor atención a generar vínculos o alianzas entre los principales aliados o entre actores que lideraron dichas contiendas guerra.

Edward Bernays,<sup>1</sup> conocido como el padre de las relaciones públicas, es el primer autor que propone el campo de las relaciones públicas desde un enfoque científico. En su obra *Cristalizando la opinión pública*, Bernays señala la importancia de esta área vinculándola con las ciencias sociales y otorgándole un rigor muy científico a la actividad que desempeña el asesor de relaciones públicas de cualquier organización. De esta manera Bernay afirma en su obra que una de las principales funciones de las relaciones públicas recae en “asesorar a sus clientes sobre cómo conseguir resultados positivos en el campo de las relaciones con sus públicos y mantenerlos apartados de situaciones infortunadas o dañinas.” (Bernays, 1998)

Así mismo esta obra de Bernay es conocida como la pionera en reconocer el área de las relaciones públicas como una profesión distinta y alejada de la visión del publicista o del mercaderista, quienes desempeñan actividades encaminadas a cumplir otros objetivos de comunicación.

Además de Edward Bernay más adelante Simon Raymond también nos deja ver su visión y punto de vista sobre las relaciones públicas donde afirma que esta área busca “que los públicos que interesan a una organización se formen una buena imagen y opinión acerca de ella, que influya favorablemente en sus actitudes hacia la misma. (Raymond, 1990)

Entre las principales tareas de las relaciones públicas se encuentran el buen relacionamiento con medios de comunicación, actores influyentes como figuras del sector público y las comunicaciones a través de los canales establecidos.

Finalmente la definición de las actividades y tareas de las Relaciones Públicas quedan resumidas en generar valor para la organización a través de su buen relacionamiento con todos los públicos de interés. Según José Manuel Barquero Cabrero las relaciones públicas se resumen en el conjunto de actividades que implementa la organización para el mantenimiento de las buenas relaciones y colaboración mutua entre la compañía y los

---

<sup>1</sup>Publicista, periodista e inventor de la teoría de relaciones públicas. Judío de nacionalidad austríaca, se destaca por ser pionero en las investigaciones situacionales, al momento de llevar a cabo una acción estratégica, buscando aumentar la competitividad empresarial.

demás sectores de la opinión pública, su público en general ya sean estos colaboradores o consumidores y por supuesto con sus principales inversionistas con el fin de proyectar una imagen favorable y que favorezca al cumplimiento de los objetivos. (Barquero, 2000, p. 177-179).

### **1.1.3.2 Comunicaciones Internas**

Esta variable de la comunicación es aquella que se encuentra dirigida al público interno de la organización, sus empleados. A raíz de la necesidad de las compañías por motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial, donde el cambio es cada vez más rápido, surge este tipo de comunicación. Una de las funciones primordiales que se desarrolla en esta variable es dar a conocer la cultura corporativa al público interno para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía. (FEAPS, 2008)

La misión de la comunicación interna es lograr que su público se sienta a gusto e integrado dentro de la organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados y conocen el direccionamiento estratégico, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, y lo más importante, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos.

Es por esto que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir los rumores, un elemento muy peligroso para las compañías, todo esto hace parte implícitamente de la imagen de la empresa, más allá de los logos y piezas gráficas de una empresa, lo que en realidad habla de sí misma son las personas que trabajan allí y lo que estas transmiten. De esta manera mantener a los colaboradores informados y motivados ayudará a proyectar esto mismo al consumidor y a mejorar la imagen. (FEAPS, 2008)

Las comunicaciones internas, entonces, buscan transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación

eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa. Un elemento primordial para la eficiencia del proceso comunicativo es el diálogo entre la dirección y los trabajadores constantemente. El *feed back* es fundamental en este tipo de comunicación. Es importante entender la diferencia entre comunicación e información. La diferencia está muy clara: mientras que la información consiste en la simple transmisión de mensajes, la comunicación, además de necesitar una respuesta por parte del receptor, requiere de un entendimiento entre emisor y receptor, más allá del enviar y recibir mensajes la comunicación se trata de crear un vínculo entre los actores que genere mejoras o aportes a algún objetivo, cuando se crean vínculos lo suficientemente fuertes para generar cambios es cuando realmente se logra una buena gestión de la comunicación interna.

La comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Algunas herramientas vitales para lograr una acertada comunicación interna son:

**Intranet:** Así se denomina la página web interna destinada para los colaboradores. Esta herramienta tiene como objetivo asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa y logra almacenar grandes cantidades de información vital para los empleados permitiéndoles disponer de la información de manera efectiva y organizada. Genera información ascendente, descendente y horizontal, de modo que todos los públicos estén informados. Los públicos internos deben disponer de toda la información de utilidad para conocer el día a día de la organización. El uso de la intranet se hace relevante cuando la organización cuenta con bastante información que necesita ser conocida por cada área o a nivel general.

**Correo electrónico:** Esta herramienta permite a los empleados comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos y del mismo modo recibir y enviar información relevante del trabajo diario. Permite el envío inmediato de noticias y comunicados urgentes y muy posiblemente el envío de los boletines y revistas que haga la organización.

**Revista digital:** Se considera una publicación diseñada en algún medio digital o magnético.

Este tipo de revistas son internas, también pueden ser denominados como los boletines internos. Esta revista digital puede ser la misma revista impresa, la cual tiene que ser de conocimiento completo de los empleados. El objetivo de esta herramienta es informar a los públicos internos sobre el día a día de la organización e impulsarlos a que remitan sus noticias, opiniones, sugerencias etc. Para que formen parte de la publicación.

**Reuniones aleatorias:** Es vital mantener a la organización informada de cada acontecimiento que sea de incumbencia de todos los empleados. Por esto las reuniones aleatorias son importantes para que los colaboradores se sientan incluidos en la organización. Este tipo de comunicación fomenta el diálogo ascendente, descendente y especialmente transversal.

**Manual de identidad:** Es un documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de una compañía, servicio, producto o institución. En él, se definen las normas que se deben seguir para imprimir la marca y el logotipo en los diferentes soportes internos y externos de la compañía, con especial hincapié en aquellos que se mostrarán al público.

**Revista interna impresa:** También llamado boletín interno, esta es una herramienta de comunicación importante para las compañías, bien sean grandes o pequeñas. Se trata de una reunión grande de la compañía llevada a cabo en forma escrita. La información puede llevarse a los empleados que se relacionen tanto con las actividades laborales como con las actividades sociales.

**Tablón de anuncios:** Es importante para las compañías que todos sus empleados se encuentren informados de cualquier acontecimiento, por esto es vital contar con carteleras en lugares visibles para que la información sea visible para cada uno de los colaboradores. Este canal permite difundir noticias puntuales e interesantes de la compañía, es muy útil para aquellos colaboradores que no disponen de computador y transitan por la organización.

**Buzón de sugerencias:** Es un medio a través del cual los empleados formulan ideas y las explican. También puede ser una dirección de correo electrónico, o una página web creada por la empresa. Lo importante de esta herramienta es hacerle seguimiento oportuno y tener

en cuenta cada sugerencia que establezcan los empleados.

### **1.1.3.3 Responsabilidad Social**

El enfoque de responsabilidad social empresarial (RSE) se puede considerar como un enfoque relativamente nuevo que surge por la exigencia que hacen los gobiernos a las grandes corporaciones de retribuirle de alguna manera responsable a la sociedad por los recursos que extraen y por las ganancias que estas obtienen.

Por requerimientos gubernamentales todas las empresas deben desarrollar actividades responsables pero, ¿realmente lo hacen de manera ética o lo hacen por cumplir con requisitos gubernamentales?

Existen algunas compañías que si bien empezaron sus actividades responsables por los requerimientos gubernamentales, hoy en día implementan grandes actividades de RSE que sí crean impacto en la sociedad.

El enfoque de la comunicación social en este gran eje de la RSE recae en saber qué, cómo, por qué medios y a quién se le comunica este tipo de actividades responsables. Los comunicadores deben forjar porque se desarrollen y se comuniquen actividades responsables en todos los ámbitos en los que la compañía genera impacto, es decir a nivel económico, social, cultural, ambiental y cultural. “Una política de RSE bien implementada y fuertemente impuesta es clave para el desarrollo sostenible. RSE es una noción comprensiva que toma en consideración asuntos económicos, sociales y medioambientales y, al mismo tiempo, protege los intereses de todos stakeholders requiriendo una mayor transparencia” (Herrmann, 2004, p.204-232)

A pesar de que la RSE está relacionada estrictamente con la intención de la compañía en generar valor agregado a sus públicos, actualmente se evidencia que las compañías contemplan en su planeación estratégica las actividades de RSE, además de beneficiar a sus públicos de interés, generan visibilidad o ingresos para la misma compañía, pues ahora se ve que los públicos e inversionistas buscan invertir sus capitales en empresas serias y responsables.

Según Georgina Núñez, “la RSC ha pasado de ser una actividad asociada estrictamente a la filantropía a un elemento central de la estrategia empresarial tendiente a la construcción de una nueva cultura corporativa”. Un aspecto importante de la responsabilidad social es la visibilidad que genera para la empresa en medios de comunicación, actualmente son muy bien resaltadas las buenas acciones de las empresas. (Nuñez, 2003)

Como lo mencionamos anteriormente la labor en la RSC desde la comunicación organizacional se centra en comunicar honestamente lo que se adelanta a nivel de RSC por parte de la compañía, evitando malas prácticas o corrupción en estas actividades. De acuerdo a Adriana Reynaga (2008) en su artículo *Las Relaciones de Colaboración en el Ámbito de la Comunicación Organizacional, Más Allá de la Responsabilidad Social Corporativa*, la continua comunicación de las prácticas de RSC permiten generar un grado de confianza en los públicos de interés desde accionista, consumidores, colaboradores y sociedad civil.

Algunos de los beneficios que esta autora destaca en torno a la adecuada comunicación de la RSC son: “Mayor lealtad de los empleados, voluntarios, accionistas y en general, del público interno, hacia la organización; mejor reconocimiento del público externo y de la comunidad hacia la marca y las actividades de la organización; mayores niveles de productividad; suficiencia de información y mayor transparencia en las acciones de la organización.” (Reynaga, 2008)

Paul Cappriotti y Ángeles Moreno (2006) realizaron una investigación en torno a cinco empresas y la forma en cómo estas comunican sus acciones de RSC a través de los diferentes canales que manejan y enfatizando sus páginas web como medio principal para exponer y dar información de las actividades responsables.

En su investigación estos autores reúnen 10 temáticas que deben ser comunicadas para realizar una buena práctica de comunicación en la RSC, consideradas así:

**Perfil Corporativo:** Explicación de su visión, valores y estrategia corporativa.

Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal; divisiones, subsidiarias y países en los que opera. Explicación de resultados.

**Productos y Servicios:** Explicación de sus productos, servicios y marcas desde la perspectiva corporativa, y no comercial (tipos de productos, materias primas, sistemas de fabricación, etc.)

**Empleo y RH:** Declaraciones y explicaciones de sus sistemas de contratación, promoción evaluación y despido. Declaraciones y explicaciones sobre los derechos humanos en la empresas (Trabajo infantil, discriminación, etc.)

**Acción económica:** Declaraciones y acciones relativas al impacto económico de la compañía en su entorno local, regional, nacional, etc.

**Acción Social:** Declaraciones y acciones relativas al impacto económico de la compañía en su entorno local, regional, nacional, etc.

**Acción Medio Ambiental:** Declaraciones y acciones relativas al impacto económico de la compañía en su entorno local, regional, nacional, etc.

**Gobierno Corporativo:** Declaraciones y explicaciones de sus compromisos de transparencia en el gobierno de la compañía. Explicación de la estructura de poder, remuneraciones, responsabilidades, órganos de gobierno, etc.

**Ética Corporativa:** Declaraciones y explicaciones sobre sus compromisos éticos en relación con el negocio y con sus públicos.

**Relaciones con Públicos:** Declaraciones y explicaciones sobre los intereses, importancia y vinculación de los públicos con la compañía.

**Criterios Externos:** Declaraciones y explicaciones sobre los intereses, importancia y vinculación de los públicos con la compañía.

Fuente: GRI Ingenhoff (2004)

Por último estos dos autores también consideran *el Feedback* de la empresa como una actividad de la RSC, la posibilidad de brindar un canal de comunicación para los públicos externos y que este responda efectivamente a estos requerimientos configura una herramienta de gran importancia para la imagen de la compañía.

De esta manera y para este modelo concluimos que la tarea del comunicador organizacional se ve encaminada a informar a los públicos de interés de las actividades de RSC que realiza la compañía para la cual trabaja. Igualmente de incentivar a las directivas a realizar actividades en las 10 áreas que mencionamos anteriormente y por supuesto a comunicarlas efectivamente a través de los canales que considere conveniente. (Universidad del país Vasco, 2005)

#### **1.1.3.4 Comunicaciones externas**

La comunicación externa es la comunicación destinada a los públicos externos de una empresa o institución. Es cualquier relación con lo públicos, pero no se limita a las relaciones públicas. Su función es divulgar información oportuna y relevante de una organización a los diferentes públicos externos con los que se relaciona. A través de la comunicación externa, una organización gestiona la imagen que quiere proyectar al mercado o a la sociedad. Del mismo modo esta comunicación es lo que la organización dice, hace o proyecta de ella misma hacia el exterior.

La comunicación externa hace parte de varios objetivos organizacionales como: influencia, visibilidad, reputación, compromiso social, ventas, imagen, etc. La intensidad de la comunicación al momento desarrollar estos objetivos será preguntarse y desarrollar: qué queremos lograr, qué vamos a comunicar, a quién queremos llegar y cuál es el efecto que debe producir la acción de comunicación.

Entre las funciones de la comunicación externa están:

- Ofrecer a la prensa y al público información precisa y oportuna sobre asuntos que

tienen interés y valor.

- Difundir una imagen favorable de la organización.
- Generar valor y confianza en los grupos de interés.
- Reflejar la dimensión de la empresa.
- Transmitir prestigio.

Para lograr una comunicación externa eficaz es importante desarrollar estrategias, programas y acciones de comunicaciones para apuntar de la forma más eficaz a los clientes externos. Se apoya sobre una suma de recursos, técnicas y herramientas marketing que permiten transmitir los mensajes al público con éxito. (Tuñez, 2012)

Algunas técnicas utilizadas en la comunicación externa son:

- La venta directa son acciones de venta que se desarrollan a través de la comunicación interpersonal
- Las promociones son técnicas de comunicación que buscan estimular las ventas a través de mensajes que remiten a acciones con opción de beneficio de la compra.
- La publicidad busca hacer visible, diferenciar y posicionar productos de forma que se estimule o aumente su demanda
- El *free press* es la técnica más costo-efectiva de las utilizadas por las relaciones públicas para implementar campañas de comunicación externa pero hay otras muchas. Por mencionar alguna de las más clásicas hablaremos de acciones de relacionamiento, patrocinios, eventos académicos, ferias y muestras comerciales, lanzamientos, concursos, premios, entre otras.

#### **1.1.3.5 Comunicación de crisis**

Actualmente las empresas están identificando la comunicación como ente fundamental para el momento de resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. El contexto de la organización y su imagen, lo que percibe el mercado, es una suma de acciones que es preciso conocer para poder gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva. Es por esto que la comunicación de crisis es un conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar problemas derivados de la interacción humana, natural y tecnológica; buscando,

por un lado, frenar la crisis y, por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen sea mínima.

La gestión de las crisis inicia con la prevención al identificar áreas débiles, percatarse de los posibles riesgos, prever respuestas favorables y la puesta en marcha de dispositivos de alerta.

Según los expertos en comunicación de crisis, las medidas de naturaleza comunicativa necesarias para enfrentar una situación problemática comprenden cuatro etapas:

- 1) Identificación de los primeros síntomas de la crisis
- 2) Enfrentamiento de la crisis, la crisis en sí misma
- 3) Resolución de la crisis con etapas de recuperación y recaídas
- 4) Gestión de la postcrisis.

Descuidar la comunicación en momentos de crisis sería un error. Es necesario gestionar adecuadamente las comunicaciones con el entorno: clientes, proveedores, administración, empleados y *stakeholders* en general. Hay que administrar los mensajes tanto internos como externos, ya que el silencio total puede ser tan negativo como una indiscriminada emisión de información (CEF, 2009).

### **Comunicación corporativa**

La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes estructurados que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado, puede ser interno o externo, a fin de dar a conocer su marco estratégico, y lograr establecer una empatía entre ambos; esta comunicación integra la comunicación de la empresa logrando conectar a las personas con las instituciones. (Universidad Interamericana de Puerto Rico, 2008)

La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección basada en una retroalimentación constante.

La comunicación corporativa tiene un sin número de elementos, aquí resaltaremos algunos de los más importantes para este campo.

**Identidad corporativa:** Es la personalidad corporativa, son los rasgos esenciales que diferencian a la corporación. Es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa basados en su marco estratégico.

**Imagen corporativa:** Puede ser visto como el logo o el diseño que tiene la organización, pero esta imagen va más allá, ya que es el significado que el público asocia con la organización. Existen dos tipos de imagen corporativa, la promocional y la comercial.

La imagen promocional es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.

La imagen motivacional es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target.

**Reputación:** Esta es el juicio que se ejecuta y afecta sobre la organización cuando se le compara con el estereotipo de la excelencia en el sector que se encuentre.

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

## **1.2 Variables conceptuales del Proyecto de Grado**

### **1.2.1 Comunicación Organizacional**

Como ya definimos en el primer capítulo, la comunicación organizacional es el estudio de los mensajes que comunica una organización en todos sus niveles. Teniendo como premisa que todo lo que hace la organización significa un canal de comunicación, es decir: todo comunica.

Es por esto que vemos la necesidad de sugerirle a la Pyme la identificación y el uso planeado de sus comunicaciones con el objetivo de contribuir a su crecimiento.

Este modelo de planeación estratégica está dirigido para profesionales en el área de las comunicaciones que se enfrentan al reto de las Pymes. De esta manera la comunicación organizacional será el eje rector de este modelo el cual se nutrirá de otros conceptos como la planeación estratégica y el diagnóstico estratégico.

### **1.2.2 Planeación estratégica**

El primer término a definir será la planeación estratégica la cual definiremos por medio de tres autores que la trabajan desde el campo de la administración. El primero de ellos es el doctor en Planeación y Política Social, Humberto Serna Gómez autor del libro "Planeación y gestión estratégica" en el cual se define la planeación estratégica como:

*“Un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio” (Serna, 1996, p. 29).*

Por medio de la planeación estratégica se obtendrá, procesará y analizará información interna y externa de la organización en general, teniendo como finalidad la evaluación de la situación presente de la empresa y de su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y tomar decisiones sobre el direccionamiento de la compañía. Más que un mecanismo para la elaboración de planes, la planeación estratégica, debe conducir a una manera de pensar estratégicamente y generar una cultura estratégica siendo lo más participativamente posible de tal forma que todos los integrantes de la organización se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

Para Serna, la planeación estratégica cuenta con seis componentes:

- Los estrategas: A quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Toda persona que esté en capacidad de tomar decisiones con el desempeño presente y futuro de la compañía.
- El direccionamiento: La organización debe tener claridad en el rumbo que quiere tomar y esto se logra a partir de la definición de la visión, misión y los principios corporativos.
- El diagnóstico: Procesamiento de información sobre el entorno para lograr identificar oportunidades y amenazas y de manera interna reconocer fortalezas y debilidades.
- Las opciones: Vectores del comportamiento futuro del mercado
- La formulación estratégica: planes de acción concretos
- La auditoría estratégica: El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado.

En segunda instancia, Joaquín Rodríguez Valencia licenciado en administración de empresas por la universidad Autónoma y catedrático en planeación estratégica, determina que “La planeación implica una visión al futuro, ya que, de una situación actual se espera llegar a un fin o resultado final, para lo cual, se requiere de transcurso del tiempo. Para llegar al resultado final existen varios caminos, por lo tanto hay que seleccionar las opciones y los medios más pertinentes que alcancen el objetivo esperado” (Rodríguez, 2001, p. 35).

Es por esto que la planeación se debe realizar antes que las demás funciones administrativas, ya que planear implica la toma de decisiones más adecuadas y convenientes de acuerdo con los objetivos establecidos. Cada ente de la organización, desde los supervisores hasta la dirección, debe dedicar gran parte del tiempo al proceso de la planeación y formulación de planes antes de tomar cualquier decisión que afecte a la compañía.

Rodríguez Valencia en su libro, “Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y la mediana empresa”, (2001) ilustra un listado con los aspectos básicos de la planeación, los

cuales indican la importancia de llevarla cabo en la empresa.

### **Aspectos que indican la importancia de la planeación**

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer los métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona el organismo social al medio ambiente externo
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación)
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades al establecer planes de trabajo, estos suministran las bases a través de las cuales operará el organismo.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte de las decisiones a que se lleguen.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte de las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

La planeación estratégica se hace necesaria en el momento que la empresa desee planear y controlar su crecimiento, y de esta forma aumentar sus utilidades y reducir al máximo los riesgos que puedan poner en peligro la supervivencia de la organización. Es por esto que la planeación inicia después de determinar los objetivos, que serán el hilo conductor a seguir para la generación de estrategias coherentes a la visión y misión que se tienen de la empresa,

y el paso fundamental siguiente consistirá en determinar la forma de alcanzarlos, esto es lo que se denomina como estrategia. Las estrategias determinan las líneas de acción y el rumbo que deberán tomar las actividades, respondiendo a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar al objetivo?

Rodríguez Valencia (2001) determina 5 factores básicos que intervienen en toda estrategia: recursos, acciones, personas, controles y resultados. Y de la misma manera establece que “Un plan analiza la posición actual, el objetivo que se desea alcanzar y los pasos que requiere para lograrlo.” Estos pasos que se requieren para lograr la planeación estratégica se determinan mediante un modelo que responde a las siguientes preguntas:

**P**= Posición: ¿Cuál es nuestra posición actual?

**R**= Recursos: ¿Con qué recursos contamos?

**O**= Objetivos: ¿Cuáles son nuestros objetivos?

**E**= Estrategias: ¿Cómo vamos a lograrlas?

(Rodríguez, 2001, p.166).

En su libro “Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y la mediana empresa” Valencia determina que la palabra **PROE** es un proceso que ofrece resultados efectivos a la pequeña y mediana empresa ya que es fácil de comprender y aplica el sentido común.

Asímismo, nuestro tercer autor de planeación estratégica, Edgar Enrique Zapata (1994) establece que la planeación estratégica es el proceso sistemático para detectar problemas y oportunidades que permitan dirigir un plan de acción, el cual mejore la eficiencia a nivel de la empresa individual. Como lo establecen los autores de posicionamiento Al Ries y Jack Trout, el foco de atención de la estrategia ya no debe ser solo el cliente sino la competencia.

Al igual que los otros autores, Zapata nos propone como punto de partida para la planeación respondernos las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Cómo hacemos para llegar allá?
- ¿Qué hacemos sino llegamos?

- Establecer el objetivo de mercadeo
- Definir el tipo de posicionamiento del producto

A modo de conclusión, estos tres autores nos proponen la planeación estratégica para el *análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, así como para el momento en que la empresa desee planear, controlar su crecimiento y reducir al máximo los riesgos que puedan poner en peligro la supervivencia de la organización.*

### 1.2.3 Planeación Estratégica Comunicativa

Una vez teniendo claro el concepto de planeación estratégica, podemos abordar la planeación estratégica comunicativa. En la figura 1.0 ilustraremos un esquema para explicar en que nivel deben ir ubicados estos dos conceptos.

Organización					
Áreas de la Organización					
Planeación estratégica Global	Mercadeo	Recursos Humanos	Comunicaciones y relaciones corporativas	Legal	Financiera
	Planeación estratégica comercial	Planeación estratégica de RH	Planeación estratégica comunicativa	Planeación estratégica jurídica	Planeación estratégica financiera

Figura 1.0

Para abordar el tema de Planeación Estratégica Comunicativa tomamos como fundamento teórico al autor Rafael Alberto Pérez, teórico-práctico sobre estrategias de comunicación. Su libro “Estrategias de Comunicación” ha sido reconocido con el Premio de la IV Cumbre Iberoamericana de Comunicadores al “Mejor Libro iberoamericano sobre Comunicación”, (Santo Domingo, 2005) este libro es el que hemos seleccionado para realizar la fundamentación teórica de la planeación estratégica desde la comunicación, en el cual el autor determina que:

*“ La comunicación merece el calificativo de estratégica cuando el emisor la decide y pre-elabora conscientemente de antemano, de cara al logro de unos objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de la partida y las tendencias económicas, socio culturales y tecnológicas, y, sobre todo, las posibles decisiones/ reacciones de aquellos públicos-receptores que con sus cursos de acción puedan favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos (antagonistas, competidores, empleados, aliados, compradores, usuarios, etc.).”* (2001).

El autor establece que en el ámbito de las organizaciones, estas obligatoriamente comunican, por lo cual la única salida que tienen es gestionar la comunicación de forma adecuada: “todo comunica: la cuestión no es comunicar o no comunicar, sino hacerlo de forma profesional y controlada o hacerlo mal” (2001). Pérez afirma igualmente que el manejo de la comunicación radica en las demandas del entorno y la sensibilidad a esas demandas sin importar el tamaño de la organización, pues la comunicación estratégica está encaminada a prever y aprovechar las demandas del futuro.

Para el autor la función de la estrategia radica en el cómo de los objetivos o fines propuestos por la empresa, igualmente aclara que no se debe confundir los términos objetivo y estrategia, ya que los **objetivos** se plantean previamente a la estrategia y configuran el qué, mientras que la **estrategia** es el camino o el medio a través del cual serán alcanzados dichos objetivos respondiendo a los interrogantes: con qué, cuándo y dónde. Ahora, el manejo de los recursos disponibles y su uso operacional corresponde a la **táctica** que será lo establecido por la estrategia, visto de esta forma la táctica es un conjunto de decisiones concretas a corto plazo y la estrategia es el conjunto de las tácticas que producirán resultados a largo plazo, es por esto que la táctica es el lugar donde se materializa la estrategia.

De esta manera la planeación estratégica comunicativa es todas aquellas acciones diseñadas previamente con el fin de cumplir objetivos comunicativos a través de la planeación.

#### **1.2.4 Diferencia entre Planeación Estratégica y Planeación Estratégica Comunicativa**

Para los objetivos de este documento debemos entender la diferencia entre planeación estratégica y planeación estratégica comunicativa. Sí bien, ambos conceptos manejan temáticas muy parecidas, sus esfuerzos se encaminan a objetivos de distinto nivel.

Por un lado la **Planeación Estratégica** trabaja para todas las áreas de la organización a nivel macro, y a su vez cada una de estas posee su propia planeación. (como lo ilustramos en la figura 1.1). Por otro lado la **Planeación Estratégica Comunicativa** es el ámbito de la comunicación organizacional, que actúa velando por el buen y efectivo funcionamiento de los recursos comunicativos. Estas acciones deben ir encaminadas a cumplir los objetivos de comunicación y a su vez alineados con los objetivos generales de la organización.

De esta forma la diferencia entre estos dos conceptos radica en su nivel de ejecución, pues la comunicación Estratégica Comunicativa está dentro de la Comunicación Estratégica, al mismo nivel que se encuentran los planes estratégicos de las otras áreas de la compañía.

Organización					
Áreas de la Organización					
Planeación estratégica Global	Mercadeo	Recursos Humanos	Comunicaciones y relaciones corporativas	Legal	Financiera
	Planeación estratégica comercial	Planeación estratégica de RH	Planeación estratégica comunicativa	Planeación estratégica jurídica	Planeación estratégica financiera

Figura 1.1

La coexistencia de varios planes dentro de una misma organización funciona para que todos estos vayan de acuerdo a unos mismos objetivos y fines. Se debe tener claro que siempre habrá un plan rector que dirige las acciones de los demás planes de menor nivel.

La existencia de un plan general de la compañía nos brinda los lineamientos base para el diseño de los planes en cada área respectivamente, ya sea el departamento de comunicación, de recursos humanos, de distribución, etc. Finalmente la organización queda resumida en varios planes que juntos generaran el éxito de un plan mayor y por lo tanto de unos

objetivos mayores.<sup>2</sup>

No obstante la planeación estratégica sin importar el nivel de aplicación posee un mismo fundamento que consiste en el proceso de utilizar de manera adecuada los recursos disponibles para el cumplimiento de unos objetivos.

La planeación estratégica tanto a nivel macro como a nivel micro funciona también como una herramienta que prevé o intenta resarcir cualquier problema o crisis que vaya a enfrentar la compañía. Este es quizás uno de los elementos más importantes de la planeación. El estar o no preparado a los cambios del contexto puede significar el éxito o el fracaso de una compañía.

En el caso de la planeación estratégica comunicativa, se debe gestionar los recursos de manera responsable y a su vez ir más allá de las acciones del día a día. Hoy más que nunca las compañías están expuestas a sus públicos y su reputación puede cambiar de un día para otro, es allí donde los comunicadores debemos velar por una planeación que contemple las posibles crisis o cambios del contexto, y de esta manera saber responder adecuadamente a estas.

Finalmente podemos concluir que la planeación estratégica comunicativa está ligada con todos los objetivos de la organización que quieran comunicarle algo al público interno o al público externo.

La gestión de las comunicaciones en la organización ayuda a planear estratégicamente el uso de los recursos existentes. A través de estudios y aplicación de las herramientas indicadas se logra que las organizaciones vean más allá de lo que tienen enfrente, optimizando los recursos y tiempo para tomar decisiones correctas y aplicar las estrategias más convenientes de acuerdo a lo que se quiere alcanzar con cada tipo de público.

---

<sup>2</sup>Es importante resaltar también que la planeación estratégica de las organizaciones debe ir de acuerdo o en diálogo con la planeación gubernamental del país o ciudad en que se encuentre la compañía, pues muchas veces éstas se ven afectadas por políticas, decretos ect, que afectan directamente el funcionamiento de la organización.

### 1.2.5 Pymes

El presente trabajo de grado cuenta con dos líneas base las cuales son Planeación Estratégica y Pymes. Para el desarrollo de este documento hemos escogido las Pymes para su aplicación, ya que este sector posee una carencia en la implementación de estrategias comunicativas que dificultan su posicionamiento, visión a futuro y por consiguiente su actividad y resultados de desarrollan a corto plazo. (Castellanos, 2003, p. 12)

En primer lugar es importante resaltar la diferencia entre MiPyme y Pyme ya que el proyecto esta direccionado sólo a la pequeña y mediana empresa que representa aproximadamente el 30% de la generación de empleo en el país y además son el segundo sector empresarial de gran aporte económico para Colombia. (Rodríguez, 2003, cap. 2).

En Colombia, de acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 la microempresa es toda unidad de negocio realizada por persona natural o jurídica, con planta de personal hasta 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Según la ley 905 de 2004 la pequeña empresa es aquella unidad de negocio con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes; y de esta forma, la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Para abordar el tema de Pymes recopilamos información de autores que han investigado la problemática en las mismas. El primero de ellos es: Edgar Enrique Zapata, docente de la Facultad de Administración de la Escuela de Administración de Negocios EAN, en su artículo investigativo "Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos" nos dice que:

*“(…) La ausencia generalizada de una planeación estratégica formal y continua en la gestión empresarial de las organizaciones. Lo anterior significa que las empresas se concentran en la operación del día a día o a lo sumo se tiene en cuenta un horizonte a corto plazo, generalmente de un año donde la base fundamental de planeación son los*

*presupuestos de ingresos y egresos” (Guerrero, 2004, p. 121).*

Asímismo la investigación, realizada sobre nueve casos específicos de empresas heterogéneas, determinó que los problemas de las Pymes se originan a nivel externo e interno. Los factores externos están determinados por la economía, política y tecnología. La coyuntura económica (problemas de recesión que producen disminución de ventas), acceso a financiamiento (tramitología y garantías exigidas), sistema tributario (carga impositiva demasiado alta), acceso a mercados (competencia desleal, contrabando, informalidad), legislación laboral (compleja y para lo cual no cuentan con el capital para contratar el personal adecuado), apoyo y funcionamiento del Estado (demora en los pagos, burocracia excesiva); y las deficiencias internas se identificaron en: el mercadeo, la producción y el personal. Se evidencia una falta de liderazgo y poca autonomía de los jefes para el logro de los objetivos, baja participación de los empleados en la planeación de las actividades de la empresa, escasa atención al proceso de selección e inducción del personal y carencia de motivación de los empleados.

En el estudio se evidencia una deficiencia significativa en el área de la planeación, ya que las empresas establecen planes pero sólo a corto plazo. Aunque la mayoría de empresas cuentan con una misión y visión, primeros pasos de la planeación estratégica, no aplican estas definiciones al momento de establecer sus objetivos y generar planes para cumplirlos. Es por esto que las empresas no pueden sostenerse en el tiempo ya que no generan planes futuros que aporten a la visión que se han planteado. Además el planteamiento de misión y visión lo hacen de forma meramente intuitiva y por cumplir este requisito sin tener claro la verdadera naturaleza y alcances de lo que este planteamiento conlleva.

"...Se observa una falta de planeación a largo plazo, lo que significa que en general los empresarios de las PyMES no tienen la cultura del análisis del entorno y sus implicaciones para la empresa..." (Guerrero, 2004, p. 122).

Aunque algunos empresarios hacen reconocimiento del sector, carecen de seguimiento continuo al contexto y las tendencias pertinentes de su Pyme, del mismo modo es primordial contar con la orientación estratégica de la organización ya que si no se toman las

decisiones pertinentes, la gestión empresarial presente y futura se ve afectada significativamente.

Asímismo se evidencian problemas en la gestión del recurso humano ya que las Pymes no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano. No se percibe alineación con el marco estratégico de la empresa porque no han formulado una misión, ni políticas, ni metas, ni estrategias en dicha área.

De igual forma para Carlos Arturo Cano “La pequeña y mediana empresa ha jugado, juega y jugará un papel importante en la sociedad; ante todo, por su contribución tanto de forma directa, a la creación de empleo en épocas críticas, como indirectamente, al progreso económico y social de la comunidad” (Cano, 2009, p.65).

En su artículo “Elementos claves para el desempeño de Pymes industriales en Cali, Colombia: análisis de los 10 sectores más representativos en número de pymes y generación de empleo”, Carlos Cano se apoya en un trabajo doctoral llamado "modelo de propuestas estratégicas para mejora del desempeño de las pyme del plástico en Cali, en variables de éxito”. En este, analiza 10 sectores de la industria donde busca encontrar elementos comunes y claves entre los sectores que permitan abordar las pymes desde estos elementos.

El estudio nos permite ver cuáles son las dimensiones o elementos clave más importantes para las PYMES. Dentro de los más importantes se encuentran la competitividad, que comprende la intensidad de la rivalidad entre las empresas competidoras, producto de la falta de diversificación lo que a su vez genera falta de barreras de entrada permitiendo así el fácil ingreso de nuevas empresas. (Cano, 2009, p.65).

Por otro lado la gerencia que comprende la planificación estratégica, medición de la gestión, adaptación al cambio, entre otros elementos también se muestra en este estudio como un elemento clave para la gestión de las PYMES. Elementos como, el personal, la tecnología la logística, las operaciones, el mercadeo, y el servicio al cliente también representan elementos claves que se deben tener en cuenta según este estudio. Con estos resultados el propósito general de este estudio es definir proyectos potenciales para las PYMES de acuerdo a los elementos que más incidencia tienen en su gestión, como lo son la

competitividad, la gerencia, etc.

Finalmente para Yaffa Gómez Barrera

*“El camino para los profesionales del diseño en las empresas con fines a fortalecer la competitividad e implementar procesos de diseño integral, de generación de valor e innovación es largo y difícil de recorrer, por varias razones en distintos niveles: en relación con el empresario, respecto a las condiciones de la empresa, sobre el diseñador, en relación con las organizaciones y entidades de promoción del diseño y respecto a los lineamientos de apoyo gubernamental”* (Gómez, 2010, p. 66).

Después de dar un contexto y marco teórico al tema de las Pymes y ver cómo se encuentran en el desarrollo de la planeación estratégica, el objetivo de la este documento es primordialmente concientizar a la Pyme de la importancia de la planeación y definición de sus objetivos y estrategias, y segundo brindarles bases para la implementación de la planeación en el área de comunicaciones, para que con la ayuda de un profesional en comunicación la puedan aplicar a sus organizaciones y tengan un pensamiento a largo plazo similar al de las empresas multinacionales.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **2. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PYMES**

Este modelo fue elaborado por nosotras mismas a partir de la integración de los aportes de la planeación estratégica administrativa, aportes de planeación de la comunicación organizacional y de una investigación previa sobre la planeación en las Pymes. Elaboramos este modelo después de interpretar e introducir los conocimientos dentro de la lógica comercial que tienen las pequeñas y medianas empresas. Por esto vimos la necesidad de integrar las dos disciplinas y entregar un producto final como aporte a la carrera y a los estudiantes que buscan aportar bases para el desarrollo de la sociedad y a la empresa en Colombia.

El modelo se divide en tres grandes partes que coinciden con los diferentes conceptos que ya hemos definido previamente en los capítulos anteriores.

La primera parte del modelo está construida con aportes de la planeación estratégica administrativa, en la cual proponemos el diseño del Direccionamiento Estratégico de la Pyme, es decir sus objetivos, misión visión, entre otros conceptos, fundamentales para la consecución del modelo.

A partir de la segunda parte de este modelo incluimos los conceptos de planeación estratégica comunicativa y por consiguiente de comunicación organizacional. Así, la segunda parte de este modelo constará de la realización de un diagnóstico comunicativo aplicado a la pyme, en el cual explicaremos cómo hacer un diagnóstico, qué herramientas usar y cómo interpretar los hallazgos encontrados. El diagnóstico será nuestro recurso principal para elaborar las estrategias comunicativas, pues este nos dará a conocer los problemas o puntos clave en los cuales se debe trabajar en la Pyme a nivel comunicativo.

Una vez realizado el diagnóstico comunicativo, en la tercera parte del modelo explicaremos cómo planear a partir de los hallazgos encontrados en el diagnóstico. Es aquí donde

mostraremos los conceptos de la planeación estratégica comunicativa previamente explicados. Finalmente se enseñará a evaluar las acciones emprendidas.

Como dijimos anteriormente este es un modelo de planeacion estratégica comunicativa que se nutre de conceptos de otras disciplinas como la administración, el objetivo final del modelo será que la pyme logre encaminar sus acciones comunicativas para el cumplimiento de sus objetivos comerciales. Que vea en la comunicación una herramienta util para su posicionamiento y perdurabilidad en el tiempo.

### ESQUEMA DEL MODELO



## **2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GLOBAL**

### **2.1.1 Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico se basa en definir los propósitos u objetivos de la organización. La realización del direccionamiento estratégico tiene como finalidad la autodefinition de la organización y a su vez la preparación de las organizaciones al cambio, pues actualmente estamos en una sociedad de cambio permanente a nivel tecnológico, social, económico, político, etc. Esta preparación al cambio se hace definiendo objetivos y estrategias que hagan que las organizaciones crezcan.

El direccionamiento estratégico le permite a cualquier tipo de empresa entender su razón de ser, a planear su visión a futuro, sus valores, las metas que quiere alcanzar y la forma en que desea alcanzarlas. Es por esto que se hace indispensable que toda nueva organización o toda idea de negocio que se genere, tenga claro cada parte del direccionamiento estratégico y de esta forma logre su perdurabilidad en el tiempo.

En el direccionamiento estratégico es en donde se da inicio a las estrategias y planes de acción. Es indispensable tener claro la diferencia entre objetivo, estrategia y táctica. Los objetivos son los fines propuestos por la organización y responden al “qué”; la estrategia será el camino por el cual serán alcanzados los objetivos respondiendo a los interrogantes: “con qué”, “cuándo” y “dónde”. Y finalmente, la táctica es entendida como el manejo de los recursos disponibles y su uso operacional.

La comunicación estratégica juega un papel primordial en el desarrollo del direccionamiento estratégico. Sabemos que toda organización se crea en función de suplir necesidades sociales, es por esto que se hace necesario atender a estas necesidades de manera adecuada, pues se cuenta con públicos internos y externos a los que se debe comunicar, saber qué comunicarles y cómo comunicarles.

Al finalizar el desarrollo del direccionamiento estratégico se hará indispensable comunicar estos acuerdos a cada uno de los públicos para que todos se dirijan a un mismo horizonte.

Es por esto que las comunicaciones no son, ni serán un tema aislado en la formulación del direccionamiento estratégico, es necesario usar las palabras y recursos adecuados para la formulación de cada uno de estos puntos de este direccionamiento.

Al momento de establecer objetivos y estrategias, la planeación estratégica comunicacional juega un papel muy importante en el desarrollo de estrategias comunicativas, pues estas no están diseñadas solamente para enviar información, la comunicación está pensada para generar una retroalimentación con todos los *stakeholders*, y es por esto que se tiene que hacer clara la diferencia entre comunicar e informar y la comunicación está encaminada a la primera de estas, el logro de un *feedback* que alimente el desarrollo y evolución de la empresa, será un buen indicio de buenas prácticas comunicativas.

Es por esto que desarrollaremos el modelo de direccionamiento estratégico paso a paso de tal forma que cualquier comunicador pueda aplicarlo a cualquier tipo de organización, pequeña, mediana o grande, y posteriormente comunicar a cada una de las áreas existentes en la compañía. Lo importante al momento de desarrollar este tipo acciones es tener claro el negocio en el que se encuentra, a dónde se quiere llegar, a quién se quiere llegar y de qué recursos se dispone. Cuando estas ideas se tienen claras es más precisa la formulación de objetivos y estrategias para el cumplimiento de todo lo que se ha establecido y lo que se ha prometido a los públicos.

#### **2.1.1.1 Autodefinition del negocio de la Pyme**

Todos los productos y servicios consumidos tienen como objetivo primordial brindar algún tipo de sensación o sentimiento. A parte de aquellos que suplen necesidades fisiológicas, los demás productos brindan, más que los mismos productos, elementos simbólicos o intangibles que alimentan la mente, y expectativas de vida o espíritu del consumidor.

Por ejemplo cuando compramos nuestro primer carro en realidad no compramos un carro compramos la sensación de éxito, independencia, a eso nos referimos.

De esta forma cuando se ofrece algún tipo de producto o servicio a un público determinado se debe detectar qué es realmente lo que se está ofreciendo atrás del producto que se produce o comercializa. De esta forma se podrá encontrar en qué negocio se encuentra realmente. Por ejemplo: un fotógrafo vende fotos pero está en el negocio de los recuerdos o momentos; si usted vende perros, gatos, aves etc, está en el negocio de la compañía, aquel que venda pilas ofrece energía portable, aquel que vende celulares vende comunicación, una funeraria no esta en el negocio de la muerte sino en el del acompañamiento y por tanto, al entender su giro real de negocio, todas las estrategias y tácticas estarán encaminadas a construir este imaginario de la marca en los consumidores y volverlo así ventaja competitiva.

De igual forma pasa con los servicios, por ejemplo cuando vamos a un restaurante lujoso y costoso, además de ir a comer, vamos a disfrutar a compartir momentos con otras personas, y hoy en día con el auge de las redes sociales estos lugares nos ofrecen prestigio, seguridad, vida social entre otras cosas más, que llenan nuestras expectativas.

De esta manera, se debe identificar el negocio simbólico en el que se tiene presencia. El producto o servicio, funciona como un medio o herramienta para ofrecer algo simbólico o intangible que busca llenar las expectativas del cliente. En realidad las expectativas del consumidor son pocas lo que hay en gran cantidad son productos o servicios que llenan esas expectativas y es allí donde debemos esforzarnos por ser la primera opción que nuestro cliente escoja para llenar ese tipo de expectativa que tiene.

El identificar en qué negocio se encuentra la Pyme funciona para múltiples objetivos, en primer lugar para hacerle saber al cliente lo que el producto le puede hacer sentir o creer, pues en muchos casos ni el mismo consumidor está seguro de lo que puede ofrecerle un producto o servicio. En segundo lugar para saber cómo dirigirse al cliente y por último para encontrar qué otros elementos alrededor de el producto pueden satisfacer las expectativas de los clientes.

### **2.1.1.2 Diferenciación y Segmentación**

No es necesario aclarar que la cantidad de posibilidades y opciones que tienen los consumidores para elegir hoy en día es bastante amplia y variada.

Es por esto que en esta investigación ponemos como elemento fundamental e inicial para la operación de una Pyme la diferenciación pues el consumidor escogerá aquella empresa que más le convenga de acuerdo a su expectativa e intuición. “No solo hay más competencia, sino competencia más dura e inteligente” (Trout, 2001, p. 75) por lo cual se debe pensar en resaltar frente a los competidores.

Sabemos cuan difícil es para una Pyme pensar y trabajar en estos temas, pues normalmente se pone más cuidado a las actividades del día a día y no a los planes a largo plazo. Es por esto que insistimos a las Pymes en tomarse el tiempo para planear y programar objetivos a corto y largo plazo, pues es el momento indicado para pensar en estrategias como la diferenciación y segmentación que abordaremos en este aparte de este capítulo.

El proceso de diferenciación consiste en dos grandes fases, en la primera fase nos debemos enfocar a encontrar la diferenciación y en la segunda fase a comunicar esa diferencia.

Para encontrar la diferenciación se cuenta con múltiples herramientas, comunmente se piensa que la diferenciación siempre debe ir asociada al producto, sin embargo la diferenciación puede estar relacionada al producto y a todo lo que lo rodea como el servicio, la publicidad, la idea central es mostrar una diferenciación como empresa y marca a través de las herramientas ya mencionadas, pues finalmente los productos y mensajes podrán ser fácilmente copiados, por tal motivo se debe tratar de diferenciarnos como compañía.

Uno de los puntos más importantes es que la idea diferenciadora sea única en el sector en que se encuentra la Pyme. Se debe enfocar energías en una sola idea diferenciadora de tal forma que se logre ser reconocido por eso y solo eso. Tratar de abarcar varios atributos puede no ser la mejor idea. “ (...) si se ignora o no se tiene en cuenta aquello que puede hacer de nuestra oferta algo único o al menos diferente y tratamos de ser todo para todo el

mundo, se perderá la identidad y terminaremos siendo “nada para nadie”. (Trout, 2001, p. 79)

La idea diferenciadora debe ser, además de buena, algo que la competencia difícilmente pueda copiar. Se debe tener cuidado con que la idea sea lógica y atractiva para el consumidor, “ser el primero con una idea estúpida es simplemente una estupidez. No lleva a ninguna parte” (Trout, 2001, p. 82)

Según Jack Trout una de las mejores maneras de hacer este proceso diferenciador es apropiarse de un atributo del producto o la marca, y posicionar este en la mente de nuestros clientes lo que nos ayudará a ser los más reconocidos en esa característica y cuando alguien busque un producto que le satisfaga esa necesidad seguramente escogerá el producto más reconocido por satisfacer dicha necesidad.

Por ejemplo, en el sector de los Shampoos, todas las marcas prometen múltiples beneficios, brillo, volumen, control de los rizos, lisos perfectos etc. El cliente sabe que todos le servirán para lo mismo porque todos prometen todo (brillo, volumen, control...), de esta manera el cliente resultará escogiendo el shampoo guiándose por el precio, el olor o la presentación más llamativa.

Ahora bien, si existiera un shampoo de una marca que promete ayudar únicamente a la caída del pelo, este es su atributo de diferenciación. No promete brillo, volumen, crecimiento solo promete que no se le caera el pelo. Seguramente un cliente que tenga esta necesidad no dudará en escoger este producto sin importar si los otros también le prometen que no se le caera el pelo, además de darle brillo y volumen.

Cuando se está en la búsqueda del atributo diferenciador debe hacerse teniendo en cuenta lo dicho en la primera parte de este capítulo acerca del negocio en el que se encuentra la Pyme. Es decir apropiarse de un atributo del producto o servicio pero también hacerlo de un atributo del negocio en el que se ha decidido incidir. Para seguir con el ejemplo del shampoo, la marca que vende shampoo contra la caída del pelo vende no solo un shampoo anti-caída sino juventud o la seguridad que genera el sentirse joven. De esta forma se sabe

que el sector de los shampoos están en el negocio de la belleza pero el atributo escogido dentro del negocio de la belleza será el de la juventud.

Jack Trout en su libro nos explica cuatro elementos fundamentales a tener en cuenta en la búsqueda y utilización de nuestra idea diferenciadora.

- **Tener sentido en el contexto:** el autor se refiere a tener un conocimiento amplio del contexto del negocio en el que se incide para saber qué hacer y qué decir, estar precabido de que ningún otro competidor grande o pequeño tenga nuestro atributo diferenciador como bandera de venta.
- **Encontrar la idea diferenciadora.** Como ya lo mencionamos “ser único en su clase o sector” (Trout, 2001, p.85), Rosser Reeves es el creador del concepto de marketing USP, Unique Selling Proposition, el cual explica que cada anuncio debe presentar una propuesta al consumidor clara y consisa “Compre este producto y obtendrá este beneficio concreto” (Trout, 2001, p.85), la idea es darle al consumidor una razón para que compre o adquiera el producto o servicio que ofrece.
- **Tener Las Credenciales:** Contar con las pruebas de que la promesa ofrecida sí es cierta es fundamental, pues explicar al consumidor el porqué nuestro servicio o producto sí le dará lo que le estamos prometiendo genera credibilidad ante el cliente.
- **Comunicar la diferencia:** Comunicar el atributo diferenciador a través de todos los canales de comunicación usados. Es por esto que debe ser clara, sencilla y visible pues, como el autor menciona, habrá que repetirla una y otravez.  
“No se trata de contar toda la historia. Hay que enfocarse en una idea con una gran potencial diferenciador y llevarla de la forma más directa posible a la mente de los clientes” (Trout, 2001, p.71),

Una vez establecido y comunicado el atributo de diferenciación de la compañía los clientes potenciales asociarán nuestro servicio o producto con otros beneficios adicionales, para finalizar el ejemplo del shampoo los clientes potenciales podrán inferir que si aparte de ayudar con la caída del pelo este shampoo también puede darme brillo o crecimiento.

### 2.1.1.3 Visión

Después de haber comprendido y establecido el negocio dónde se quiere que esté la empresa en la mente de los clientes y comprender la importancia de la diferenciación en los productos, podemos empezar a definir cuál será la visión de la organización. La visión es definida como el norte en dónde se quiere que esté la compañía en un tiempo determinado de años, podemos establecerla a cinco o diez años. Esta visión se puede tomar como el “sueño” que quiere realizar la empresa, el cómo se quiere ver en un futuro y dónde espera estar. Pero algo que se debe tener muy claro es que debe ser viable. Es importante tener visión a futuro, pero siempre siendo realistas. Por eso se hace en un tiempo determinado de 5 o 10 años para que esta meta que nos estamos proponiendo el día de hoy pueda ser medible en un espacio de tiempo. Esta parte del direccionamiento debe ser definida por líderes que tengan la capacidad de fijar el norte o rumbo de la organización. (Rosillo, 2006)

Tenga en cuenta los siguientes elementos para elaborarla:

- a) Establezca una dimensión del tiempo en años.
- b) Tenga en cuenta que debe ser integradora.
- c) Haga una visión amplia y detallada.
- d) Debe ser positiva y alentadora para el público interno y externo.
- e) Debe ser realista y posible.
- f) Haga una visión consistente.
- g) Difúndala tanto interna como externamente
- h) Redáctela en futuro

Ahora responda estas preguntas y redacte su visión:

- ¿Qué quiere o qué aspira llegar a ser?
- ¿Cuál es su sector?
- ¿Cómo su empresa va a llegar a ser eso?

Aquí, ejemplos sobre la visión de algunas empresas:

***MedPlus Medicina Prepagada:***

“En el 2017 MedPlus Medicina Prepagada será reconocida en el sector salud en Colombia por su atención y servicio, crecimiento sostenible e innovación.” (Información Corporativa, 2013)

***Banco Corbanca:***

“Consolidarnos como una sociedad fiduciaria de referencia, en la gestión de activos, servicios fiduciarios y servicios de custodia, líderes en la implementación de soluciones innovadoras y eficientes, ofrecer servicios y productos que generen valor a nuestros clientes y oportunidades de desarrollo profesional y personal a nuestro equipo” (Quiénes Somos, 2012)

**2.1.1.4 Misión**

Después de que ya realizamos la visión y sabemos cómo nos queremos ver en un futuro, es hora de volver al presente y definir nuestra razón de ser, que en otras palabras es la Misión. Para el éxito de la organización es importante involucrar a todo el grupo directivo donde se dé un trabajo en equipo en el cual estén comprometidos e involucrados todos los actores en la formulación de cada parte del direccionamiento. La misión debe involucrar y comprometer a toda la organización ya que de esta forma se integra a toda la empresa en la formulación de las estrategias y hace más fácil su desarrollo y ejecución.

Los términos involucrado y comprometido se entienden claramente en el siguiente ejemplo: “El plato de los huevos revueltos con el jamón [...] en este experimento culinario intervienen dos especies del reino animal: la gallina y el cerdo. La primera ha dado los huevos, pero el cerdo ha dado la vida; los dos están comprometidos, pero el cerdo está involucrado, puesto que él hace parte del famoso platillo”. Aquí se hace indispensable que todas las personas involucradas también estén comprometidas para la perdurabilidad exitosa de la empresa en el tiempo. (Rosillo, 2006)

La misión se puede construir respondiéndose las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?

- ¿Para quienes trabajamos?

Cuando esté realizando la misión es importante que tenga presente y recuerde el negocio en el que se encuentra sin confundir los fines y los medios de los cuales se vale para lograr su materialización. Por ejemplo, la misión de un periódico no es vender papeles impresos sino entregar información. Es por esto que antes de elaborar nuestra visión, misión y objetivos usted debe tener claro el negocio en el que está.

Finalmente tenga en cuenta que la misión NO es el producto o el servicio que se está ofreciendo sino que es la necesidad que se está satisfaciendo.

Aquí, ejemplos sobre la visión de algunas empresas:

***Almacenes Éxito:***

“Es la satisfacción de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, mediante experiencias de compra memorables y garantía de excelencia en servicio, selección de productos, calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas por formato comercial” (Filosofía corporativa, 2013)

***Almacenes Vélez (Calzado):***

“Desarrollar, producir y comercializar artículos de moda en los segmentos de calzado, marroquinería, prendas de vestir y accesorios; con una alta especialización en la manufactura de cuero, buscando seducir a nuestros clientes con un concepto diferenciador en diseño, confort, calidad y servicio, a través de nuestras marcas y en los diferentes canales de comercialización; generando adecuado valor para nuestros empleados, clientes, proveedores y accionistas” (Valores corporativos, 2013)

### **2.1.1.5 Objetivos generales**

Cuando ya se tiene establecida la visión y la misión es importante pensar de qué manera se van a cumplir estas premisas; es por esto que se tienen que definir unos objetivos que ayudarán a seleccionar e implementar las posibles estrategias que se van a desarrollar para que la visión y misión se cumplan a cabalidad. Cuando se determinan los objetivos, las personas que conforman la organización lograrán enfocar sus logros y desarrollo hacia el cumplimiento de estos

Ya que el direccionamiento estratégico es un proceso donde cada etapa tiene su momento, es necesario comprender el orden en el que está determinado el modelo. Ya que cada parte tiene su razón de ser, y por el hecho de ser un proceso, los términos y definiciones obedecen a un orden establecido lo primero que necesita hacer la organización es definir su negocio, en dónde se encuentra o quiere encontrarse simbólicamente en la mente de sus clientes para luego establecer la visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas.

Para hacer los objetivos es indispensable expresar una acción a llevar a cabo. Por lo tanto debe estar iniciado por verbos fuertes, que indican acciones, a continuación se indica el fenómeno en el que –o con quien—se llevará a cabo dicha acción. Seguidamente se indica el objeto de investigación, es decir, el fenómeno o las partes en relación que serán investigados, indicando finalmente para qué se realiza esta acción investigativa.

Requisitos para plantear los objetivos:

- Ser realistas.
- Ser medibles.
- Ser congruentes.
- Ser importantes.
- Redactarse evitando palabras subjetivas.
- Precisar los factores existentes que lleva a investigar.
- Enfatizar la importancia de mejorar la organización.
-

Para construir los objetivos deben considerarse las siguientes interrogantes (los que sean necesarios y en el orden más conveniente): Quién, qué, cómo, cuándo y dónde.

Aquí un ejemplo de objetivos:

### ***Chevrolet***

- Priorizar la seguridad y la calidad.
- Crear relaciones duraderas con los clientes.
- Innovar.
- Ofrecer inversiones a largo plazo.
- Hacer la diferencia para un cambio positivo. (Mundo Chevrolet, 2012)

## **2.2 DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO PARA LA PYME**

Para continuar con este proceso de direccionamiento, y tener claro el tipo de empresa para la que se está trabajando, cómo quieren sus directivos y dueños que esta sea, y cómo lo quieren lograr, es importante evaluar las fuerzas externas e internas. Por esto se hace necesaria la realización de un diagnóstico, el cual funciona como una fotografía de la realidad.

Para este momento ya se debe tener clara cual es la diferenciación y/o ventaja competitiva de la compañía. El diagnóstico le permitirá descubrir si se ha venido utilizando la ventaja competitiva de forma adecuada o inadecuada, en cualquiera de los dos casos este será uno de los principales hallazgos. Las actividades de la estrategia que explicaremos en el siguiente capítulo tendran que ir de acuerdo a comunicar la ventaja competitiva.

Retomando la importancia del diagnóstico como dijimos anteriormente, estamos en un mundo cambiante por lo cual es necesario observar el entorno frecuentemente para estar a su ritmo o adelantado a él. La realización de un diagnóstico permite disponer de un nivel de información suficiente para poder tomar buenas decisiones. El éxito de una estrategia siempre dependerá del diagnóstico. El diagnóstico de la comunicación permite lograr un

reconocimiento de la situación actual de una organización, este es un paso previo a la proyección de alternativas y cursos de acción que permitirán modificar la realidad a un sentido deseado.

Este diagnóstico también es visto como un proceso educativo para los actores de la organización ya que les permite el reconocimiento de su situación actual y aspira a que ellos mismos se apropien de la planeación estratégica como una herramienta para modificar la realidad.

Este debe realizarse en todos los niveles económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, tecnológicos y competitivos.

La realización del diagnóstico permite reducir el fracaso del plan o la estrategia que se quiera realizar. A continuación estableceremos algunos principios de un diagnóstico de comunicación para nuestra organización apoyándonos en el autor Jorge Etkin y en su Libro La Complejidad en las organizaciones (Etkin, 2005):

- **Mirar al interior:** Darse cuenta de la importancia y la necesidad de hacer un diagnóstico desde el interior de la empresa.
- **Primero es la estrategia:** Es primordial entender la diferencia entre estrategia, táctica y objetivo. El objetivo es qué lograr, la estrategia es qué hacer para lograrlo y las tácticas son cómo hacerlo. El diagnóstico ayuda a vislumbrar el verdadero objetivo que conducirá a acercarnos a la estrategia y a las tácticas.
- **Todos aportan:** Es necesario cualificar los públicos. Todos los públicos son necesarios para el desarrollo del diagnóstico y es por esto que hay que tener claridad en el momento en qué cada uno de ellos pueda intervenir.
- **Igual hacia adentro que hacia afuera:** El logro de la misión, la visión y los objetivos tiene que ser coherente con lo que se enuncia y se ve en la realidad.
- **Stakeholder:** Es importante afinar el oído, cómo escucho a los públicos de interés y

tengo en cuenta sus opiniones al momento de tomar decisiones. Se reacciona con lo que se escucha más no con lo que se quiere decir.

- **Comprender lo que “ellos” entienden:** Usar mecanismos de retroalimentación. Es indispensable saber si nuestro público nos está escuchando y entendiendo.
- **Canales:** Dependiendo de lo que queremos comunicar elegimos el tipo de canal por el cual lo queremos hacer (voceros, impreso, correo, intranet, audios, piezas gráficas) Cuando se tiene claro el canal se puede ser asertivo con el medio. Para cada espacio se elige un canal y un medio.
- **Canales informales:** Es necesario estar cerca de los canales informales ya que muchas veces brindan información relevante sobre el clima organizacional o mejoras de la empresa.
- **Contrastar:** Obligación a retroalimentar
- **Aportar innovaciones:** Sugerir elementos que abran la puerta a la estrategia.

### 2.2.1 Contexto de la comunicación en la Pyme

Como se ha dicho anteriormenete el diagnóstico es una herramienta que permite hacer una fotografía de la realidad. Para tener un conocimiento completo de esa realidad se debe mirar el pasado de esa realidad y los distintos puntos de vista de los integrantes de la misma.

Dependiendo de quién realice el diagnóstico, este presenta dos formas. Por un lado el diagnóstico realizado por una persona ajena a la organización y por el otro el diagnóstico realizado por alguien del interior de la organización, la persona o el grupo de personas encargas de hacer el diagnóstico ya sean parte o no de la misma, deben ser lo suficientemente imparciales y abiertos a cualquier tipo de situación.

Muchas empresas escogen firmas externas para realizar el diagnóstico, sin embargo

sabemos que las Pymes no cuentan con parte de su presupuesto para realizar este tipo de estudios. Por este motivo aclaramos que la persona encargada del diagnóstico, si bien es un integrante de la empresa, debe ser alguien con la capacidad de observar y aceptar en profundidad todos los puntos de vista encontrados, indagar en los mismos y estar dispuesto a encontrar problemas incluso en su misma área de trabajo o en la dirección de la empresa.

Es importante esclarecer que la dirección de la empresa debe estar involucrada en la realización del diagnóstico de lo contrario no servirá de nada, pues no habrá voluntad directiva para la solución de los problemas encontrados en el diagnóstico.

El **contexto** es la primera fase del proceso de diagnóstico el cual permitirá familiarizarse con la realidad que se está investigando, el diagnóstico de comunicación en su totalidad arrojará hallazgos o problemas presentes en esa realidad concernientes a los procesos comunicativos.

El contexto es ese primer acercamiento con la realidad, se investiga acerca de la historia de la compañía, sus fundadores, el origen del capital, su razón de ser, su visión, misión, objetivos. Además de esto, es en este momento donde se identifica de forma general cuál es el problema o asunto de interés por el cual se motivó la realización del diagnóstico. Esto permitirá enfocar la mirada en algo específico, si bien las empresas tienen muchos problemas que resolver, se debe enfocar esfuerzos en las variables comunicativas.

Cuando se realiza un diagnóstico de comunicación se debe tener claro qué se va a mirar, no se puede acercarse a la realidad sin antes tener en cuenta qué se quiere extraer de ella.

Para tener claro qué vamos a mirar debemos identificar previamente las variables y categorías de análisis que afectan ese contexto.

### **2.2.1 Identificación de Variables y Categorías de análisis.**

La identificación de las variables y categorías de análisis (CA) es un paso muy importante del diagnóstico, permite organizar la forma en la que nos acercaremos a la realidad e identificar lo que realmente nos interesa observar.

Es necesario tener claro las variables y CA que se analizaran, pues todos los contextos tienen una complejidad que no se puede analizar bien sin una previa preparación, de lo contrario nos perderemos en la complejidad de esta y será muy difícil encontrar hallazgos profundos.

Cuando se habla de variables nos referimos a aquellos elementos que caracterizan esa realidad y que la afectan directamente, pueden ser elementos como el horario, el clima, la época del año, tipo de usuario, seguridad, lugar, valor, calidad, entre otros. Las variables cambian dependiendo la realidad que se quiera diagnosticar, sin embargo indicaremos cuales son las variables generales que aplican para un diagnóstico comunicativo en una Pyme de cualquier tipo.

Las categorías de análisis serán las distintas formas en las que varia esa variable, por ejemplo:

**Variable:** Horario

**Categorías de análisis:** Mañana, tarde, noche.

Para identificar variables correctamente, como encargado del diagnóstico se debe encontrar aquellos elementos que tienen en cuenta los clientes para escoger o no el producto o servicio.

A continuación indicaremos variables generales para un diagnóstico comunicativo en una Pyme. Sin embargo debemos aclarar que cada diagnóstico es diferente y como diagnosticador se debe tener la capacidad de encontrar variables que sí afecten de manera directa el negocio de la empresa y por consiguiente categorías de análisis que sí le aporten a la variable escogida.

Las variables y categorías de análisis indicadas a continuación son el mínimo requerido para un diagnóstico comunicativo en una pequeña y mediana empresa.

### 2.2.2.1 Variables y categorías de análisis comunicativas esenciales para un diagnóstico comunicativo en una Pyme.

#### A) Variables y categorías de análisis comunicativas Externas.

Las variables externas son aquellos elementos que no dependen completamente del manejo interno de la Pyme o que están dirigidos a públicos que no pertenecen a la Pyme.

<b>Variables Externas</b>	<b>Categorías de Análisis</b>
Medios	Redes Sociales
	Correo Electrónico
	Página Web
	Impresos
	Marketing de Guerrilla
	Buzón de sugerencias
Público	Proveedores
	Clientes
	Autoridades Regulatorias
Posicionamiento	Identidad Gráfica
	Mensajes Corporativos
	Imagen
	Packing
Servicio al Cliente	Atención en puntos de venta
	Call center
	Beneficios plus para el cliente
Competencia	Propuesta de valor
	Tamaño
	Trayectoria o experiencia
Aspectos Legales	Derechos de autor
	Normas de sanidad
	Cámara de comercio
	Invima

## B) Variables y categorías de análisis comunicativas Internas

Las variables internas son aquellas que, a diferencia de las externas, sí se encuentran dentro de la organización, es decir son gestionadas desde el interior y suceden dentro de la organización.

Nuevamente identificamos las variables comunicativas para luego proceder a especificar las categorías de análisis correspondientes a cada variable comunicativa.

<b>Variable</b>	<b>Categorías de Análisis</b>
Medios	Buzón
	Correo Electrónico
	Telecomunicaciones
	Impresos
	Reuniones Aleatorias
Público	Colaboradores
	Socios
	Empleadores
Clima Organizacional	Incentivos
	Beneficios
	Relaciones interpersonales
	Carga laboral
	Espacio físico Laboral
Identidad	Marco estratégico
	Manual de uso identidad

Una vez encontradas las variables e identificar las categorías de análisis que afectan esa realidad se debe proceder al primer acercamiento o trabajo de campo, donde se observará y analizará la realidad de acuerdo a las variables y CA ya establecidas.

Este primer acercamiento nos ayudará para poder encontrar qué herramienta de diagnóstico nos funcionará mejor para encontrar verdaderos hallazgos, según cada variable.

A continuación especificaremos qué herramientas pueden ser las más indicadas para estudiar las variables y categorías de análisis que identificamos en las tablas de los puntos anteriores.

### **2.2.3 Aplicación y descripción de Herramientas de diagnóstico según las variables**

El diagnóstico, como ya lo dijimos, funciona como una fotografía de la realidad en la cual está inmersa la pyme. Las herramientas hacen parte del cómo realizar un diagnóstico.

Como ya se dijo, una vez escogidas las variables y categorías de análisis que serán diagnosticadas, se pasará a la escogencia de la mejor herramienta de acuerdo a estas variables.

Las herramientas de diagnóstico posibilitan un acercamiento más fiel a la realidad, lo que nos permitirá abstraer de ella verdaderos hallazgos. Son dinámicas que se usan para extraer información del contexto o para sacar a relucir los verdaderos problemas en una realidad determinada.

Existen muchas herramientas de diagnóstico sin embargo y teniendo en cuenta que este modelo está diseñado para empresas en la categoría de Pymes, escogimos las herramientas más adecuadas para esta categoría de empresas.

*\*Anexo Cuadro de Herramientas*

#### **2.2.4 Evaluación de resultados y hallazgos de las herramientas diagnóstico.**

Una vez aplicadas las herramientas de diagnóstico se procederá a descubrir los hallazgos que estas nos arrojaron. Cuando decimos hallazgos nos referimos a eso que debemos arreglar con nuestra estrategia y lo que conducirá el enfoque de los objetivos de la estrategia.

A continuación se hará una explicación de cómo evaluar cada herramienta propuesta y como interpretar estos resultados de tal manera que estos nos arrojen hallazgos profundos, para desarrollar la estrategia.

Herramienta	Evaluación e Interpretación de resultados
Observación Participante o Intencionada	<p>La observación intencionada es una de las mas sencillas y valiosas herramientas, permite información directamente desde la fuente y requiere una mirada completa del entorno. Cuando se realiza una observación es importante tener claras las variables y CA que se observará.</p> <p>Puede ser participativa o no, es decir el observador puede actuar como un integrante más de la realidad o puede observarla como alguien ajeno a ella, En ambos casos, se deben buscar patrones y diferencias, que nos permitan hacer una descripción fiel de la realidad.</p> <p>Es posible que se requiera mas de una observación a la misma realidad, pues la realidad misma cambia dependiendo de muchos factores. Por ejemplo: si analizáramos el clima laboral de una empresa debemos hacerlo al menos dos veces a la semana durante un mes. Las personas no son las mismas un viernes a las 5:30 pm que un lunes a las 8:00 am.</p> <p>Cuando se hace una observación es muy importante hacer un diario de campo que nos recuerde detalles de lo observado, en él, detallar cosas comunes y extrañas de esa realidad.</p> <p>De esta manera los hallazgos de una observación intencionada o participante serán características cualitativas o cuantitativas que se identifican muy fácilmente en esa realidad pero que sin la observación no podremos ahondar en ellas. En algunos casos la causa de un problema es algo muy sencillo y no hay necesidad de aplicar más herramientas.</p> <p>Igualmente es muy importante ya que nos puede sugerir más variables y de estudio que no habíamos tenido en cuenta.</p>
Focus Group	<p>Para analizar detalladamente los resultados de un focus group es muy útil grabarlo en una videocámara o grabadora de voz. Pues por ser una herramienta grupal podemos dejar escapar detalles importantes.</p> <p>El objetivo de un focus group es identificar sentimientos y emociones de las personas en torno a un tema. Debe haber un cronograma y un moderador muy bien preparado con preguntas estimulantes. Lo central de un Focus Group es la interacción entre los participantes.</p> <p>Para evaluar los resultados debemos notar varios factores: quienes lideran la entrevista y quienes no, que tipo de interacción se desenvuelve en la situación si de pronto los cargos mas altos poseen el control de la conversación.</p> <p>Basicamente esta herramienta funciona para descubrir tipos de personalidades, sentimientos y emociones entre los participantes.</p>
Encuesta	<p>Para evaluar los resultados de una encuesta se deben calcular y tabular los resultados. Una vez tabulados la encuesta nos arrojará tendencias que debemos tener en cuenta para la estrategia.</p> <p>La encuesta debe contener preguntas clave y contener una ficha técnica donde se indique la fecha, el lugar, público y cantidad de entrevistados.</p>

Entrevista	<p>La entrevista funciona para detectar puntos de vista personales de los entrevistados en torno a diferentes situaciones.</p> <p>De esta forma la evaluación de una entrevista consiste en tomar atenta nota de las respuestas del entrevistado y ver cómo estas afectan la variable escogida. Su actitud y disposición a contestar las preguntas.</p>
Juego de roles	<p>Para evaluar la herramienta de juego de roles se debe identificar cuales son los roles que predominan la dinámica y quienes se apoderan de estos personajes. Esta herramienta también nos refleja emociones y sentimientos. La disposición al cambio de los integrantes al enfrentarlos a una situación diferente a la cotidiana.</p> <p>No necesariamente el juego de roles debe ser con roles o personajes inventados, es muy interesante cuando se hace un intercambio de roles con las personalidades del grupo, pues se pueden detectar qué aspectos de las personalidades de los integrantes salen a relucir.</p>
Mapa de públicos	<p>Los principales hallazgos de un mapa de públicos se centran en identificar las características que nos interesan de nuestros públicos. Esto para no desperdiciar energías en acciones comunicativas a públicos que no nos interesan. De esta manera una vez identificados todos nuestros públicos y sus características sabremos como dirigirnos a estos. Los hallazgos del mapa del públicos los dará la realización del mismo cuadro. Por ejemplo si usted identifica a los jóvenes como uno de sus públicos, posiblemente encontrará que estos frecuentan lugares como las redes sociales, entonces encamine sus acciones comunicativas por este medio.</p>

Es importante aclarar que para un buen diagnóstico comunicativo puede ser necesario aplicar un análisis por variable y una herramienta de diagnóstico por cada categoría de análisis.

## MATRIZ DIAGNÓSTICO Parte 1.

Variable	Categoría de Análisis	Hallazgos	Hallazgo general.
Variable 1	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2	
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3	
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4	
Variable 2	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2	
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3	
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4	

Como ya lo dijimos anteriormente por cada variable de análisis se obtienen distintas categorías de análisis, ahora bien, por cada categoría de análisis (una vez aplicada la herramienta y encontrado el hallazgo) se obtendrá un hallazgo. De esta manera obtendremos varios hallazgos por cada variable.

## MATRIZ DIAGNÓSTICO Parte 2

Variable	Categoría de Análisis	Hallazgos	Hallazgo general.
Variable 1	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2	
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3	
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4	
Variable 2	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2	
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3	
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4	

Sin embargo, el objetivo de este modelo de planeación para Pymes es encontrar y relacionar todos los hallazgos y variables para encontrar una sola estrategia comunicativa que sea el lineamiento para las demás actividades. Por este motivo a partir de todos los hallazgos encontrados se deberá obtener un solo **Hallazgo General** que resuma lo encontrado respecto a esa variable. La forma para encontrar este hallazgo es buscando características similares de todos los hallazgos. (Ver ejemplo de la matriz completa al final)

### **MATRIZ DIAGNÓSTICO Parte 3.**

<b>Variable</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Hallazgos</b>	<b>Hallazgo general.</b>
Variable 1	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2	
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3	
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4	
Variable 2	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2	
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3	
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4	

La aplicación de este modelo puede llegar a tardar bastante tiempo y es tan extensa en cuanto variables existan, sin embargo consideramos que especificar y analizar cada elemento de la comunicación es pertinente para hacer un uso efectivo de esta, el objetivo es no permitir dejar elementos importantes a la suerte.

Finalmente con los hallazgos encontrados termina el diagnóstico comunicativo.

## **2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMUNICATIVA**

La planeación estratégica comunicativa es el cómo se dará solución estratégica a los hallazgos y problemas encontrados en el diagnóstico. Es importante aclarar que la estrategia debe estar condicionada a la dinámica del contexto de la pyme, es por esto que realizamos un estudio previo en cuanto al estado de la organización para determinar la viabilidad de las propuestas, mientras más se conozca el contexto mejor se interpretará la situación. La importancia de la planeación estratégica radica en la prevención de los riesgos, ésta asegura la sostenibilidad del negocio, ahora la Pyme dejará de actuar a ensayo y error y empezará a planear sus acciones.

### **2.3.1 MATRIZ ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN**

#### **2.3.1.1 Definición de objetivos de comunicación.**

Los objetivos son el comienzo de la estrategia. A partir de la información obtenida en el diagnóstico podremos deducir cuales son los principales problemas a trabajar en esa realidad o contexto. Los problemas o hallazgos serán el insumo principal para diseñar los

objetivos.

Resumiendo la sección anterior, a partir de la evaluación de cada herramienta se generarán hallazgos por cada una de nuestras categorías, de esta forma generaremos un hallazgo general por cada una de las variables. Al momento de tener el hallazgo ya podemos empezar con la elaboración de nuestros objetivos de comunicación.

Para este momento ya sabemos a qué problemas debemos trabajarle. En este punto debemos retomar nuestras variables de estudio escogidas y diseñar un objetivo por variable, si es necesario.

Como mostramos en el siguiente cuadro:

### **MATRIZ ESTRATÉGICA PARTE 1.**

<b>Variable</b>	<b>Categorías</b>	<b>Hallazgos individuales</b>	<b>Hallazgo General</b>	<b>Objetivo</b>
Variable 1	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 1
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2		
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3		
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4		
Variable 2	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 2
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2		
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3		
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4		

#### **2.3.1.2 Definición de estrategias para el cumplimiento de los objetivos de comunicación**

Al momento de definir la estrategia es importante haber definido claramente el objetivo. Una estrategia es la manera como se disponen los recursos y el reconocimiento de la capacidad de estos; los recursos pueden facilitar o inhibir el objetivo. Es importante comprender que la estrategia se pone a prueba al momento de aplicarla y enfrentarla a los planes de otros. Además la estrategia debe estar dispuesta a cambios y debe ser susceptible a modificarse. Todos los recursos están dispuestos para el objetivo. Tenga en cuenta que cuando no se tiene una prioridad cualquier ruido puede interferir en el plan. La **estrategia**

es el camino o el medio a través del cual serán alcanzados dichos objetivos respondiendo a los interrogantes: con qué, cuándo y dónde.

Una vez encontrados los objetivos procedemos a crear una estrategia por cada objetivo. La diferencia entre el objetivo y la estrategia es que el objetivo configura el qué queremos lograr y la estrategia corresponde al cómo queremos alcanzar ese qué. En el ejemplo se aclara más este punto.

### MATRIZ ESTRATÉGICA Parte 2.

Variable	Categorías	Hallazgos individuales	Hallazgo General	Objetivo	Estrategia
Variable 1	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 1	Estrategia
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2			
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3			
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4			
Variable 2	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 2	Estrategia
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2			
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3			
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4			
Variable 3	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 3	Estrategia
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2			
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3			
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4			
Variable 4	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 4	Estrategia
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2			
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3			
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4			

#### 2.3.1.3 Definición de Actividades.

Cuando se definen las estrategias procedemos a idear actividades que vayan de acuerdo a las estrategias y los objetivos, **las actividades iran alineadas con las categorías de análisis**, podran ser más que las categorías de análisis pero nunca menos.

### MATRIZ ESTRATÉGICA Parte 3

Variable	Categorías	Hallazgos individuales	Hallazgo General	Objetivo	Estrategia	Actividades
Variable 1	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 1	Estrategia	Actividad de categoría de análisis 1
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2				Actividad de categoría de análisis 2
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3				Actividad de categoría de análisis 3
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4				Actividad de categoría de análisis 4
Variable 2	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 2	Estrategia	Actividad de categoría de análisis 1
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2				Actividad de categoría de análisis 2
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3				Actividad de categoría de análisis 3
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4				Actividad de categoría de análisis 4
Variable 3	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 3	Estrategia	Actividad de categoría de análisis 1
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2				Actividad de categoría de análisis 2
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3				Actividad de categoría de análisis 3
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4				Actividad de categoría de análisis 4
Variable 4	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 4	Estrategia	Actividad de categoría de análisis 1
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2				Actividad de categoría de análisis 2
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3				Actividad de categoría de análisis 3
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4				Actividad de categoría de análisis 4

### 2.3.1.4 Definición de Indicadores

Los indicadores de medición son la herramienta con la cual se mide la efectividad de la estrategia y de las actividades. Su importancia es lógica, pues nos muestran si los que estamos haciendo con la Pyme está funcionando. Igualmente “permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar hechos en tiempo real, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad” (Departamento Administrativo de la función Pública, Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Bogotá, Agosto de 2012.)

A nivel de la organización, la funcionalidad de los indicadores radica en “(...) establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto se puede decir que son la información que agrega valor y no simplemente un dato, información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido” (Departamento Administrativo de la función Pública, Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Bogotá, Agosto de 2012.)

## MATRIZ ESTRATÉGICA Parte 4

Variable	Categorías	Hallazgos individuales	Hallazgo General	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador
Variable 1	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 1	Estrategia	Actividad de categoría de análisis 1	Indicador actividad 1
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2				Actividad de categoría de análisis 2	Indicador actividad 2
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3				Actividad de categoría de análisis 3	Indicador actividad 3
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4				Actividad de categoría de análisis 4	Indicador actividad 4
Variable 2	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 2	Estrategia	Actividad de categoría de análisis 1	Indicador actividad 1
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2				Actividad de categoría de análisis 2	Indicador actividad 2
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3				Actividad de categoría de análisis 3	Indicador actividad 3
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4				Actividad de categoría de análisis 4	Indicador actividad 4
Variable 3	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 3	Estrategia	Actividad de categoría de análisis 1	Indicador actividad 1
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2				Actividad de categoría de análisis 2	Indicador actividad 2
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3				Actividad de categoría de análisis 3	Indicador actividad 3
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4				Actividad de categoría de análisis 4	Indicador actividad 4
Variable 4	Categoría de Análisis 1	Hallazgo Categoría 1	Hallazgo General	Objetivo Variable 4	Estrategia	Actividad de categoría de análisis 1	Indicador actividad 1
	Categoría de Análisis 2	Hallazgo Categoría 2				Actividad de categoría de análisis 2	Indicador actividad 2
	Categoría de Análisis 3	Hallazgo Categoría 3				Actividad de categoría de análisis 3	Indicador actividad 3
	Categoría de Análisis 4	Hallazgo Categoría 4				Actividad de categoría de análisis 4	Indicador actividad 4

### 2.3.1.5 Definición de Recursos, Responsables y Tiempos.

Los recursos, responsables y tiempos son la parte más operativa de la matriz, se obtienen para un control más cercano de la estrategia.

Los recursos son los elementos o personas que se necesitan pueden ser materiales físicos o personas específicas, los responsables serán los encargados de las actividades y los tiempos pueden ser la cantidad de veces que se hará la actividad o cuanto será el tiempo de ejecución de la misma, configuran un indicador de medición muy importante.

## MATRIZ ESTRATÉGICA Parte 5

<b>Indicador</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempos</b>
Indicador actividad 1	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 1
Indicador actividad 2	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 2
Indicador actividad 3	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 3
Indicador actividad 4	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 4
Indicador actividad 1	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 1
Indicador actividad 2	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 2
Indicador actividad 3	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 3
Indicador actividad 4	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 4
Indicador actividad 1	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 1
Indicador actividad 2	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 2
Indicador actividad 3	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 3
Indicador actividad 4	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 4
Indicador actividad 1	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 1
Indicador actividad 2	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 2
Indicador actividad 3	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 3
Indicador actividad 4	Recursos	Responsable	Tiempos actividad 4

Finalmente la matriz de planeación estratégica comunicativa finaliza al momento de evaluar los indicadores y verificar toda la ejecución de esta. Esto quiere decir que dependiendo los límites que se hayan puesto en cuanto a tiempos se podrá ir verificando cada actividad y comprobando si se ha realizado o no con los resultados que se espera. Es importante comprometer a toda la organización al propósito de este plan para que de esta forma cada responsable se haga cargo de las actividades y así se garantice el éxito de la estrategia y el del objetivo que se planteo. Finalmente, de esto se trata la planeación estratégica comunicativa, de tener gran cantidad de planes a mediano y largo plazo que generen proyectos y se ejecuten para garantizar la supervivencia de la Pyme. Es vital siempre planear, tener nuevas estrategias y pensar en que si se tiene alguna problemática se logren generar objetivos, estrategias y actividades que estén siempre encaminados al cumplimiento de la misión, visión y objetivo general de la organización.

## **2.4 CONTRIBUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AL POSICIONAMIENTO**

Después del desarrollo y explicación del modelo de planeación estratégica propuesto es necesario dar a conocer el aporte que este puede generar a la Pyme, es por esto que en este último punto hablaremos de la contribución de la planeación estratégica al posicionamiento de la organización, de esta forma se logrará aterrizar todos estos conocimientos y este esfuerzo, en algo que logra ser tangible para las Pymes como lo es el lugar que estas ocupan en la mente del consumidor.

Antes de hablar sobre la contribución de la planeación estratégica al posicionamiento de la organización, es importante definir este término, sus tipos y su importancia para las empresas. A partir de la bibliografía consultada evidenciamos una evolución en el término posicionamiento. Todos los autores parten de la idea general del posicionamiento como un proceso que busca perfilar una marca de manera que esta pueda ocupar un lugar distinto y valioso en la mente del consumidor. A partir de la utilización del término este se fue complejizando hasta llegar al concepto clave de **espacio de percepción**. Más allá del lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores, el término se direccionó al modo en que estos perciben una marca en un sin número de dimensiones como: calidad, sabor, precio, valor, etc.

Para explicar el proceso de la evolución del término posicionamiento abordaremos los primeros autores que lo definieron; en primer lugar Al Ries establece que “el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea como se ubica el producto en la mente de estos” (Ries, 1992, p. 3).

En segundo lugar Jack Trout afirma que “el posicionamiento se concentra en una idea o en una palabra que defina la compañía en la mente del comprador” (Trout, 1997, p. 11).

En tercer lugar, Daniel Levis opina que “el posicionamiento es el arte de hacer coincidir su mensaje de marketing, con los deseos, sentimientos y creencias del tipo de clientes que usted sabe que puede mantener mejor que nadie” (Levis, 2006)

Finalmente, Philip Kotler y Kevin Lane determinan que es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de

los consumidores. (Kotler, Lane, 2006)

Así mismo Thomas O' Guinn, Chris T. Allen y Richard J. Semenik mencionan que el posicionamiento depende de una imagen percibida de características tangibles o intangibles. Los consumidores crean un espacio de percepción en la mente con la marca que podría considerar para su compra. Este **espacio de percepción** es la forma en la cual se ve una marca en todas sus dimensiones. De igual forma Charles W. Lamb, Joseph F. Hair y Carl Mcdaniel incluyen el término percepción estableciendo que el posicionamiento es la creación de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de una marca, línea de productos o empresa en general.

Retomando todas estas definiciones observamos que el término posicionamiento no solo se limita a las acciones encaminadas a insertar un producto en la mente del consumidor, lo que definen algunos autores como *posición*, sino que las estrategias para lograr este deben estar direccionadas a la percepción y la identidad que siente el consumidor con el producto generando una propuesta de valor apropiada. Para los objetivos de este proyecto tendremos en cuenta la diferencia entre estos dos términos, posición y posicionamiento, con el objetivo de generar estrategias asertivas que le generen valor a las PYMES. La planeación estratégica proporcionará a las pequeñas y medianas empresas herramientas para la elaboración de estas estrategias, de tal forma que establezcan objetivos y actividades claros para llevar a cabo a largo plazo y dejar de pensar en el día a día.

### **Tipos de Posicionamiento**

Al ser el posicionamiento un término amplio es necesario identificar sus diferentes tipos según su aplicación para de esta forma aplicar un tipo de posicionamiento asertivo para el fin del proyecto.

### **Posicionamiento por Beneficio**

Este enfoque de un solo beneficio es la primera opción que debe ser considerada al formular una estrategia de posicionamiento, siendo un beneficio distintivo al cliente; Los consumidores adquieren productos para derivar beneficios funcionales, emocionales o de autoexpresión. Los primeros consisten en atraer a los consumidores a través de

características funcionales del producto. En segundo lugar los beneficios emocionales son utilizados cuando los funcionales son repetitivos para el consumidor y no le hacen distinto a sus competidores. Los beneficios emocionales provocan sentimientos intensos. Finalmente los beneficios autoexpresivos crean imágenes o personalidades distintivas e invitan a los consumidores a crear comunidades en torno a la marca, para distinguirlas más allá de sus formas funcionales. (O'Guinn,Allen, Semenik, 2004, p. 229.)

### **Posicionamiento del usuario**

Este posicionamiento en lugar de presentar un beneficio o atributo de la marca, toma un perfil específico del usuario como punto focal de la estrategia de posicionamiento. (O'Guinn,Allen, Semenik, 2004, p. 229.)

### **Posicionamiento competitivo**

Este tipo de posicionamiento busca explicitar una característica del producto con referencia a características de un producto competidor. El mensaje gira en torno a los atributos con los que cuenta o no frente a otro producto logrando quitar participación en el mercado al otro. (Thomas O' Guinn, Chris T. Allen y Richard J. Semenik, P. 231, 2004)

### **Posicionamiento por calidad o precio**

En esta categoría se determinan los productos por su precio, de esta forma el precio alto indica una señal de alta calidad, mientras que los precios bajos pueden advertir al consumidor sobre el valor del producto. (Charles W. Lamb, Joseph F. Hair y Carl Mcdaniel, P. 235, 2002)

### **Posicionamiento por categoría o clase de producto**

En este tipo, el objetivo consiste en colocar el producto en asociación con una categoría particular de productos. (Charles W. Lamb, Joseph F. Hair y Carl Mcdaniel, P. 236, 2002)

Después de establecer la definición sobre posicionamiento y de realizar todo el desarrollo del diagnóstico y la matriz de planeación, podemos establecer que la contribución de ésta al

posicionamiento de la organización es que la Pyme logrará construir un pensamiento a largo plazo y de esta forma establecerá objetivos y planes de acción a futuro en torno al manejo de la comunicación. Además, por medio de este modelo la organización definirá claramente cada uno de sus públicos de interés y de esta forma desarrollará y aplicará los mensajes correspondientes a cada uno de sus stakeholders. Finalmente, a partir de todo el desarrollo y aplicación de la planeación estratégica comunicativa la marca podrá darse a conocer por medio de la comunicación direccionada asertivamente.

## CAPÍTULO TERCERO

### CONCLUSIONES

- Las Pymes deben empezar a pensar estratégicamente de tal forma que sus operaciones generen resultados significativos y controlados, los cuales les permitan ser sostenibles en el tiempo.
- La planeación estratégica y la planeación estratégica comunicativa difieren en su nivel de aplicación, pues la planeación estratégica contiene a todas las áreas de la compañía mientras que la planeación estrategias comunicativa se especializa en los aspectos comunicativos de la Pyme.
- El direccionamiento estratégico de la Pyme debe ser el inicio de la planeación, entenderse y definirse a sí misma le ayudará a la Pyme a tener claro qué quiere lograr y de qué manera.
- El planteamiento inicial de objetivos debe efectuarse para dar lineamientos de acción a la pyme en sus actividades cotidianas.
- Antes de aplicar cualquier tipo de estrategia se debe analizar el contexto de la organización y la organización misma de tal modo que este análisis arroje los verdaderos puntos en los que se debe trabajar.
- Se sugiere que el análisis sea detallado y específico en todas las áreas en donde influye la comunicación, utilizando herramientas de diagnóstico que arrojen resultados verificables y reales.
- El éxito del diagnóstico radica en la correcta interpretación de los hallazgos encontrados después de la evaluación de las herramientas, que permitirán la elaboración de los objetivos de comunicación adecuados a las necesidades de la Pyme.

- La planeación estratégica le permitirá a la Pyme adquirir un pensamiento a mediano y largo plazo.
- La claridad en los objetivos es fundamental para el diseño de la estrategia y el desarrollo de la misma. Esta se desarrolla a través del cumplimiento de las actividades que en su conjunto posibilitan el éxito de la estrategia.
- La evaluación y medición de la estrategia se hace efectiva a través de la implementación de indicadores específicos que permitan ver el avance de las actividades y por lo tanto de la estrategia.
- La planeación estratégica comunicativa logra direccionar asertivamente las estrategias de comunicación hacia los públicos objetivo, logrando emitir mensajes claros para posicionar la marca de la Pyme en la mente de estos públicos.

## CAPITULO CUARTO

### 4.1 Bibliografía

- Aaker, D. (2002), *Construir marcas poderosas*, España, Gestión.
- Ries. (1992), *Posicionamiento el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*, México, McGraw-Hill.
- Ries. (2001). A. Ries, *Positioning: The Battle for Your Mind* New York, Warner.
- Barquero cabrero, J. (2000), *Manual de Relaciones Públicas, 1era edición*, México, Ediciones Gestión.
- Bernays, E. (1998), *Cristalizando la opinión pública*, Gestión 2000
- Botero, R. (2010), *Dirección estratégica, el nuevo enfoque hacia la competitividad*, Medellín, Vieco e hijas.
- Cano Hernández, C. A. (2009). Elementos claves para el desempeño de pymes industriales en Cali, Colombia análisis de los 10 sectores más representativos en número de pymes y generación de empleo. *Economía, gestión y desarrollo No. 7*, 65, 77.
- Cano Hernández, C. A. (2009). “Elementos claves para el desempeño de pymes industriales en Cali, Colombia análisis de los 10 sectores más representativos en número de pymes y generación de empleo” en *Economía, gestión y desarrollo Núm. 7*, pp. 65-77.
- Capriotti, P. (2008), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel.
- Capriotti, P. y Moreno, A. (2008), *La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible*. Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer21-04-moreno.pdf>
- Castellanos, J. (2003), “Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos”, en *Revista EAN*, núm. 47, pp. 10-33.
- Castellanos, O. et al. (2006), “Medición del potencial de investigación y de desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional” en *Revista EAN*, núm. 57, pp. 159-172.

- Cerchar Molina, J. F. (2006), *Plan de negocios para la fabricación de bolsos dentro de la empresa colombiana de confecciones Cerchar Carrillo Ltda. enfocado al posicionamiento de una marca dentro del mercado nacional colombiano* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana,
- Cortes, L. F. (2003), *Creación de empresas estudio para la definición de la viabilidad de crear una empresa en el sector de confecciones enfocada en una estrategia de posicionamiento de marca* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana,
- Duréndez, A. y Garcia, D. (2010), “Innovative Culture, management control systems and performance in young SMEs” en *Technical University of Cartagena (Spain)* [en línea], disponible en [http://www.unicaen.fr/colloques/Entrepreneurship\\_Conference\\_2008/Innovative\\_culture\\_management\\_control\\_systems\\_and\\_performance\\_in\\_young\\_smes.pdf](http://www.unicaen.fr/colloques/Entrepreneurship_Conference_2008/Innovative_culture_management_control_systems_and_performance_in_young_smes.pdf), recuperado: 12 de marzo de 2012.
- Departamento administrativo de la función pública, dirección de control interno y racionalización de trámites, (2012) *Guía para la construcción de indicadores de gestión*, Bogotá.
- Estrada, R. y Sanchez, V. (2006), “Herramientas estratégicas en la Pyme y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica” en *Revista Economía UADY* [en línea], disponible en <http://www.economia.uady.mx/Revista/2009/XXVI/73/03.pdf>, recuperado: 12 de marzo de 2012.
- Fairbanks, M. (1996). “Bases de la planeación estratégica para la competitividad”, en *Revista Cámara de comercio de Bogotá*.
- FEAPS, (2008). *Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna*, Caja Madrid.
- Fuentes Martínez, S. I. (2005). Gestión estratégica de la imagen corporativa de las PYMES. *Revista Javeriana Vol. 141, núm. 718*, pp. 10.
- Gómez Barrera, Y. N. (2010), *La cultura del diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la Pyme*, Colombia, Universidad Católica Popular del Risaralda.
- Herrmann, k, k.. (2004). *Corporate Social Responsibility and Sustainable*

*development: the european union initiative as a xcase study.* en: Indiana journal of global legal studies, 11 (2).

- Ipmark (1997). El Nuevo Posicionamiento, en *Publicidad y Mercadeo Vol. 17, núm. 194, pp.* 10
- “Información Corporativa”, (2013) [en línea], disponible en: <http://www.medplus.com.co/index.php/features/informacion-corporativa>, recuperado: 24 de abril de 2014.
- Analoui, F. y Karmi, A. (2003), “Strategic management in Small and Medium Enterprises” [en línea], disponible en: <http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=LuOlg4aLi3gC&oi=fnd&pg=PR9&dq=positioning+in+small+and+medium+enterprises&ots=osRRmjKL2c&sig=6EIw4sGDvKf0MO35GNrrG14Mt80#v=onepage&q=positioning%20in%20small%20and%20medium%20enterprises&f=false>, recuperado: 12 de marzo de 2012.
- Keller, K. L. (2007). En *Strategic Brand Management*, (s. l.), Prentice Hall Copyright.
- Jones, O y Tilley, F. (2003), “Competitive Advantage in Smes Organising for Innovation and change” [en línea], disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=ExiUVdnq2fkC&pg=PA32&lpg=PA32&dq=Competitive+positioning+and+innovative+efforts+in+SMEs&source=bl&ots=SFf6nk3\\_Hv&sig=06a58Mu309o67mtveqMVuw7fbXY&hl=es&sa=X&ei=qBWGT7bfA4HC9QSkJTeCA&ved=0CEcQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=ExiUVdnq2fkC&pg=PA32&lpg=PA32&dq=Competitive+positioning+and+innovative+efforts+in+SMEs&source=bl&ots=SFf6nk3_Hv&sig=06a58Mu309o67mtveqMVuw7fbXY&hl=es&sa=X&ei=qBWGT7bfA4HC9QSkJTeCA&ved=0CEcQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false), recuperado: 15 de marzo de 2012, Manchester Metropolitan University.
- Levis, D. (2006), “Product Positioning” disponible en <http://www.businessarticles.org/product-positioning.htm> recuperado el 12 de marzo de 2012.
- Méndez Rodríguez, P. A. y Moreno, M. F. (2006), *Factores estratégicos para la creación de valor en el posicionamiento de las marcas* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de
- “Mundo Chevrolet” (2013) [en línea], disponible en: <http://www.chevrolet.com.co/mundo-chevrolet/general-motors-vision-y-valores.html>, recuperado: 25 de abril de 2014.

- Munch, L. (2008), *Planeación estratégica, el rumbo hacia el éxito*, Mexico, Trillas.
- Neumeier, M. (2006). *Zag: The Number One Strategy of High-Performance Brands*. (s. l.) Peachpit Press.
- Nuñez, Georgina. (2003), *La Responsabilidad Social Corporativa en un Marco de Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <http://www.cepal.org/dmaah/proyectos/ediespa/docs/ceads.pdf>.
- O'Guinn, T, Allen, C, Semenik, R (2004). Advertising and Integrated Brand Promotion.
- Paz, J. (1997, enero-marzo), “La Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana”, en *Revista Universidad Eafit* núm. 105, pp. 53-74.
- “Principios Corporativos” (2013) [en línea], disponible en: <http://www.grupoexitocom.co/index.php/filosofia-corporativa>, recuperado: 25 de abril de 2014
- “Quiénes Somos” (2012) [en línea], disponible en: [https://www.corpbancatrust.com.co/portal/secciones/BSCH/HOME/OTROHOME/VISION/seccion\\_HTML.jsp](https://www.corpbancatrust.com.co/portal/secciones/BSCH/HOME/OTROHOME/VISION/seccion_HTML.jsp), recuperado el 24 de abril de 2014.
- Raymond, S. (1990), *Relaciones publicas Teoria Y practica*. México. Ed limusa.
- Restrepo, Gómez, D. M. (2007), *Las PYMES y el crecimiento económico en Colombia* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana.
- Reynaga, A. (2008) *Las Relaciones de Colaboración en el Ámbito de la Comunicación Organizacional, Más Allá de la Responsabilidad Social Corporativa*.
- Rodríguez, A. (2003), *La realidad de la pyme colombiana*, Bogotá, Fundes.
- Rodríguez Guerra, I. (2005) “Comunicación Organizacional: Teorías y puntos de vista” en GestioPolis [en línea], disponible en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm> Recuperado: 20 de Noviembre de 2013.
- Ries, A. (1988), *La guerra de la mercadotecnia*, México, McGraw-Hill.
- Rodríguez Valencia, J. (2001) *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*, México, International Thomson Editores.
- Serna Gómez, H. (1996), *Planeación y gestión estratégica teoria - metodología incluye guia para el diagnóstico estratégico*, Bogotá, RAM.

- Rosillo, J. (2006) *Modelo para direccionamiento estratégico y política de empresas*.
- Trout, J y Rivkin S. (2002), *El Nuevo Posicionamiento*, México, McGraw-Hill.
- Trout, J. (2001). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*, (s. l), John Wiley & Sons.
- Tuñez, M. (2012) *La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Capítulo 5 – 6. [En línea], *Disponible en* <http://www.soyculto.com/soluciones/comunicacion-externa/#sthash.GmyHoCV2.dpuf>. Recuperado: 5 de Abril de 2014.
- Soler, Caballero, F. E. (2009) *En Mercadeo para Pymes de confección textil* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana.
- Universidad del país Vasco, (2005) *La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible* Ángeles Moreno1 y Paul Capriotti2. [en línea] *Disponible en:* <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer21-04-moreno.pdf> Recuperado: 1 de Marzo de 2014.
- Hung, S. y Hung, S. y Lin, M. *How different strategic alliances affect manufacturing competitive priority and firm performance: an empirical study of SMEs*, s. d.
- Vargas, Gómez, J. E. (2008), *Cómo posicionar una empresa a través de una campaña de bien público el caso de servicio 24-7 una empresa de licores a domicilio* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana.
- “Valores Corporativos” (2013) [En línea], disponible en: <http://www.velez.com.co/es/empresa/valores-corporativos/39>, recuperado el 25 de abril de 2014.
- Want, L. (s. f.), *Study on Strategic Positioning of SMEs*, China, School of Economics and Management, Wuhan University.
- Zapata, E. (1994, julio-diciembre), “La matriz de posicionamiento: metodología novedosa para ubicar productos en la mente del cliente” en *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, núm. 4, pp. 58-66.

## **4.2 Anexos**

### **4.2.1 Cuadro de herramientas de Diagnóstico**

### **4.2.2 Mapa de Públicos**

### **4.2.3 Matriz estratégica**

### **4.2.4 Infografía**

## CUADRO DE HERRAMIENTAS

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	CATEGORÍA	HERRAMIENTA	DEFINICIÓN	APLICACIÓN
Interno	Medios	Impresos	<b>Observación participante o intencionada</b>	De acuerdo con nuestras variables establecidas en el diagnóstico de comunicación la observación participante se acopla para visualizar desde diferentes ángulos nuestras categorías. Esta es una estrategia metodológica compuesta por una serie de técnicas de obtención y análisis de datos, entre las que se incluye la observación y participación directa. Uno de los principales aspectos que debe vencer el investigador en la observación es el proceso de socialización con el grupo investigado para que sea aceptado como parte de él, y a la vez, definir claramente dónde, cómo y qué debe observar y escuchar. El papel del investigador social no se limita a poner el informe de resultado en las manos de los que han de tomar la decisión sino que sigue trabajando con estos en la puesta en práctica de las soluciones propuestas.	Para llevar a cabo esta herramienta es indispensable saber exactamente qué es lo que se quiere y necesita observar. Haga una lista de cada variable que crea pertinente a desarrollar por medio de esta herramienta y establezca tiempo para el desarrollo de cada observación. Este tipo de herramientas suelen tener una ficha metódica que permite una obtención de información más organizada. Cuando sea necesario aplicar esta herramienta llene y desarrolle los siguientes datos: Lugar observado, fecha, hora, lo que se realizó, dirigido a y observación.
		Telecomunicaciones			
		Correo electrónico			
		Buzón interno			
Externo	Imagen	Relaciones interpersonales	<b>Focus Group</b>	Esta herramienta puede ayudar a las Pymes a visualizar su contexto o una variable específica desde la perspectiva de varios actores. Un focus group es un tipo de entrevista grupal compuesto por personas. Esta herramienta busca saber la percepción sobre un tema en específico en un grupo selecto de personas, este grupo tiene que ser de 7 a 12 personas máximo con un moderador. Es necesario que cuando se haga este tipo de técnica el facilitador de vía libre y propicie la participación de los entrevistados. Para que un focus group sea exitoso, es necesario 1) que el perfil de los participantes sea el adecuado y 2) que durante la sesión se genere la interacción y participación de los invitados.	Los focus Group son realizados por personas externas a la organización. Pero si la Pyme no tiene los recursos suficientes para contratar a un tercero, algún directivo se puede encargar de la realización de este. Los pasos a seguir son: Establezca los objetivos que espera desarrollar en el Focus Group. Busque un lugar adecuado y cómodo para su realización como una sala de juntas sala de juntas, comedor, oficina cerrada, casa o algún restaurante. Dependiendo de lo que se busca obtener como resultado, algunas veces se prefieren escenarios más informales para propiciar un ambiente relajado y abierto. Son necesarios ciertos materiales para esta técnica como: Cámara de video, grabadora y si se hace necesario, un micrófono. Contacte a las personas indicadas para que sean sus participantes, dependiendo del objetivo reclute a las personas que le puedan brindar más información y se acoplen al perfil que desea. Elabore una guía de los temas que desee desarrollar en el Focus Group, realice un cuestionario de posibles preguntas a los participantes tomando en cuenta los objetivos que se desean alcanzar en cuanto a búsqueda y necesidades de información. Seleccione a su moderador este debe conocer bien el negocio, con la finalidad de que pueda extraer la mayor información posible y no obvie o sesgue algunas partes. La parte final de Focus Group es en donde el moderador transcribe, analiza y resume la información obtenida en el grupo de enfoque para presentar los datos obtenidos y dar sus conclusiones.
		Carra laboral			
		Espacio físico laboral			
Externo	Medios	Servicio al cliente	<b>Encuesta</b>	Esta técnica es la más usada para obtener información específica, puede realizarse tanto a actores internos como externos, es sencilla de ejecutar y no necesita de mucho presupuesto para su elaboración y evaluación. Se basa en una serie de preguntas que se hacen a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. Las encuestas cuentan con dos tipos de preguntas: las abiertas y cerradas. Las primeras son aquellas en las que se deja al entrevistado responder libremente, mientras que las preguntas cerradas establecen un rango de respuestas.	Al momento de realizar una encuesta es necesario definir los objetivos y el problema que se quiere resolver por medio de esta técnica. Es vital determinar los tópicos que se quieren desarrollar en la encuesta. Al momento de elaborar las preguntas se tiene que pensar si la pregunta responderá a la necesidad que se tiene, busque hacer una encuesta rápida en donde la gente no tenga que ocupar mucho tiempo. Evalúe si es necesario hacer preguntas abiertas ya que éstas toman más tiempo y su tabulación puede ser un poco subjetiva. Si va a realizar preguntas abiertas sea claro con lo que desea preguntar y la respuesta que quiere obtener.
		Impresos			
		Buzón externo			
Interno	Identidad	Marco estratégico	<b>Encuesta</b>	Esta técnica es la más usada para obtener información específica, puede realizarse tanto a actores internos como externos, es sencilla de ejecutar y no necesita de mucho presupuesto para su elaboración y evaluación. Se basa en una serie de preguntas que se hacen a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. Las encuestas cuentan con dos tipos de preguntas: las abiertas y cerradas. Las primeras son aquellas en las que se deja al entrevistado responder libremente, mientras que las preguntas cerradas establecen un rango de respuestas.	Al momento de realizar una encuesta es necesario definir los objetivos y el problema que se quiere resolver por medio de esta técnica. Es vital determinar los tópicos que se quieren desarrollar en la encuesta. Al momento de elaborar las preguntas se tiene que pensar si la pregunta responderá a la necesidad que se tiene, busque hacer una encuesta rápida en donde la gente no tenga que ocupar mucho tiempo. Evalúe si es necesario hacer preguntas abiertas ya que éstas toman más tiempo y su tabulación puede ser un poco subjetiva. Si va a realizar preguntas abiertas sea claro con lo que desea preguntar y la respuesta que quiere obtener.
		Servicio al cliente			
Externo	Imagen	Identidad Corporativa	<b>Encuesta</b>	Esta técnica es la más usada para obtener información específica, puede realizarse tanto a actores internos como externos, es sencilla de ejecutar y no necesita de mucho presupuesto para su elaboración y evaluación. Se basa en una serie de preguntas que se hacen a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. Las encuestas cuentan con dos tipos de preguntas: las abiertas y cerradas. Las primeras son aquellas en las que se deja al entrevistado responder libremente, mientras que las preguntas cerradas establecen un rango de respuestas.	Al momento de realizar una encuesta es necesario definir los objetivos y el problema que se quiere resolver por medio de esta técnica. Es vital determinar los tópicos que se quieren desarrollar en la encuesta. Al momento de elaborar las preguntas se tiene que pensar si la pregunta responderá a la necesidad que se tiene, busque hacer una encuesta rápida en donde la gente no tenga que ocupar mucho tiempo. Evalúe si es necesario hacer preguntas abiertas ya que éstas toman más tiempo y su tabulación puede ser un poco subjetiva. Si va a realizar preguntas abiertas sea claro con lo que desea preguntar y la respuesta que quiere obtener.
		Carga laboral			
		Incentivos			
Interno	Clima Organizacional	Todos los medios	<b>Encuesta</b>	Esta técnica es la más usada para obtener información específica, puede realizarse tanto a actores internos como externos, es sencilla de ejecutar y no necesita de mucho presupuesto para su elaboración y evaluación. Se basa en una serie de preguntas que se hacen a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. Las encuestas cuentan con dos tipos de preguntas: las abiertas y cerradas. Las primeras son aquellas en las que se deja al entrevistado responder libremente, mientras que las preguntas cerradas establecen un rango de respuestas.	Al momento de realizar una encuesta es necesario definir los objetivos y el problema que se quiere resolver por medio de esta técnica. Es vital determinar los tópicos que se quieren desarrollar en la encuesta. Al momento de elaborar las preguntas se tiene que pensar si la pregunta responderá a la necesidad que se tiene, busque hacer una encuesta rápida en donde la gente no tenga que ocupar mucho tiempo. Evalúe si es necesario hacer preguntas abiertas ya que éstas toman más tiempo y su tabulación puede ser un poco subjetiva. Si va a realizar preguntas abiertas sea claro con lo que desea preguntar y la respuesta que quiere obtener.
		Todos los medios			
		Servicio al cliente			
Externo	Mensajes	Identidad Gráfica	<b>Encuesta</b>	Esta técnica es la más usada para obtener información específica, puede realizarse tanto a actores internos como externos, es sencilla de ejecutar y no necesita de mucho presupuesto para su elaboración y evaluación. Se basa en una serie de preguntas que se hacen a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. Las encuestas cuentan con dos tipos de preguntas: las abiertas y cerradas. Las primeras son aquellas en las que se deja al entrevistado responder libremente, mientras que las preguntas cerradas establecen un rango de respuestas.	Al momento de realizar una encuesta es necesario definir los objetivos y el problema que se quiere resolver por medio de esta técnica. Es vital determinar los tópicos que se quieren desarrollar en la encuesta. Al momento de elaborar las preguntas se tiene que pensar si la pregunta responderá a la necesidad que se tiene, busque hacer una encuesta rápida en donde la gente no tenga que ocupar mucho tiempo. Evalúe si es necesario hacer preguntas abiertas ya que éstas toman más tiempo y su tabulación puede ser un poco subjetiva. Si va a realizar preguntas abiertas sea claro con lo que desea preguntar y la respuesta que quiere obtener.
		Identidad Gráfica			

Interno	Tipo de Público	Colaboradores Socios Empleados Incentivos Beneficios Proveedores Clientes Autoridades regulatorias	Esta herramienta es de utilidad para las Pymes al momento de resolver preguntas específicas a actores específicos que de anímamo se sabe que pueden poseer la información que necesitamos. Es un diálogo que se establece entre dos personas en el que una de ellas propone una serie de preguntas a la otra a partir de un quión previo. Se realiza con el fin de que el público pueda conocer la información de su persona, de su experiencia o conocimientos.	Al momento de realizar una entrevista tenga en cuenta a la persona a la que va ser dirigida esta. Tómese el tiempo de investigar al entrevistado y elabore preguntas adecuadas para este. Elabore preguntas sencillas y fáciles de contestar, cuando tenga la respuesta de cada pregunta pase a la siguiente sin divagar en la pregunta o hacer preguntas que no necesita para el estudio. Las preguntas de una entrevista pueden ser de dos tipos: la estructurada es aquella en donde las preguntas ya están realizadas previamente y resultan ser más fáciles al momento de analizar la información; y las preguntas no estructuradas son aquellas preguntas imprevisibles que se dan en la conversación y que no fueron planeadas.
Externos	Público	Carga laboral	Este tipo de herramienta es bastante didáctica y de mucho provecho al momento de indagar e ir más allá en temáticas internas de la organización. Para las Pymes puede ser de mucha utilidad y fácil de elaborar ya que el número de personas participantes puede ser pequeño y se pueden tratar temáticas que mejoren el ambiente laboral, además, el juego de roles puede dar a conocer aspectos de la organización que no habían sido tenidos en cuenta. En los juegos de rol cada jugador interpreta un personaje ficticio, con una serie de características propias que le definen. La interpretación del personaje no debe ser tan rigurosa como si realmente se tratara de una obra de teatro. Aquí no hay guiones por los cuales registre. Cada jugador definirá el carácter de su personaje según sus propios criterios y, durante una partida de juego, responderá a las diversas situaciones que le puedan surgir decidiendo en el momento las acciones de este personaje (es decir, improvisando). Así pues, una partida de rol no va a seguir un guión prefijado, sino que la "historia" se irá creando durante el transcurso de la partida. Historia porque realmente se está contando y creando una. La manera de hacerlo es describir las acciones que realiza el personaje que se interpreta y hablar por él cuando se trate de los diálogos que tiene con el resto de los personajes.	Para la elaboración de un juego de roles es necesario la elección del tema a tratar en donde cada jugadores interviendrá. Haga la elección de este tema dependiendo de las respuestas que quiere que salgan a flote para el estudio. Cree una secuencia de la historia o de los temas que quiera que se desarrollen allí y piense en cada rol que quiere que sea desarrollado. Para este caso los roles tendrán que ser los establecidos por los cargos que se tienen en la compañía, de esta forma cada jugador interpretará a su compañero como lo ve e identificará cada función de su trabajo. Reúna a los participantes, explique la temática del juego, haga la entrega de los roles, y deje que ellos mismos lo desarrollen. La explicación del tema a desarrollar tiene que ser muy clara y debe contar con inicio, nudo y desenlace para que los participantes la desarrollen desde cada uno de los roles correspondidos.
Interno	Clima Organizacional	Relaciones interpersonales  Incentivos  Beneficios	Esta herramienta es vital al momento de evaluar el tipo de público al que va dirigida la organización y el tipo de público interno que tiene relación con la empresa. El mapa de públicos permite visualizar claramente cada actor y determinar si realmente es un actor. Muchas veces las organizaciones dirigen toda su comunicación a un público que realmente no es relevante y olvidan públicos que pueden ser de alta relevancia para sus propósitos comerciales. Por esto, esta herramienta permite visualizarlos desde el más relevante hasta el público que está latente que la organización no ha logrado identificar. La herramienta Mapa de público se puede entender como un diagnóstico etnográfico que nos permite una aproximación a la realidad directa de cada actor, ya que a partir de este identificamos las necesidades y oportunidades de la comunicación; la herramienta nos permite diferenciar más no igualar lo que determina el éxito de la estrategia.	Para la elaboración de un juego de roles es necesario la elección del tema a tratar en donde cada jugadores interviendrá. Haga la elección de este tema dependiendo de las respuestas que quiere que salgan a flote para el estudio. Cree una secuencia de la historia o de los temas que quiera que se desarrollen allí y piense en cada rol que quiere que sea desarrollado. Para este caso los roles tendrán que ser los establecidos por los cargos que se tienen en la compañía, de esta forma cada jugador interpretará a su compañero como lo ve e identificará cada función de su trabajo. Reúna a los participantes, explique la temática del juego, haga la entrega de los roles, y deje que ellos mismos lo desarrollen. La explicación del tema a desarrollar tiene que ser muy clara y debe contar con inicio, nudo y desenlace para que los participantes la desarrollen desde cada uno de los roles correspondidos.
Interno	Tipo de Público	Todos los públicos	Esta herramienta es vital al momento de evaluar el tipo de público al que va dirigida la organización y el tipo de público interno que tiene relación con la empresa. El mapa de públicos permite visualizar claramente cada actor y determinar si realmente es un actor. Muchas veces las organizaciones dirigen toda su comunicación a un público que realmente no es relevante y olvidan públicos que pueden ser de alta relevancia para sus propósitos comerciales. Por esto, esta herramienta permite visualizarlos desde el más relevante hasta el público que está latente que la organización no ha logrado identificar. La herramienta Mapa de público se puede entender como un diagnóstico etnográfico que nos permite una aproximación a la realidad directa de cada actor, ya que a partir de este identificamos las necesidades y oportunidades de la comunicación; la herramienta nos permite diferenciar más no igualar lo que determina el éxito de la estrategia.	Al momento de aplicar esta herramienta es necesario realizar un cuadro en donde se plasmará la información referente a cada público. Es importante tener en cuenta a todos los públicos que se relacionen de una u otra forma con la Pyme. Es importante establecer si es un público interno o externo, de esta forma es más fácil reconocerlos a todos. Ahora, por cada público se establecerán los siguientes puntos: Quiénes son (Personas o grupos pequeños, público interno o externo) Dónde están (Identificar lugares específicos donde se encuentran, ciudad, contexto, barrio, etc.) Qué quiero de ellos (Que me interesa de cada actor) Qué quieren ellos de mí (Que busca cada actor en relación con la Pyme) Qué les comunico (que necesito dar a conocer a cada público) Cómo les comunico (que medio uso o usaré para comunicarlos) En qué momento les comunico (cuál es el momento preciso para comunicarle lo que deseo a cada actor). A qué categoría pertenece (Es importante establecer en qué estado se encuentra el actor con respecto a la Pyme puede ser: Informados, Activos, Latente o No público).
Externo	Público	Todos los públicos	Esta herramienta es vital al momento de evaluar el tipo de público al que va dirigida la organización y el tipo de público interno que tiene relación con la empresa. El mapa de públicos permite visualizar claramente cada actor y determinar si realmente es un actor. Muchas veces las organizaciones dirigen toda su comunicación a un público que realmente no es relevante y olvidan públicos que pueden ser de alta relevancia para sus propósitos comerciales. Por esto, esta herramienta permite visualizarlos desde el más relevante hasta el público que está latente que la organización no ha logrado identificar. La herramienta Mapa de público se puede entender como un diagnóstico etnográfico que nos permite una aproximación a la realidad directa de cada actor, ya que a partir de este identificamos las necesidades y oportunidades de la comunicación; la herramienta nos permite diferenciar más no igualar lo que determina el éxito de la estrategia.	Al momento de aplicar esta herramienta es necesario realizar un cuadro en donde se plasmará la información referente a cada público. Es importante tener en cuenta a todos los públicos que se relacionen de una u otra forma con la Pyme. Es importante establecer si es un público interno o externo, de esta forma es más fácil reconocerlos a todos. Ahora, por cada público se establecerán los siguientes puntos: Quiénes son (Personas o grupos pequeños, público interno o externo) Dónde están (Identificar lugares específicos donde se encuentran, ciudad, contexto, barrio, etc.) Qué quiero de ellos (Que me interesa de cada actor) Qué quieren ellos de mí (Que busca cada actor en relación con la Pyme) Qué les comunico (que necesito dar a conocer a cada público) Cómo les comunico (que medio uso o usaré para comunicarlos) En qué momento les comunico (cuál es el momento preciso para comunicarle lo que deseo a cada actor). A qué categoría pertenece (Es importante establecer en qué estado se encuentra el actor con respecto a la Pyme puede ser: Informados, Activos, Latente o No público).

**\*MAPA DE PÚBLICOS**

Públicos Internos/Externos	¿Dónde están?	¿Qué queremos de ellos?	¿Qué quieren ellos de nosotros?	¿Qué les quiero comunicar?	¿Cómo les comunico?	¿En qué momento les comunico?	¿A qué categoría pertenecen?
Personas o grupos pequeños, público interno o externo	Identificar lugares específicos donde se encuentran, ciudad, contexto, barrio, etc...	Qué me interesa de cada actor	Qué busca cada actor en relación con la Pyme	Qué necesito dar a conocer a cada público	Qué medio uso o usaré para comunicarles	Cuál es el momento preciso para comunicarle lo que deseo a cada actor.	Es importante establecer en que estado se encuentra el actor con respecto a la Pyme puede ser: Informados, Activos, Latente o No público

**Ejemplo**

<b>Adultos</b>	Supermercados Restaurantes, Centros Empresariales (World Trade Center, Av Dorado, Calle 100, Ciclovía, centros comerciales, clubes.	Compra del producto, seguidores en redes sociales, visita al establecimiento, voz a voz con sus allegados sobre nuestro producto.	Ser tomados en cuenta por las estrategias que serán implementadas	Que sepan que existimos, que conozcan el producto y nuestros medios de comunicación con ellos.	Redes sociales, material impreso.	Cuando se dirijan a los lugares en donde están.	Latentes
----------------	---	---	---	--	-----------------------------------	---	----------

**MATRIZ ESTRATÉGICA**

Variable	Categorías	Hallazgos individuales	Hallazgo General	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Recursos	Tiempos
<p>Especifique cada una del variables halladas</p>	<p>Indique cada una de las categorías que pertenecen a la variable en celdas diferentes.</p>	<p>Por cada categoría indique el hallazgo que encontró a partir de la evaluación de la herramienta.</p>	<p>Después de identificar los hallazgos de cada categoría de análisis, elabore un hallazgo general que reúna la esencia de los anteriores.</p>	<p>A partir del hallazgo determine qué busca lograr en relación con la variable.</p>	<p>En relación con el objetivo determine cómo lo va a lograr.</p>	<p>Por cada categoría establezca una actividad que cumpla con la estrategia.</p>	<p>Realice un indicar por cada actividad y enfrente el número de interacciones o ventas sobre el número de actividades.</p>	<p>Identifique que recursos físicos, humanos y financieros necesita para llevar a cabo la actividad.</p>	<p>Establezca fechas límites de ejecución de cada actividad</p>

*\*Es necesario tener en cuenta que todas las actividades deben contar con una misma línea comunicativa que señalen nuestra ventaja competitiva.*

**EJEMPLO VARIABLE 1**

Variable	Categorías	Hallazgos individuales	Hallazgo General	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Recursos	Tiempos
Medios	Redes sociales	No hay actividad continua que genere retroalimentación con los clientes (Posibles ventas)	Uso y manejo esporádico de algunos medios, uso innecesario de otros y carencia de medios de retroalimentación.	Lograr una mayor visualización de la organización a través de los medios adecuados.	Evaluar los medios existentes y potenciar los que son efectivos.	Publicar diariamente contenidos interesantes y promocionales del negocio	Nº de interacciones/Nº de publicaciones	Computador, acceso a internet, personas.	2 vez al día
	Correo electrónico	Se mantiene al cliente informado y se hace recordación de marca				Seguir enviando correos promocionales a los clientes	Nº de clientes convocados por mail/Nº de correo enviados	Computador, acceso a internet, personas.	1 vez a la semana
	Página Web	No hay promoción de la página web				Actualizar la página diariamente y promocionarla a través de los demás medios.	Nº de visitas antes de la estrategia/Nº de visitas después de la actividad	Computador, acceso a internet, personas.	3 veces al día
	Impresos	Tenemos impresos pero no se tiene claridad de la efectividad de su distribución.				Repartir estos impresos en los lugares estratégicos que nos arroje el mapa de públicos.	Nº de clientes convocados por impresos repartidos	Computador, impresora, papel, personas	1 vez al día
	Buzón de sugerencias	No hay buzón de sugerencias				Implementar el buzón de sugerencias en el punto de venta y en la Página Web.	Nº de sugerencias tenidas en cuenta/Nº de sugerencias totales.	Computador, acceso a internet, personas.	1 vez a la semana

**EJEMPLO 2**

\*El siguiente cuadro, a diferencia del anterior, muestra dos hallazgos generales ya que en algunos casos los hallazgos individuales no se relacionan entre sí por lo cual es necesario relacionar los hallazgos comunes de cada categoría.

Variable	Categorías	Hallazgos individuales	Hallazgo General	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Recursos	Tiempos
Clima Organizacional	Incentivos	Se cuenta con incentivos por resultados	Hace falta trabajar por el bienestar extrasalarial de los empleados	Implementar nuevas iniciativas que contribuyan al beneficio de los colaboradores, mas allá de su salario.	Generar alianzas estratégicas con distintas organizaciones que ofrezcan bienestar a los empleados.	Entrevistar a los empleados y analizar que tipo de incentivos quisieran y qué necesidades tienen para mejorar su calidad de vida	Número de incentivos y necesidades propuestas por los empleados/ Número de incentivos y necesidades atendidas.	Tiempo, Personas y computador.	1 mes (Depende número de empleados)
	Beneficios	Cuenta beneficios pero estos no satisfacen a los empleados				Hacer una búsqueda de empresas que ofrescan servicios de acuerdo a las necesidades de nuestros empleados	Número de empresas contactadas/Número de empresas que se adecuen a las necesidades.	Información o bases de datos, personal y tiempo.	3 semanas
	Espacio físico Laboral	Faltan espacios que no sean laborales				Contactar y realizar alianza con las empresas que sí le ofrescan beneficios especiales a nuestros empleados.	Número de empresas con las que se generó alianza/ Número de empresas contactadas.	Contactos, tiempo, teléfono, correo electrónico y personal	6 meses
	Relaciones interpersonales	Los empleados no se sienten escuchados por los directivos	Los empleados no se sienten escuchados por los directivos	Generar en la organización un cultura de escucha y confianza entre todos los niveles jerárquicos.	Generar espacios para el dialogo entre los distintos niveles de la compañía, en los que se les conscientice sobre la importancia de este aspecto.	Organizar actividades mensualmente de integración donde se resalte el trabajo en equipo y la comunicación.	1. numero de asistentes las actividades/ numero de empleados 2. numero de empleados que se sienten escuchados/ Número de asistentes a las actividades.	Colaboradores, lugar adecuado, ideas.	Mensual
	Carga Laboral	La cantidad de trabajo esta de acuerdo con el cargo.	La cantidad de trabajo esta de acuerdo con el cargo.	Continuar con este ritmo y potenciar este aspecto resaltandolo hacia los empleados.	Dialogar con lo colaboradores sobre la carga laboral que a cada uno le compete.	Entrevistar a cada empleado y revisar con cada uno la distribución de su trabajo.	Número de empleados satisfechos con su carga laboral/ numero de empleados entrevistados	Tiempo, personal.	1 mes (Depende número de empleados)

Este modelo de Planeación Estratégica Comunicativa se nutre de conceptos de distintas disciplinas como la administración y el mercadeo. El objetivo principal de este modelo es lograr que la Pyme cumpla sus objetivos comerciales a través de la buena gestión de las acciones comunicativas.

01

**LA PRIMERA PARTE** del modelo está construida con aportes de la planeación estratégica en la cual se propone el **Direccionamiento Estratégico** de la Pyme, es decir, el planteamiento de sus objetivos, misión, visión y objetivos, fundamentales para la consecución del modelo.

02

**LA SEGUNDA PARTE** consistirá en la realización de un diagnóstico comunicativo aplicado a la pyme, en el cual se explicará el cómo y la importancia de hacer un diagnóstico, qué herramientas usar y cómo interpretar los hallazgos encontrados. El diagnóstico será el recurso principal para elaborar las estrategias comunicativas, pues este dará a conocer los problemas o puntos clave en los cuales se debe trabajar en la organización a nivel comunicativo.

03

**EN LA TERCERA PARTE** del modelo se explicará cómo planear a partir de los hallazgos encontrados en el diagnóstico. Es aquí donde se mostrarán los conceptos de la planeación estratégica comunicativa como objetivos, estrategias y tácticas para finalmente enseñar a las pequeñas y medianas organizaciones a evaluar las acciones emprendidas y dar fejección a estas.



## MODELO DE

# Planeación estratégica comunicativa aplicada a la PYME



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá

01

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En qué negocio está la PYME

Misión

Visión

Objetivos



DIAGNÓSTICO

**Externo**

Social  
Político  
Económico  
Ambiental  
Competitivo

**Interno**

Financiero  
Directivo  
Mercadeo  
Manufactura  
Tecnológico

**COMUNICACIÓN**

02

## DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO PARA LA PYME



CONTEXTO  
Identificación de variables comunicativas para la PYME

**Externo**

Medios  
Público  
Zona  
Imagen

**Interno**

Medios  
Público  
Clima organizacional  
Identidad



APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS SEGÚN VARIABLES



EVALUACIÓN DE RESULTADOS, HALLAZGOS Y HERRAMIENTAS

03

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMUNICATIVA



DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN



DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE LOS OBJETIVOS

Público

Objetivos

Estrategia

Actividades

Responsables

Tiempos

Indicadores



EVALUACIÓN DE LA MATRIZ Y ESTRATEGIAS