

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

MARMOLES DEL TOLIMA

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN QUE CONTRIBUYA A FIDELIZAR
LOS CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA MÁRMOLES DEL TOLIMA**

JUAN MANUEL OLAYA HERNANDEZ

VICTOR RAUL RINCON VIÑA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO POSGRADOS FORUM

PROGRAMA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

IBAGUÉ

2015

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Introducción	3
2. Planteamiento del Problema	5
3. Fase 1: Sensibilización Audiencias	5
4. Fase 2: Análisis del microentorno y macroentorno	11
5. Fase 3: Análisis de la comunicación interna	21
6. Fase 4: Análisis de la comunicación externa	23
7. Fase 5: Definición del objetivo de comunicación	26
8. Fase 6: Planteamiento Estratégico	26
9. Conclusiones	29

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente el sector productor de carbonato de calcio forma parte de la actividad minera no metálica desarrollada en la región central del departamento del Tolima; este producto es utilizado como materia prima en diversas industrias, dentro de las que se destacan los productores de alimentos concentrados, abonos fertilizantes y sales para el ganado.

La industria en la actualidad, está conformada por medianas empresas procesadoras de mármol y pequeños mineros, el grupo de medianas empresas es la parte más importante del sector, destacando por sus niveles de producción, tecnología utilizada, producción a escala y abastecimiento a diversas industrias del mercado.

El corregimiento de Payandé, municipio de San Luis, localizado en el departamento del Tolima, se caracteriza por tener tierras aptas para la explotación minera, razón por la cual se encuentran allí ubicadas múltiples empresas dedicadas a esta actividad.

Desde hace aproximadamente 50 años los fundadores de Mármoles del Tolima detectaron que sus terrenos tenían yacimientos de mármol, razón por la cual empezaron su extracción de manera manual y rudimentaria. En la actualidad la tercera generación es la encargada de continuar con la tradición, con un cambio en la concepción general de lo que debe ser el negocio para su sostenibilidad en el mercado. En este punto es importante aclarar que ya no se está dedicando solo a la extracción de materia prima como tal, sino que se ha buscado dar un valor agregado al producto para aprovechar la ventaja competitiva con que se cuenta.

Inicialmente surgió la idea de instalar una planta de procesamiento de carbonato de calcio, ya que identificó que se contaba con una ventaja competitiva frente a la industria ya existente, y era el hecho de la cercanía a la materia prima (Mármol), esto debido a que en la zona no existían industrias de este tipo ya que todas se encontraban localizadas en la ciudad de Bogotá, factor por el cual los costos de producción se encarecen, esto debido a los altos fletes de transporte y las limitaciones para transportarlo por los largos trayectos.

El cliente requiere del producto unos altos estándares de calidad, como lo es la granulometría especificada, que contenga cero % de humedad y lo más importante, que el porcentaje de calcio esté por encima del 90%.

En el departamento de producción se maneja una gráfica, la cual contiene la proyección de la producción esperada y diariamente se alimenta contra la producción real, adicional a esto se realiza un análisis diario de los problemas causantes de paradas y se toman medidas inmediatas para solucionar estas fallas.

La explotación del mármol se realiza por voladura a cielo abierto, y luego la transportan en volquetas desde la mina hasta la planta de procesamiento.

Los principales competidores de la región son 3: Sermitol, Micol y Carcopal; todas ubicadas en el sector de Payandé. Por otra parte a nivel nacional las empresas más representativas exportadoras como Economin e Impadoc.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es necesario elaborar el plan estratégico de comunicación para la empresa MARMOLES DEL TOLIMA con el fin de consolidarla dentro del sector, a través de la fidelización de sus de sus clientes; para esto se proyecta estructurar el departamento de comunicaciones que en la actualidad es administrado por la gerencia general, y que a su vez se encarga del área comercial de la compañía. El Objetivo es que la empresa sea reconocida y preferida por los clientes.

3. FASE 1: SENSIBILIZACIÓN DE AUDIENCIAS

Identifique el plan estratégico de la compañía. Qué quiere el negocio cuál es su norte.

Posicionar la empresa MARMOLES DEL TOLIMA, como la compañía líder en el sector de procesamiento de minerales en el departamento del Tolima.

Cuáles son los grandes pilares que sostienen la estrategia de la empresa:

PILAR 1: Talento humano.

PILAR 2: Fuerza operativa, Innovación.

PILAR 3: Mercadeo.

PILAR 4: Crecimiento y desarrollo.

Describa cómo es la compañía, misión visión valores, cultura organizacional, hay presencia o ausencia de acciones que cohesionan al público interno.

VISION

La empresa mármoles del Tolima se visualiza en el 2020 como la empresa líder en el departamento del Tolima, con procesos de producción amigables con el medio ambiente, y ofreciendo productos innovadores de alta calidad.

MISION

Explotar, producir, transformar y comercializar mármol y sus productos derivados de alta calidad, de manera responsable y sostenible. Con un alto grado de compromiso y beneficio con nuestros proveedores, comunidad, empleados, clientes, socios y accionistas.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Obtener niveles de rentabilidad por encima de las presentadas en el Mercado.

Desarrollar nuevos proyectos de crecimiento empresarial.

Asegurar la sostenibilidad de la empresa en el mercado nacional.

Crear nuevos productos innovadores y diferenciados.

Aplicar métodos de extracción amigables con el medio ambiente.

Ejecutar planes de responsabilidad social en las zonas de influencia.

Establecer mecanismos para el mejoramiento de las relaciones posventa con los clientes.

Implementar tecnología adecuada para la transformación de la materia prima.

Crear una red de distribución logística a nivel nacional.

FILOSOFIA DE EMPRESA

Políticas corporativas:

- Implantar, ejecutar y evaluar un modelo de producción eficiente y continua a través de la modernización de las técnicas de extracción modernas.
- Adoptar un sistema permanente de actualización y capacitación a todo el personal.
- Fortalecer e incentivar la ampliación de la cobertura de la empresa a nivel nacional, y el mejoramiento de la calidad del producto.
- Atender oportunamente los requerimientos de necesidades presentados por las los stakeholders.
- Incentivar el proceso de investigación en el desarrollo logístico
- Optimizar el proceso de extracción de materia prima.
- Establecer, ejecutar y controlar todas relaciones con los proveedores y clientes, que garanticen la calidad del servicio.
- Establecer un plan progresivo en la implementación de nuevas tecnologías.

PRINCIPIOS Y VALORES

Servicio. Prestación y aplicación humana del trabajo que satisface necesidades a personas, comunidades y organizaciones

Responsabilidad. Cumplimiento a cabalidad de las obligaciones y deberes frente a la familia, la comunidad, la institución y el estado con capacidad para asumir las consecuencias de sus propias acciones.

Lealtad. Gratitud y amor con la organización, los jefes y los compañeros, la familia y la sociedad.

Honestidad. Consiste en actuar con rectitud, transparencia y coherencia con lo que se piensa, se expresa y se hace.

Respeto. Consideración y estima, por la comunidad o sociedad civil. El ciudadano y la observancia de conductas para preservar y dignificar el entorno.

Productividad. Capacidad para ejecutar acciones y lograr los mejores resultados, mediante la optimización de tiempo y los recursos.

Solidaridad. Es la adhesión a la causa, que se manifiesta con relaciones de apoyo y cooperación con todas las personas.

Pertenencia. Consiste en asumir el hecho de estar inmerso en la comunidad, en la entidad y la aceptación de sus valores.

Justicia. Disposición para actuar con equidad en relación con las personas, los procesos, y las decisiones.

Justifique por qué es importante contribuir a través del planteamiento de un plan estratégico de comunicaciones el alcance de este objetivo.

Las condiciones de mercado actuales demandan de las empresas, tener estrategias que puedan enfrentar las condiciones del entorno cambiante, debido a diferentes características como las variaciones de las condiciones económicas y la apertura del país a nuevos tratados de libre comercio con otros países industrializados.

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas del Tolima no están preparadas para competir en estos nuevos mercados, porque no disponen de estrategias competitivas que las diferencien entre las demás del sector, además del abandono del estado en políticas que regularicen la comercialización y explotación de este tipo de productos.

Este estudio busca ser aplicado en la empresa Mármoles del Tolima con el fin de analizar los factores diferenciadores que permiten un crecimiento sostenido en la industria productora de carbonato de calcio, mediante la identificación y aplicación

de estrategias competitivas que utilizan las compañías a nivel mundial y local para generar desarrollo y crecimiento en la economía.

La empresa Mármoles del Tolima se encuentra ubicada en el corregimiento de Payandé municipio de San Luis (Tolima), y compite con 3 empresas dedicadas a la misma actividad económica. Con la amenaza de dos nuevos fuertes competidores que están construyendo sus plantas para ingresar al mercado.

En la actualidad la compañía no cuenta con un área de comunicaciones definida; las comunicaciones que se dan son emitidas de manera directa por la gerencia general quien a su vez es la encargada del área comercial.

No existen canales de comunicación definidos, esto debido a la ausencia del área encargada, por ende el tipo de comunicación es de tipo informal, los lineamientos establecidos son transmitidos de manera verbal hacia sus colaboradores, cuando se necesita hacer una observación se hace directamente hacia el jefe de área quien a su vez es el encargado de transmitirlo hacia los demás colaboradores.

La comunicación con los clientes se da de manera directa con los encargados de cada área específica por medio de llamadas telefónicas o correos electrónicos, estos son emitidos desde una cuenta corporativa. El tipo de mensaje que se maneja es de tipo laboral netamente como por ejemplo el tipo de negociaciones o confirmación de estado de pedidos y temas relacionados.

Como tal no hay establecidos espacios de comunicación ya que la compañía no tiene comités de seguimiento sino que todo se va solucionando sobre la marcha, cuando hay una sugerencia u observación por parte de un líder es socializada directamente a la gerencia, quien a su vez toma las decisiones.

La relación de comunicación con las comunidades de influencia no se da de manera directa sino que es canalizada a través de los entes representativos de la región como por ejemplo la policía y líderes comunales; la compañía apoya de manera activa las actividades locales como culturales, recreacionales y sociales mediante aportes en dinero para dichos eventos donde es mencionada la empresa durante dichos actos.

DOFA Institucional

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Disponibilidad de materias primas	1	Maquinaria Obsoleta
2	Conocimiento del mercado	2	Capital de trabajo
3	Rentabilidad	3	Organización administrativa
4	Posicionamiento	4	Poca inversión en mercadeo
5	Relación con las comunidades	5	Producción a pequeña escala
6	Experiencia	6	Bajo poder de negociación
7	Precios	7	Regulaciones ambientales
8	Calidad de productos	8	Ubicación geográfica
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Mejorar el sistema productivo	1	Ingreso de nuevos competidores
2	Conocimiento en la extracción minera	2	Capacidad tecnológica de los competidores
3	Planes de mercadeo	3	Costo en la compra de maquinaria
4	Cadena de abastecimiento	4	Movimientos sociales en contra de la minería
5	Alianzas estratégicas	5	Conflicto armado
6	Innovación de producto	6	Vulnerabilidad de los precios
7	Crecimiento del mercado	7	Restricciones legales
8	Facilidad de acceso a las tecnologías	8	El clima

DOFA Comunicación

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Conocimiento de empleados sobre la empresa.	1	Mecanismos de información internos no estandarizados.
2	Reconocimiento social.	2	Comunicación entre las áreas.
3	Apropiación de los directivos en el manejo de negocio.	3	Imagen corporativa débil.
4	Sentido de pertenencia de directivos.	4	Inexistencia de canales de comunicación.
5		5	No hay presencia institucional en medios de comunicación.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Conocimiento de los clientes regionales.	1	Dificultades fidelizar.
2	Conocimiento de la competencia.	2	Campañas desprestigio.
3	Desarrollo de negocios o de productos.	3	Estrategias de mercadeo consolidadas por parte de la competencia.
4	Implementación de tecnología en canales de comunicación interna y externa.	4	

4. FASE 2: ANALISIS DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO

MACROENTORNO

1. Entorno Socio cultural

Mármoles del Tolima cuenta con gran aceptación dentro de la comunidad, en la zona de operaciones tanto de la mina, como la planta de producción lo cual es una ventaja con las demás empresas; este acercamiento se da en gran medida por los planes de responsabilidad social que se manejan dentro de la organización, ya que como política de la compañía se establece contratar solo personal vecino a

los puntos de operación, manejando responsablemente los temas ambientales y se contribuye con el desarrollo de las comunidades.

Al ser un producto industrial, el entorno lo conforman las empresas que consumen el carbonato de calcio como materia prima para transformarla en algún otro producto. Las empresas son en su mayoría catalogadas como grandes por el volumen de ventas, por lo tanto tienen alto poder de negociación con una cultura corporativa fuerte y diferenciadora.

2. Demográfico

El departamento del Tolima está ubicado en el centro de Colombia, es el séptimo departamento en extensión con una participación del 2.1% del total de área del país. Limita por el norte con el departamento de Caldas, por el este con Cundinamarca, por el sur con Huila y Cauca, y por el oeste con Quindio, Risaralda y Valle del Cauca.

Se distinguen tres grandes regiones, una montañosa ocupada por la cordillera central, una plana correspondiente a los valles de los ríos Magdalena y Saldaña, y la última ubicada al sureste en la cordillera oriental.

La zona del municipio de San Luis – Tolima, se identifica por su topografía de planicie y clima cálido, en la cual se ubican numerosas empresas prosperas de este tipo, por lo cual en el pasado se hizo muy atractiva por los grupos al margen de la ley, quienes tuvieron cierto tipo de dominación sobre la zona. Adicionalmente esta zona de la región se ve afectada por deficiencia en sus vías principales.

3. Económico

El departamento del Tolima se caracteriza según su estructura económica por la importancia de los siguientes sectores, ordenados por orden de participación según el PIB:

- Servicios comunales, 25%
- Sector Agropecuario 11%
- Sector minero 13%

Los sectores empresarial y productivo del Tolima, son la mayor fuente de generación de empleo; por otra parte los trabajadores gubernamentales son muy pocos y se ha presentado una disminución en su participación. Las empresas se dedican principalmente al comercio y servicios, hecho que demuestra que la estructura productiva no crea bienes, ni tampoco tienen la tendencia a transformar la materia prima que se produce en la región.

En lo relacionado con el sector agropecuario, los principales productos son el arroz, plátano, caña de azúcar y panelera, el café, ajonjolí, sorgo, soya, algodón, tabaco maíz y frutales. La actividad agropecuaria se desarrolla en todo el departamento, encontrándose zonas de agricultura tecnificada y de economía campesina, al igual regiones de ganadera extensiva, la actividad agroindustrial se concentra en Ibagué honda y Espinal.

Las proyecciones estratégicas gubernamentales pretenden involucrar fuertemente el tema de las cadenas productivas, como eje de desarrollo y crecimiento económico de la región; lo anterior pues es una forma de incentivar y propiciar el

desarrollo por medio de un incremento en la industrialización, la generación de valor agregado, y la creación de toda clase de empleos.

Según el comportamiento del PIB nacional, la actividad de explotación minas y canteras, tuvo el siguiente comportamiento con una tendencia al alza:

Año	2011	2012	2013	2014 *
Miles de Millones	34.147	36.043	37.827	28.307

Tercer Trimestre

4. Ambiental

La actividad ambiental se relaciona con temáticas propias de los hábitos y modos de producción y consumo, tales como demanda y uso de recursos naturales, generación y aprovechamiento de residuos sólidos y líquidos, contaminación acústica, las tecnologías y los tipos de energía utilizados en la producción de bienes y servicios y sus problemas concomitantes.

De igual forma se considera resorte de lo ambiental, lo asociado con la gestión ambiental orientada hacia el uso racional de los recursos y del ambiente: conservación in-situ y ex-situ, educación e investigación ambiental.

Para empezar es importante definir qué es el sector productivo y social y cuáles son las actividades que agrupan cada uno de ellos:

Sector productivo

El sector productivo está conformado por diferentes ramas de la actividad económica orientadas a la producción de bienes y servicios. En este ámbito se

distinguen tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario, así como los servicios derivados de estos.

El uso, transformación y aprovechamiento de los recursos naturales por el sector productivo permiten la sostenibilidad económica del país, sin embargo, producto de esta interacción también resulta el deterioro de los recursos naturales y en consecuencia del ambiente.

El sector productivo ocasiona efectos ambientales negativos por el uso insostenible de materias primas y recursos naturales como insumo para sus procesos de producción y operación, por la utilización del medio ambiente como receptor de sus descargas contaminantes (residuos, emisiones y vertimientos), y en la fase de pos consumo de los bienes y servicios, principalmente. Estos efectos imponen costos a otros agentes del sistema económico que no son compensados, generando pérdidas de bienestar.

En este sentido, es necesario identificar y evaluar los aspectos que involucran el desarrollo de los sectores productivos con el ambiente, con el fin de adelantar una gestión ambiental sectorial que responda a las expectativas de desarrollo sostenible del país.

5. Tecnológico

Los nuevos avances tecnológicos permitirán hacer una explotación más racional, sofisticada, incrementando la capacidad y calidad del sistema de extracción, producción y un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, contribuyendo con esto a costos de extracción más competitivos y la diferenciación del producto a través de la innovación.

El mercado nacional e internacional ofrece la posibilidad de adquirir nuevas tecnologías para mejorar los métodos de extracción y ser más eficientes en la explotación de la mina.

6. Político

El gobierno como ente regulador de todas las actividades productoras del sector minero, puede afectar la actividad de la empresa, con el auge que ha tenido el sector en diferentes campos, se ha abierto la posibilidad que la legislación encaminada hacia la protección del medio ambiente, genere una serie de leyes que afecten la explotación de la mina de la cual se extrae la materia prima (explotación de mármol). Igualmente existen entidades regionales como Cortolima, que con su legislación y su territorialidad puede llegar afectar las actividades normales

En el entrono local la política influye directamente en las actividades de la mina, la empresa como parte del desarrollo de su objeto social está obligado a dar regalías al municipio; igualmente es importante tener en cuenta que se deben tener buenas relaciones con la alcaldía, pues los permisos y licencias dependen en gran parte de su aprobación.

MICROENTORNO

1. La Competencia

Aunque la participación de mercado en el momento es representativa y se encuentra en crecimiento, se tiene competidores con tecnologías iguales o inferiores a las nuestras, no se descarta los planes de inversión por sus propietarios o terceros con el objetivo de tener un mejor producto o tomar un lugar representativo en el sector minero de esta zona, que los lleve a tener una mejor

producción y posiblemente una diferenciación del producto e innovaciones en productos derivados de la materia prima.

Debido a que en la zona tradicionalmente se ha desarrollado este tipo de explotación, existen muchas empresas familiares dedicadas a lo mismo, y aunque se tiene un pacto intrínseco sobre el mercado que cada una maneja; no existe un consenso democrático o agremiación sobre el cual se puedan llegar acuerdos que beneficien a toda la cadena existente.

La oportunidad radica en que al haber otros competidores hace que la compañía se exija y se vuelva más competitiva en los métodos de producción.

COMPETENCIAS ACTUALES
LOCALES
MICOL
CARCOPAL
SERMITOL
INDUSTRIA MOLINERA DEL TOLIMA
NACIONALES
PROMINERALES
ECOMIN

IMPADOC
CALDEA

La mayor ventaja que tiene Mármoles del Tolima, es que es la única empresa de la región con cantera propia de la cual se extrae la materia prima para procesar el carbonato de calcio, hecho que es aprovechado para mejorar las condiciones comerciales frente a la competencia.

El conocimiento que se tiene sobre los competidores, se basado en los años de experiencia que la empresa lleva teniendo contacto comercial con cada uno de los mismos; la informalidad es el factor predominante sobre el cual se da el conocimiento de los clientes. No existe un estudio técnico sobre el cual se tengan documentado y soportado cuales son las principales características de los clientes.

2. Intermediarios

No existen intermediarios, el producto es vendido directamente por Mármoles del Tolima a cada uno de sus clientes.

3. Proveedores

Las relaciones con los proveedores se caracterizan por la informalidad, se da una relación muy cercana y ya por la antigüedad están completamente identificados; no hay una política establecida sobre la cual se enmarque la forma en que me relacione con los mismos; los diferentes componentes comerciales (precio, canal distribución, servicio posventa) se tienen definidos por cada proveedor.

PROVEEDORES
MINAS DE MARMOL
PRODUCTORES DE EMPAQUES
DISTRIBUIDORES DE HILOS
LABORATORIOS QUIMICOS
EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA

4. Clientes

El entorno globalizado sobre el cual las empresas se están enfrentando, tiene múltiples variables que influyen positiva o negativamente sobre la sostenibilidad del desarrollo de sus actividades. La competencia, los mercados, los clientes, ya no pertenecen a los tipos tradicionales que se conocen en la actualidad, al contrario la complejidad de este nuevo tipo de realidad empresarial demanda de los dirigentes y ejecutivos sobre los cuales están las decisiones estratégicas a implementar; una visión integral de las posibilidades y peligros que se le presentan en el mundo mercantil.

La extracción y posterior comercialización del Carbonato de Calcio que realiza la empresa Mármol del Tolima, satisface las necesidades de industrias del sector de la construcción y alimentos concentrados para animales; al poseer características únicas que hacen de la materia prima sea un excelente producto

base de los productos a transformar, le brinda a los clientes la posibilidad de realizar un proceso productivo optimo en tiempo y en calidad del bien final.

La empresa ofrece un producto de alta calidad, que satisface a cabalidad las necesidades de materia prima de los clientes; adicional a lo anterior se cuentan con procesos logísticos de entrega que aseguran la disponibilidad del producto en el momento que lo requiere.

COMPRADORES
ALIMENTOS CONCENTRADOS
ITALCOL S.A
CONTEGRAL S.A
FINCA S.A
RAZA LTDA
ALBATEQ S.A
CRESTA ROJA S.A
FERTILIZANTES
FERTILLANO S.A
AGROMIL S.A
SOLUAGRO S.A
CONSTRUCCION

DEPOSITOS
FERRETERIAS

POTENCIALES ENTRANTES
EMPRESAS NACIONALES
EMPRESAS EXTRANJERAS MOTIVADAS POR LOS TLC

5. FASE 3: ANALISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Tipología Organizacional

Mármoles del Tolima, es una empresa comprometida con su calidad y servicio, por esta razón el talento humano de la organización juega un papel fundamental, por ende es competente y debe cumplir con una formación técnica y profesional según su cargo y acorde con los parámetros y requisitos de la industria, pero además se realizan constantes capacitaciones al personal administrativo y operativo las cuales son acordes a sus líneas de formación y de carrera dentro de la organización y son orientadas a mejorar su desempeño y competitividad y generando un mayor bienestar.

La tipología de la empresa es del tipo familiar el nivel jerárquico juega un papel importante y está bien marcada la influencia del poder; aunque no se impone las reglas por medio del temor ya que hay cabida a la participación por parte de los empleados, de igual manera no existen indicadores de gestión lo cual dificulta el

seguimiento de los procesos y todo se lleva de una manera muy mecánica basada en la experiencia de sus líderes.

ESTRATEGIA 1

Fortaleza

F5 Capacitación por parte de sus directivos, en desarrollo de competencias.

Debilidad

D7 Falta de interacción de los líderes con sus equipos de trabajo.

- Crear espacios para la interacción entre directivos y subalternos para retroalimentar los procesos internos mediante procesos de participación.

Táctica

Jornadas de interacción uno a uno, con los líderes de procesos, fuera de la compañía donde se compartan ideas de crecimiento basadas en la estrategia general de la compañía. Fortaleciendo los procesos comunicativos e informativos de los empleados en las diferentes áreas. A su vez los líderes de procesos deben realizar lo mismo con los compañeros con el fin que todos se retroalimenten de esta actividad.

ESTRATEGIA 2

Fortaleza

F4 Identificación de la necesidad de un PECO como ventaja competitiva.

Debilidad

D2 No existe un área de comunicaciones, que promueve el conocimiento del negocio.

- Formalizar las prácticas y los canales de comunicación existentes, determinando las principales actividades a desarrollar por parte del gerente, como encargado del área de comunicaciones.

Táctica

Creación del área de comunicaciones, fortaleciendo los distintos tipos y canales de comunicación informales existentes en la empresa.

6. FASE 4: ANALISIS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Atributos

- **Cumplimiento:** Mármoles del Tolima atiende a sus clientes de manera directa, brindando productos de excelente calidad, correspondiendo a los tiempos de entrega pactados.
- **Eficiencia:** Como elemento diferenciador de la organización, la productividad esta soportada por su propia cantera que permite sostener una producción constante sin estar a expensas del mercado externo.

Mensaje por Atributos

Mármoles del Tolima una empresa que tiene prácticas en logística de entrega adaptadas a las necesidades de los clientes.

Mármoles del Tolima una empresa que mejora continuamente sus procesos productivos.

Estrategia

Identificar los factores claves en la toma de decisión en el proceso de compra.

Objetivo

Fortalecer el vínculo de la empresa con los jefes de compra de las compañías clientes, para aumentar su conocimiento y notoriedad dentro del mercado generando un sentimiento de cercanía.

Públicos

Negocio: Corresponde a los clientes actuales que tiene la empresa.

Comunicación: Revistas Especializadas, Gremios Mineros, Líderes de Opinión.

Tácticas

- Programar visitas guiadas de los clientes, para dar a conocer toda la empresa incluyendo el proceso productivo, administrativo y de logística que se desarrolla.
- Desarrollar y apoyar procesos de investigación relacionados con el sector minero, liderados por Mármoles del Tolima; enviando los resultados a revistas especializadas para su publicación. Este proceso será ejecutado con la ayuda de las universidades de la región, con el fin de generar un impacto adicional a la investigación.
- Implementar un plan de relaciones públicas con los clientes, teniendo en cuenta las características que los diferencian a cada uno.

- Teniendo en cuenta los factores decisivos de compra, desarrollar una hoja de vida por cliente que permita facilitar distintas formas de lograr la compra efectiva y sostenible.

COMUNICACIÓN EXTERNA - MÁRMOLES DEL TOLIMA		
AUDIENCIA	TÁCTICA	ATRIBUTO
Negocio - Clientes	Programar visitas guiadas de los clientes, para dar a conocer toda la empresa incluyendo el proceso productivo, administrativo y de logística que se desarrolla.	Cumplimiento
Comunicación- Revistas Especializadas y Gremios Mineros	Desarrollar y apoyar procesos de investigación relacionados con el sector minero, liderados por Mármoles del Tolima; enviando los resultados a revistas especializadas para su publicación. Este proceso será ejecutado con la ayuda de las universidades de la región, con el fin de generar un impacto adicional a la investigación.	Eficiencia
Negocio - Clientes	Implementar un plan de relaciones públicas con los clientes, teniendo en cuenta las características que los diferencian a cada uno.	Cumplimiento y Eficiencia
Negocio - Clientes	Teniendo en cuenta los factores decisivos de compra, desarrollar una hoja de vida por cliente que permita facilitar distintas formas de lograr la compra efectiva.	Cumplimiento

Fuente: El Autor

7. FASE 5: DEFINICION DE OBJETIVO DE COMUNICACION

Diseñar estrategias de comunicación interna y externa, que contribuyan a la fidelización de Mármoles del Tolima ante los clientes actuales.

Objetivos Específicos

- Elaborar actividades de comunicación relacionadas que formalicen los procesos internos de comunicación y divulgación de las estrategias.
- Estructurar un plan de relaciones públicas con los clientes actuales, encaminadas a fortalecer el conocimiento y apropiación de la empresa.

8. FASE 6: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Tipo	Estrategia	Actividad	Recursos			Tiempos			Responsables		Evidencia
			Técnicos	Físicos	Humanos	Inicio	Termina	Entrega	Directos	Indirectos	
Interna	Crear espacios para la interacción entre directivos y subalternos para retroalimentar los procesos internos mediante procesos de participación.	Jornadas de interacción mensuales uno a uno, con los líderes de procesos. Se programara una reunion por mes, con cada uno de los 5 líderes de dependencias; se realizaran almuerzos por fuera de la empresa para crear un ambiente mas formal	Computadores Personales, Papeleria relacionada con la reunion	Sitio Reunion, Restaurante	2 Funcionarios por reunion	01/06/2015	30/12/2015	15/01/2016	Gerente	Lideres de area	Conclusiones reunion
		Socialización de los resultados del proceso, con el líder implicado mediante un informe escrito personal. Una vez realizada la reunion mensual con cada uno de los líderes; el gerente realiza un balance de la misma e informa personalmente sobre los resultados obtenidos, enivando igualmente copia del informe por medio de correo electronico	Computadores Personales, Papeleria relacionada con la reunion	Oficinas de la empresa	2 Funcionarios por reunion	01/06/2015	30/12/2015	15/01/2016	Gerente	Lideres de area	Informe
		Difundir en medios informativos internamente para afianzar la comunicación con los empleados. Teniendo en cuenta las principales ideas resultados de la reunion con los líderes de proceso, se define una reunion mensual de cada lider de dependencia con sus compañeros, en la cual de manera puntal se debate sobre las mismas. igualmente se hace entrega de un folleto resumido que contenga la informacion relevante.	Plegables desarrollados en base a la información	Oficinas de la empresa	1 Funcionario encargado de entregar la informacion	01/06/2015	30/12/2015	15/01/2016	Lideres de Area	Funcionarios	Plegable
	Formalizar las prácticas y los canales de comunicación existentes, determinando las principales actividades a desarrollar por parte del gerente, como encargado del área de comunicaciones.	Creación del área de comunicaciones, fortaleciendo los distintos tipos y canales de comunicación informales existentes en la empresa. Esta area y sus actividades estaran bajo la responsabilidad y ejecucion del gerente general.	Equipo tecnico de oficina de propiedad de la empresa	Implementos de oficina(impresora, fotocopiadora)	2 Funcionarios por reunion	01/06/2015	30/06/2015	15/07/2015	Gerente	Lideres de area	Creación Area

Fuente: El autor

Tipo	Estrategia	Actividad	Recursos			Tiempos			Responsables		Evidencia	Indicador	Costo
			Técnicos	Físicos	Humanos	Inicio	Termina	Entrega	Directos	Indirectos			
Externa	Identificar los factores claves en la toma de decisión en el proceso de compra.	Programar visitas acompañadas de los clientes a la empresa, se realizará un recorrido por las instalaciones interactuando con todos los empleados y dando a conocer los distintos procesos que realiza la empresa.	Sala de reuniones, video beam, computador. Equipo de protección Personal	Servicio de transporte por las instalaciones, almuerzos y refrigerios, detalle alusivo a la compañía	Gerente, Jefe planta, conductor.	01/07/2015	31/07/2015	31/07/2015	Gerente	Lideres de area	Acta de visita	VISITAS CLIENTES	\$ 1.476.000
		Desarrollar y apoyar procesos de investigación relacionados con el sector minero, liderados por Mármoles del Tolima	Sala de reuniones, video beam, computador. Equipo de protección Personal. Soporte información interna de la empresa (documentos soportes producción, analisis de maquinas)	Servicio de transporte por las instalaciones, almuerzos y refrigerios, detalle alusivo a la compañía. Incentivo economico por realizar la investigación.	Gerente, Jefe planta, conductor.	01/06/2015	31/12/2015	31/12/2015	Gerente	Investigador	Informe y publicación.	PUBLICACIONES REVISTAS ESPECIALIZADAS	\$ 350.000
		Teniendo en cuenta los factores decisivos de compra, desarrollar una hoja de vida por cliente que permita facilitar distintas formas de lograr la compra efectiva	Papeleria	Comptador	1 funcionario	01/07/2015	31/07/2015	15/08/2015	Gerente	Lideres de area	Hoja de Vida	HOJA DE VIDA CLIENTES	\$ 120.000

Fuente: El autor

Indicadores:

Tipo Comunicación	Estrategia	Actividad	INDICADOR						
			NOMBRE	ALCANCE	ESCALA	UMBRALES	PERIODICIDAD	FORMULAS	INSTRUMENTO
Interna	Crear espacios para la interacción entre directivos y subalternos para retroalimentar los procesos internos mediante procesos de participación.	Jornadas de interacción uno a uno, con los líderes de procesos.	JORNADAS DE INTERACCIÓN	Cumplimiento de las reuniones	Porcentaje	Superior: 100% Inferior 80%	Mensual	Numero de reuniones efectuadas / Numero de reuniones Efectuadas	Entrevistas
		Socialización de los resultados del proceso, con el líder implicado mediante un informe escrito personal.	RESULTADOS JORNADA	Medir el numero de ideas resultantes	Porcentaje	Superior: 100% Inferior 80%	Mensual	Ideas recibidas / Ideas Esperadas	Revision informe escrito
		Difundir en medios informativos internamente para afianzar la comunicación con los empleados.	MEDIOS INFORMATIVOS	Divulgación resultados	Porcentaje	Superior: 100% Inferior 80%	Mensual	Informe divulgado / Informe resultado	Medios de Comunicación internos
	Formalizar las prácticas y los canales de comunicación existentes, determinando las principales actividades a desarrollar por parte del gerente, como encargado del área de comunicaciones.	CREACIÓN AREA	percepción de la implementación del área de comunicaciones	Porcentaje	Superior: 100% Inferior 80%	Semestral	Percepción del área por parte de los empleados / Percepción esperada	Encuesta	
Externa	Identificar los factores claves en la toma de decisión en el proceso de compra.	Programar visitas guiadas de los clientes,	VISITAS CLIENTES	Medir nivel de conformidad con la actividad	Porcentaje	Superior: 100% Inferior 80%	Mensual	Nivel de conformidad de las visitas / Nivel de conformidad esperado	Encuesta
		Desarrollar y apoyar procesos de investigación relacionados con el sector minero, liderados por Mármoles del Tolima.	PUBLICACIONES REVISTAS ESPECIALIZADAS	Medir la percepción de los clientes	Porcentaje	Superior: 100% Inferior 80%	Semestral	Nivel de percepción de los clientes sobre las publicaciones/ Nivel	Encuesta
		desarrollar una hoja de vida por cliente que permita facilitar distintas formas de lograr la compra efectiva	HOJA DE VIDA CLIENTES	Creación hoja de vida clientes	Porcentaje	Superior: 100% Inferior 80%	Anual	Clientes con hoja de vida / Clientes totales de la empresa	Documentos

Presupuesto:

PRESUPUESTO MENSUAL - JUNIO DICIEMBRE 2015				
ACTIVIDAD	ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Jornadas de interacción uno a uno, con los líderes de procesos.	Servicio Restaurante	14	\$ 35.000	\$ 490.000
Socialización de los resultados del proceso, con el líder implicado mediante un informe escrito personal.	Envío de informe y retoralimentación, no implica costo	1	\$ 20.000	\$ 120.000
Difundir en medios informativos internamente para afianzar la comunicación con los empleados.	Diseño de plegable a color con la información relevante	25	\$ 1.000	\$ 25.000
Creación del área de comunicaciones	Las funciones del area, serán asumidas por el gerente, implica costo papelería	6	\$ 20.000	\$ 120.000
Programar visitas guiadas de los clientes,	Servicio Transporte	1	\$ 100.000	\$ 600.000
	Refrigerio	2	\$ 8.000	\$ 96.000
	Almuerzo	2	\$ 40.000	\$ 480.000
	Detalle - Recuerdo Visita	1	\$ 50.000	\$ 300.000
Desarrollar y apoyar procesos de investigación relacionados con el sector minero, liderados por Mármoles del Tolima.	Servicio Transporte	10	\$ 20.000	\$ 200.000
	Refrigerio	10	\$ 5.000	\$ 50.000
	Almuerzo	10	\$ 10.000	\$ 100.000
desarrollar una hoja de vida por cliente que permita facilitar distintas formas de lograr la compra efectiva	Papelería	6	\$ 20.000	\$ 120.000
TOTAL				\$ 2.821.000

Cronograma:

CRONOGRAMA PLAN DE COMUNICACIONES MARMOLES DEL TOLIMA								
MES								
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Crear espacios para la interacción entre directivos y subalternos para retroalimentar los procesos internos mediante procesos de participación.	Jornadas de interacción uno a uno, con los líderes de procesos.							
	Socialización de los resultados del proceso, con el líder implicado mediante un informe escrito personal.							
	Difundir en medios informativos internamente para afianzar la comunicación con los empleados.							
Formalizar las prácticas y los canales de comunicación existentes, determinando las principales actividades a desarrollar por parte del gerente, como encargado del área de comunicaciones.	Creación del área de comunicaciones,							
Identificar los factores claves en la toma de decisión en el proceso de compra.	Programar visitas guiadas de los clientes,							
	Desarrollar y apoyar procesos de investigación relacionados con el sector minero, liderados por Mármoles del Tolima.							
	desarrollar una hoja de vida por cliente que permita facilitar distintas formas de lograr la compra efectiva							

9. CONCLUSIONES

La empresa Mármoles del Tolima requiere formalizar las actividades de comunicación interna, con el fin de fortalecerse desde dentro, y con esto brindar a sus clientes una imagen sólida y consolidada.

La creación del área de comunicaciones requiere del compromiso total de la alta dirección, pues sus actividades transversales tienen impacto en los procesos internos y externos.

La fidelización de los clientes requiere la puesta en marcha de múltiples actividades interrelacionadas y que involucran a todas los procesos y personas de la empresa.

La creación de espacios internos de comunicación entre el gerente y los líderes de las dependencias, genera oportunidades de mejora en los procesos y retroalimenta las actividades de comunicación.

Las relaciones directas con los clientes, dan la oportunidad de conocerlos e identificar sus necesidades específicas; desarrollando con esto políticas de mercadeo individualizadas.