

MODELO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA PYMES
EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE ALIMENTOS: CARNES FRÍAS

SANTIAGO ALFONSO MARTÍN HILARION

OSCAR MAURICIO MONTOYA PINZON

ROGER AUGUSTO RODRÍGUEZ VÉLEZ

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE COMUNICADOR SOCIAL Y PERIODISTA

DIRECTORA

NOHRA RAMÍREZ DE CAÑETE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO

CAMPUS UNIVERSITARIO, CHIA 2001

A nuestros padres
por su constante dedicación,
tolerancia y compromiso
con nuestras vidas.

Y a todos aquellos
que vivimos, soñamos
y trabajamos por nuestro país.

Santiago, Oscar y Roger.

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de la investigación y ejecución de este trabajo ha contado con el apoyo, asesoría y orientación de nuestros padres, profesores y conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra valiosa carrera en la Universidad de la Sabana.

En primer lugar queremos reiterar nuestro más sincero agradecimiento a:

José Luis, Rosa Elvira; Augusto, Teresita; Margarita y Armando (Q.E.P.D.), nuestros padres que se encargaron de hacer realidad una etapa más de nuestras vidas.

A la doctora Nohra Ramírez de Cañete, nuestra asesora de tesis, quien nos orientó y brindó las herramientas para llevar a cabo el desarrollo de esta tesis de grado. Por su tiempo, credibilidad y confianza que invirtió en nuestro proyecto. A los directivos de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo, Cesar Mauricio Velásquez, nuestro Decano; A Marcela Uribe, Directora de proyectos, quien coordinó el seguimiento y evaluación de nuestro trabajo. A Martica y Dorita por su permanente compañía y colaboración. Y a todas las personas que contribuyeron de alguna manera en la realización del presente trabajo de grado, y que a lo largo de nuestra carrera aportaron a fortalecernos humana y profesionalmente.

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	8
1. SITUACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN COLOMIA	13
1.1 ¿Qué son las Pymes?	14
1.2 Fortalezas y Debilidades de las Pymes	15
1.3 Distribución de la mediana empresa por sectores y departamentos	17
1.4 Nicho específico	20
1.5 Distribución de la Mediana empresa por sector y departamentos	20
1.6 De acuerdo con la ley Mipyme	26
1.7 Marco teórico Pymes/investigación innovación, tamaño de empresa	28
1.7.1 Proyecto ley MIPYME	
2. LA IMPORTANCIA DE LOS CLIENTES	38
2.1 Consejos para reconquistar a los clientes	38
2.2 La comunicación al servicio de las Pymes (clientes)	47
2.3 Segmentación de los clientes	53
2.3.1 De la comunicación a la segmentación	55
2.4 La comunicación al servicio de la organización	58
2.5 Compra de servicios comunicativos	63
2.6 La comunicación y la cultura organizacional	65
2.7 La integración de tres formas de comunicación	70
2.8 Objetivos de la comunicación	73
2.9 El acta	76
2.10 Comunicados internos (memorandos)	76
2.11 Tipos de comunicación interna	77
2.12 Formas de comunicación interna	79
2.13 Alcance de la comunicación interna	80
2.14 Tipos de comunicación dentro de la empresa	80
2.15 Para qué comunicar	80
2.16 Tipos de información necesaria en una empresa	81
2.17 ¿Es posible la comunicación interna en las Pymes?	87
3. ESTADO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS PYMES	91
3.1 Descripción de la investigación / Encuesta	93
3.2 Análisis de resultados	96

4.MODELO TEÓRICO DE COMUNICACIÓN APLICADO A LAS PYMES	100
4.1 Introducción modelo	100
4.2 Modelo teórico de la comunicación	102
4.3 Modelo de asesoría en Comunicación para Pymes	104
4.3.1 Primera etapa	105
4.3.2 Segunda etapa	107
4.4 Ejecución y seguimiento, plan segunda etapa – Capacitación	110
4.4.1El nuevo papel del ejecutivo: como preparador	112
4.5 Los derechos de nuestros empleados	117
4.6 Las obligaciones de nuestros empleados	118
4.7 Proyecto de capacitación estándar	122
4.7.1 Comunicación interna	122
4.7.2 Comunicaciones interpersonales eficaces	123
4.8 Puntos clave a tener en cuenta	123
CONCLUSIONES	129
ANEXOS	132
BIBLIOGRAFÍA	142

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Fortalezas y debilidades en la gestión de producción de las Pymes	16
Cuadro 2. Distribución de las Pymes por departamentos	18
Cuadro 3. Distribución de la mediana empresa por sector económico y Deptos.	21
Cuadro 4. Clasificación de las Pymes	27
Cuadro 5. Valor del salario mínimo vigente en el año 2000	27

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Conocimiento de la comunicación interna y externa	96
Figura 2. Para qué se comunica con sus clientes	97
Figura 3. Comunicación de la estrategia	98
Figura 4. Utilización de herramientas de comunicación	99
Figura 5. Modelo de asesoría de comunicación para pymes	104
Figura 6. El ejecutivo como entrenador	113
Figura 7. La Rueda de la fortuna de la gestión del servicio	119
Figura 8. Mapa Tipológico de Públicos	121

INTRODUCCION

Las empresas de comunicaciones actualmente tienen un mercado objetivo en las multinacionales y las grandes empresas pertenecientes a las organizaciones del país. Existe la tendencia a pensar que sólo las empresas de cierto tamaño pueden llevar a cabo acciones de comunicación organizada que contribuya al fortalecimiento y desarrollo de las mismas. Querer es poder, y hasta las compañías y organizaciones humanas con menos recursos pueden implantar eficaces sistemas para comunicarse mejor.

La pequeña y mediana empresa que representa un gran porcentaje en la actividad económica del país no accede por costos o falta de información a los servicios que prestan estas empresas, por ello surge la inquietud de llegar a un sector especial de las PYMES para asesorarlas y así abrirse campo en este mercado

Los resultados y estadísticas del trabajo de investigación, permitirán concluir como se maneja la comunicación en la Pymes a nivel local, además de detectar los puntos DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) en este aspecto.

En el caso colombiano, una sola pyme puede adolecer de varios problemas y la gran mayoría de estos, producidos por la falta de capital y de conocimiento de programas que le permitan acceder o por lo menos conocer los mecanismos idóneos para el desarrollo de la empresa

La comunicación es un concepto en auge. Todas las empresas desean comunicarse mejor, y no sólo para llegar a los clientes, medios o público en general, sino para llegar a los participantes del proceso empresarial.

Si nos atenemos a la realidad, la comunicación ha existido siempre. Todas las organizaciones humanas la llevan a cabo consciente o inconscientemente; desde un consejo de administración hasta una entrevista de evaluación, pasando por circulares, órdenes, informes, memorandos etc. en los que un emisor trata de informar, motivar o influir en un receptor utilizando un código determinado.

Existe la tendencia a pensar que sólo las empresas de cierto tamaño pueden llevar a cabo acciones de comunicación dentro y fuera de ella. Las empresas con mayores recursos hacen posible la dotación de puestos específicos para responsables de la comunicación interna (departamentos de Comunicación), así como la confección y puesta en práctica de planes y actividades concretos, pero aquellas empresas que no cuentan con el presupuesto y desarrollo en el campo de la comunicación como los son las Pymes requieren de una alternativa que solucione sus problemas de comunicación teniendo en cuenta el entorno.

En un estudio elaborado por ICADE a finales de 1998, se comprobó como la comunicación se llevaba a cabo en un 85% de las empresas consultadas, todas ellas de menos de 200 empleados; comunicación casi en su mayoría dirigida y

encabezada por los gerentes o dueños de las mismas, que en muchas ocasiones se fragmenta por la inconstancia e ignorancia sobre sus mecanismos.

La comunicación es el gran lubricante de la organización, imprescindible para la gestión de la misma. Por eso la idea de implantar una alternativa de gestión de la comunicación como herramienta esencial para el desarrollo y mantenimiento del mercado inexplorado de las Pymes, resulta de gran utilidad.

Ante la competencia y la globalización económica, muchas de las empresas se han visto forzadas a tecnificarse, mejorar sus productos y especialmente establecer alternativas de comunicación que contribuyan al desarrollo de la empresa, mejoren su clima organizacional y sus relaciones con el mercado.

Bajo estos parámetros, es definitivo utilizar la comunicación corporativa como una de las herramientas de gestión más atractivas para los ejecutivos de las Pymes.

Las Pymes deben modernizarse en sus esquemas y procesos, luego deben utilizar la comunicación corporativa para estar a la par de la modernidad empresarial.

Luego de una amplia revisión bibliográfica y de un sondeo para detectar las fallas de comunicación en las Pymes, nos dimos a la tarea de crear un modelo de comunicación que facilite a las medianas y pequeñas empresas adelantar y

solidificar procesos comunicativos, mediante los cuales gestionen su empresa y sus productos en aras de contribuir aun más al desarrollo del país.

Generando canales de comunicación más efectivos entre las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) y sus clientes, se puede llegar a conocer de manera más concreta: Quienes son?, Cuales son sus necesidades?, que es lo que les interesa?, Que es lo que les impulsara a seguir comprado? Y Que es lo que les dejará completamente satisfechos?.

La comunicación interna y externa en las Pymes, hasta el momento se maneja de una forma empírica. Generalmente, profesionales de otras ramas y hasta los mismos dueños y empleados de la Pymes se dedican a manejar improvisadamente el trabajo de comunicación - que requiere de un profesional en esta rama- sin darle la trascendencia como herramienta de gestión.

Las pymes colombianas requieren una asesoría especializada en comunicaciones, que contribuya al fortalecimiento de su imagen como activa de gestión.

"Una estrategia de servicio de comunicación comienza por contemplar a la empresa a través de los ojos de sus clientes" según Jacques Horovitz, especialista en comunicación empresarial. La idea es contemplar una estrategia de comunicación alrededor del gerente o director de la empresa para que se aplique al desarrollo en todos los aspectos.

Las comunicaciones en la organización mejoran la calidad de servicio y por ende ayuda a forjar una imagen pública que les permite a las PYME ser reconocidas y competitivas.

Crear un modelo de comunicación efectiva para Pequeñas y Medianas empresas en el sector manufacturero de alimentos. "Carnes Frías", es el principio de nuestro objetivo, que tiene que ver con el fortalecimiento de la comunicación dentro y fuera de la Pyme partiendo desde la iniciativa del gerente o cabeza de la organización. De hay la importancia del trabajo de investigación y analisis teniendo en cuenta el manejo actual de las comunicaciones en las Pymes comunicación interna, comunicación externa.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN COLOMBIA

En Colombia, las Pymes constituyen el 99.2 % de las empresas del país, las cuales generan el 66.5% del empleo nacional. De acuerdo con datos oficiales, la pequeña y mediana empresa en el conjunto de la industria manufacturera colombiana genera el 49.56% del empleo industrial, a la vez que representa el 92.16% del total de los establecimientos industriales. En términos de generación de ingresos, las Pymes contribuyen con el 38.79% de los salarios y el 29.96% de las prestaciones sociales pagadas por el conjunto de los establecimientos industriales. Por otra parte, participan significativamente en la generación del valor agregado (33%), en la inversión neta (30.94%), en el consumo industrial (44.93%) y en las exportaciones no tradicionales (33.26%), según ACOPY.

En Colombia, la clasificación vigente (según la Ley MIPYME) determina que las Microempresas son aquellas que tienen hasta 10 trabajadores y activos totales inferiores a 130 millones de pesos. La Pequeña empresa tiene entre 11 y 50 trabajadores, con activos totales entre 130 y 1300 millones, las empresas que tienen entre 51 y 200 trabajadores y poseen activos totales entre 1300 y 3900 millones se clasifican como mediana empresa.

Las empresas de comunicaciones actualmente tienen un mercado objetivo en las multinacionales y las grandes empresas pertenecientes a las organizaciones del

país.¹ por eso la gran importancia de las divisiones por departamentos, dentro de la empresa, que contribuyen al ordenamiento de sus recursos económicos, humanos y en general de su trabajo.

La pequeña y mediana empresa que representa un gran porcentaje en la actividad económica del país no accede por costos o falta de información a los servicios que prestan estas empresas de comunicaciones, por ello surge la inquietud de llegar a un sector especial de las Pymes para asesorarlas y así abrirse campo en este mercado.

1.1 ¿Que son las Pymes?

Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personal natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

Las Pymes como unidades productivas tienen ciertas características que las hacen identificables dentro del amplio grupo de la producción industrial.

La producción de la pequeña y mediana empresa se caracteriza por la ausencia de un sistema complejo de maquinaria, lo que hace que la presencia de tecnología sea casi nula.

¹ Datos suministrados por la Asociación colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas / 2001

Las tareas se realizan en forma indivisa, es decir, el trabajo al interior de la empresa se confunde con las funciones de administración y supervisión.

En el estudio realizado por ACOPI y SENA, se determinó que las micro, pequeñas y medianas empresas, son unidades productivas cuyo tamaño promedio no es superior a los 35 trabajadores.

1.2 Fortalezas y Debilidades de las Pymes

En el caso colombiano, una sola Pyme puede adolecer de varios problemas y la gran mayoría de estos, producidos por la falta de capital y de conocimiento de programas que le permitan acceder o por lo menos conocer los mecanismos idóneos para el desarrollo de la empresa.

Así lo demostró el estudio realizado por EAFIT acerca de la Pequeña y Mediana empresa en el Grupo Andino, concluyó y calificó las debilidades y fortalezas en Colombia (Ver cuadro) #1 donde resaltan la capacitación del personal y la organización de la producción, sin desconocer que existen otras áreas fuertes, porque cada organización tiene sus puntos críticos, la tecnología no es un preocupación de los empresarios colombianos como lo muestra este indicador.

**Cuadro 1. Fortalezas y debilidades en la gestión de producción de las
Pymes**

FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%
Alta tecnología	12,2	Baja tecnología	15,9
Equipos modernos	9,0	Equipos obsoletos	7,7
Espacio físico amplio	6,4	Espacio físico limitado	11,4
Alta capacidad en el personal	15,2	Baja preparación del personal	10,3
Organización de la producción	32,6	Falta de organización	17,6
Buenos controles	7,3	Falta de controles	5,4
Conocimientos en las maquinas	0,6	No hay debilidades	3,2
Know-How	2,1	Competencia	0
Otras	9,5	Otros	12,4
NS/NR	5,2	NS/NR	16,1
TOTAL	100	TOTAL	100

Fuente: Universidad EAFIT, Informe global acerca de la gestión de la PYME en
Los países miembros del Grupo Andino. Barriga Manrique Enrique.

1.3 Distribución de la mediana empresa por sector y departamentos

Inicialmente se muestra un dato estadístico del número de pequeñas y medianas empresas por departamentos en Colombia que obligatoriamente separa a la capital por tener casi la mitad de las empresas concentradas que permite ver la marcada diferencia con otros departamentos. Esto indica que gran parte del país puede ser un mercado potencial de asesoría en estrategias y planes de comunicación.

Cuadro 2. Distribución de las Pymes por departamentos

DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPRESAS	%
AMAZONAS	22	0.0%
ANTIOQUIA	6.895	13.5%
ARAUCA	78	1.5%
ATLANTICO	1.805	3.5%
BOGOTA	2.4922	48.8%
BOLIVAR	1.230	2.4%
BOYACA	266	0.5%
CALDAS	958	1.9%
CAQUETA	46	0.1%
CASANARE	52	0.1%
CAUCA	186	0.4%
CESAR	127	0.3%
CHOCO	10	0.0%
CORDOBA	280	0.6%
CUNDINAMARCA	185	0.4%
GUAJIRA	38	0.7%
HULIA	473	0.9%

MAGDALENA	343	0.7%
META	245	0.5%
NARIÑO	357	0.7%
NORTE DE SANTANDER	594	1.2%
PUTUMAYO	11	0.0%
QUINDIO	284	0.6%
RISARALDA	725	1.4%
SAN ANDRES	174	0.3%
SANTANDER	2.220	4.4%
SUCRE	137	0.3%
TOLIMA	658	1.3%
VALLE	7.655	15.0%
TOTAL	50.976	100.0
		%

Fuente: Universidad EAFIT, Informe global acerca de la gestión de la PYME en los países miembros del Grupo Andino. Barriga Manrique Enrique.

1.4 Nicho específico

Por actividad económica, las Pymes se dedican principalmente a actividades comerciales; además se dedican a actividades de servicios, manufactura, agroindustria, transporte y minería, por eso es necesario prestar especial importancia a la gestión empresarial de estas organizaciones por su gran aporte a la economía del país.

1.5 Distribución de la mediana empresa por sector y departamentos

Las pequeñas y medianas industrias son un público muy segmentado y heterogéneo, con un conjunto de necesidades similares, como el manejo de la información, ciertas exigencias económicas, tecnológicas y financieras, y puntos en contra como la vida limitada de sus empresas, pues algunas veces tienen ciclos de vida bastante cortos. Aún así, son más futuro que presente en la apretada agenda de la globalización.

A continuación la distribución de la Pymes en cada sector económico, teniendo en cuenta su ubicación en la geografía colombiana.

Cuadro 3. Distribución de la mediana empresa por sector económico y departamentos

dpto	<i>Agroindust</i> <i>ria</i>	<i>Mineria</i>	Manufa ct	<i>Comerci</i> <i>o</i>	<i>Transpte</i>	<i>Servicio</i> <i>s</i>	Total
Amazonas	0	0	0	2	0	2	4
Antioquia	67	7	180	201	15	289	759
Arauca	1	0	0	0	1	1	3
Atlantico	17	1	48	77	13	89	245
Bogota	228	35	525	680	88	1098	2654
Bolivar	9	2	8	35	11	41	106
Boyaca	0	1	5	13	1	7	27
Caldas	9	0	21	35	2	47	114
Caqueta	1	0	0	1	1	0	3
Casanare	1	0	1	0	0	0	2
Cauca	5	0	3	1	1	2	12
Cesar	1	2	0	7	2	2	14
Choco	0	0	0	1	0	1	2
Cordoba	0	0	2	5	0	2	9
C/marca	0	0	3	6	0	3	12
Guajira	0	0	0	0	0	1	1
Hulia	2	0	8	76	12	18	116

Magdalena	15	0	3	10	1	8	37
Meta	1	0	4	11	0	1	17
Nariño	2	0	1	15	1	10	29
Norte de Santander	0	1	6	19	2	20	48
Putumayo	0	0	0	2	0	0	2
Quindío	2	0	2	4	2	16	26
Risaralda	4	0	18	39	3	14	78
San Andres	0	0	2	40	3	7	52
Santander	13	3	43	55	6	95	215
Sucre	2	0	2	13	1	20	38
Tolima	8	0	10	35	4	15	72
Valle	133	8	154	209	31	285	820
Total	521	60	1049	1592	201	2094	5517

Fuente: Datos estadísticos sobre la pequeña y mediana empresa en Colombia

1995" Instituto de Fomento Industrial IFI – Confecámaras.

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME) es un sector considerado a nivel mundial como generador y propulsor del desarrollo y de la democratización del capital. En nuestro país este sector representa la mayor fuerza productiva y se destaca

principalmente en el campo de las confecciones, alimentos y bebidas, cuero y sus productos, calzado, muebles, productos de madera, artes gráficas, productos químicos, manufacturas de caucho y plástico y metalmecánica².

A pesar de las dificultades que implicó para la industria nacional el adecuar sus procesos productivos a las nuevas exigencias del mercado internacional, algunas PYMES colombianas han conseguido cruzar las fronteras y ubicar sus productos en otros países de América Latina, Estados Unidos y Europa. En este sentido podríamos mencionar la confección de ropa infantil y ropa interior femenina, confitería, artes gráficas, productos de cuero y del sector metalmecánico.

Sin embargo, y para que las PYMES colombianas sean más competitivas y se inserten decididamente en los mercados internacionales se hace necesario un trabajo orientado tanto a la innovación y modernización tecnológica como a la innovación en la gestión. En estos aspectos ACOPI apoya la iniciativa empresarial a través de programas específicos en diferentes áreas operativas que no incluyen las comunicaciones.

Las Pymes encuentran grandes barreras para implantar sus sistemas de comunicación interna y externa por los mismos motivos que presentan debilidades en estos aspectos: Organización de campañas publicitarias, disposición de salas de exhibición de sus productos adecuadas a sus necesidades y la falta de un

² Asociación Colombiana de Medianas y pequeñas Industrias – ACOPI 2001

contacto directo con los clientes que de alguna manera involucra el mal manejo de la comunicación dentro de las empresas.

Estos problemas que presentan las Pymes radican principalmente en el empleo de sistemas de comunicación inadecuados, ineficaces y que generan pocos resultados con respecto a las metas y objetivos de la organización.

Los factores que precipitan la deficiencia de la comunicaciones en las Pymes se debe principalmente a la poca credibilidad que estas organizaciones tienen en las investigaciones como la tendencia de mercado, de gustos y exigencias del consumidor.

La mayoría de estas empresas han funcionado y han vendido sin usar este tipo de mecanismos por lo que los empresarios no encuentran utilidad en este tipo de herramientas.

Según los resultados de las encuestas y el análisis de investigación, los pequeños y medianos empresarios no tienen acceso a información relacionada con innovaciones tecnológicas, normas técnicas de producción y calidad; tampoco un canal de comunicación que deje ver las necesidades de sus clientes y un flujo de información con otras empresas de su mismo sector que les permita conocer de manera directa su competencia. Es por ello que el conocimiento de todos estos aspectos se facilitaría mediante la implantación de modelos de comunicación

efectivos que le permitieran a la empresa conocerse y conocer el mercado y sus clientes. Todo esto generaría y permitiría desarrollar a las Pymes, con más y mejores procesos que generen productos que acierten con las necesidades de sus clientes.

Conviene diseñar las campañas de comunicación interna, tan cuidadosamente como si tratara de la comunicación externa y para ello abrir canales de información con el fin de conocer las debilidades y fortalezas de la organización cumpliendo los objetivos más generales que corresponden en mantener y crear nuevos clientes.

Conociendo bien a los clientes, sus necesidades sus intereses, sus impulsos de compra y su nivel de satisfacción es el primer paso para llegar a un acuerdo en la comunicación de flujo como tal.

Una empresa subsiste en el mercado si mantiene satisfechos a sus clientes. La gerencia debe plantearse estrategias para conquistar aquellos consumidores que abandonaron la empresa y se sumaron a la competencia.

Mantener la chispa encendida en cada uno de los miembros del equipo de ventas también es importante, pues son ellos quienes conforman las piezas claves del juego.

Sin clientes no hay negocio, por eso las relaciones con ellos deben ser las mejores. Aquí, un vistazo a la Administración de Relaciones con los Clientes.³

Ejecutivos de todo el mundo están de acuerdo. Parece obvio, pero muchas veces lo obvio enseguece: la mejor forma de fomentar la lealtad de los clientes es administrando las relaciones con ellos, es decir, centrándose en el cliente como pilar del trabajo que realiza la empresa.

Pero, ¿qué significa administrar las relaciones con los clientes?. Simplemente, implica establecer un programa de trabajo de los clientes que no se implementa de improviso, sino que se estructura de una manera tal que se desarrolla por etapas, que contempla el mejoramiento permanente.

La administración de las relaciones tiene como finalidad satisfacer constantemente las necesidades y expectativas de los clientes, y por ende, ofrece a las empresas la posibilidad de incrementar sus ventas y crecer, siempre y cuando los retos sean asumidos de la mejor forma posible.

1.6 De acuerdo con la ley Mipyme

Las medianas y Pequeñas empresas responde a los siguientes parámetros:

Cuadro 4. Clasificación de las Pymes

³ Pagina de Internet, mipyme.com. Artículo Crear clientes legales

Tipo de empresa	No. de empleados	Activos totales (en salarios mínimos mensuales vigentes)
Microempresa	Hasta 10	Hasta 501
Pequeña empresa	De 11 a 50	Entre 501 y 50001
Mediana empresa	De 51 a 200	Entre 50001 y 15000

Fuente: Asociación de Medianas y Pequeñas Industrias. ACOPI

Cuadro 5. valor del salario mínimo vigente en el año 2000

Tipo de empresa	No. de empleados	Activos totales (en millones de pesos)
Microempresa	Hasta 10	Hasta 130
Pequeña empresa	De 11 a 50	Entre 130 y 1300
Mediana empresa	De 51 a 200	Entre 1300 y 3900

1.7 Marco teórico Pymes / investigación -innovación y tamaño de la empresa

El debate acerca de la relación entre el tamaño de las empresas y la innovación lleva produciéndose desde hace ya tiempo, algunos estudiosos del tema aseguran que el gran tamaño y la fuerza del monopolio son condiciones necesarias para lograr el progreso económico a través del cambio tecnológico, otros al contrario, argumentan que debido a factores relativos al comportamiento y organización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), éstas se adaptan con mayor facilidad a la creación y desarrollo de innovaciones sobre todo en el campo de las comunicaciones.

Se puede constatar que, en lo que se refiere a los intentos competitivos por innovar, el tamaño no influye demasiado en los resultados. No obstante, es obvio que en una determinada gama de sectores, la pequeña y mediana empresa no ha realizado intento alguno por innovar, con lo que la competencia en tales ámbitos se ha desarrollado principalmente entre algunas firmas reconocidas.

Puede que este trabajo de inventiva por parte de aficionados, a ratos perdidos, sea muy productivo y cabe examinar las pruebas en favor de la tesis de que las pymes representan un porcentaje excepcionalmente alto de inventos e innovaciones importantes.

La inmensa mayoría de las Pymes (aproximadamente un 95%) no llevaba a cabo un programa especializado de innovación en comunicaciones.

Entre las grandes empresas existían también pruebas de que en algunas industrias la intensidad de investigación disminuye con el tamaño a partir de un cierto nivel.

Todo esto nos hace pensar que no existe una relación obvia ni trivial entre el tamaño de una empresa y su capacidad de desarrollar innovaciones en el campo de la comunicaciones.

No obstante, podemos identificar una serie de ventajas e inconvenientes que tienen las Pymes y las grandes empresas dentro del marco de la innovación. En este sentido, Rothwell publicó en 1983 una tabla comparativa que se hace para diversos conceptos:

Marketing: Las Pymes presentan mayores reflejos para reaccionar ante los cambios del mercado, si bien, la apertura de mercados internacionales puede resultarles demasiado costoso. Las grandes empresas, por su parte, gozan de unos canales de distribución y de servicio al consumidor muy estructurados así como de una mayor implantación en el mercado con otros productos existentes.

Gestión: En las Pymes la burocracia es inexistente, por lo que los gestores pueden reaccionar rápidamente y tomar posiciones ventajosas. Por otro lado, éstos tienen mayor capacidad para asumir riesgos. Las grandes empresas, sin embargo, pueden sufrir los excesos de burocracia y a menudo pueden estar controladas por ejecutivos muy reacios a correr riesgos, por lo que los gestores se convierten en meros administradores, sin dinamismo y sin capacidad de reacción ante las nuevas oportunidades que se presentan. No obstante, en una gran empresa, los ejecutivos disponen de la capacidad de manejar organizaciones complejas y de definir estrategias corporativas.

Comunicación interna: En las Pymes existen “redes” de comunicación informales y más eficientes que afrontan los problemas internos resolviéndolos con mayor celeridad y, además, permiten una reorganización rápida para adaptarse a los cambios del entorno, solo que no es constante y requiere de una guía para que permanezca. Esto no ocurre en las grandes empresas, donde la comunicación interna se vuelve engorrosa y se pierden reflejos ante nuevos desafíos y oportunidades.

Personal altamente cualificado: A menudo las Pymes carecen de técnicos especialistas cualificados en cada uno de los campos y más si se trata de un especialista en comunicaciones, generalmente no pueden afrontar el gasto de un

departamento de comunicaciones. Las grandes empresas, sin embargo, atraen profesionales con muy alto nivel de cualificación en todas las áreas.

Comunicación externa: Las Pymes no suelen disponer del tiempo o los recursos necesarios para identificar y utilizar importantes fuentes de conocimiento técnico - científico, y profesional en comunicaciones, al contrario de lo que ocurre con las grandes firmas. Éstas pueden nutrirse de tales fuentes, pueden disponer de bibliotecas y servicios de información.

Financiación: En este sentido las Pymes también se encuentran en clara desventaja frente a las grandes empresas, las cuales pueden “alimentarse” de los grandes mercados de capital y tienen una mayor versatilidad a la hora de localizar la financiación para sus proyectos. Las Pymes, sin embargo, experimentan grandes dificultades a la hora de atraer fuentes de financiación, especialmente si se trata de capital riesgo. Además, para una pequeña empresa, la innovación puede suponer un riesgo financiero desproporcionadamente alto.

Economías de escala: De nuevo las Pymes se ven en situación de desventaja frente a las grandes empresas, ya que en determinados sectores, las economías de escala se convierten en barreras a menudo insalvables. Las firmas mayores, sí tienen la capacidad para alcanzar economías de escala tanto en división por

departamentos, como en producción, como en marketing. Además, éstas pueden ofrecer líneas completas de productos complementarios, algo que le puede presentar mucha dificultad a las Pymes.

Crecimiento: Las Pymes sufren dificultades a la hora de obtener financiación necesaria para un rápido crecimiento. Por otra parte, los pequeños empresarios se ven rápidamente desbordados por una creciente complejidad de la organización de la empresa. Las grandes firmas, sin embargo son capaces de financiar la expansión de su producción y su propio crecimiento mediante la diversificación y adquisición de otras compañías.

Patentes: Las pymes no tienen suficiente capacidad de maniobra dentro del sistema de patentes, no pudiendo afrontar los costes en tiempo ni en capital asociados a la litigación de una patente. Las grandes empresas, pueden disponer de especialistas en patentes y pueden permitirse entrar en pleitos en defensa de sus patentes.

Leyes y normativas: La burocracia es demasiado compleja y los costes demasiado altos para las Pymes, mientras que las grandes empresas pueden tener su propio gabinete de asesores y afrontar todos los costes legales sin

especial dificultad, las pymes deben afrontar los mismos problemas a pesar de la inexperiencia y ayuda especializada.

Podemos comprobar que grandes y pequeñas empresas tienen sus propias ventajas e inconvenientes a la hora de llevar a cabo una innovación, por lo que a priori no podemos afirmar que haya en ningún caso ventajas comparativas de unas frente a las otras que estén inequívocamente asociadas al tamaño de la organización.

Además, el término innovación sin más puede resultar algo vago, por lo que sería razonable matizar antes el concepto haciendo una clasificación de las innovaciones según cuatro aspectos: cambio en el producto, cambio tecnológico, y de comunicación y cambio del mercado.

Cada una de estas formas de innovación influye de una determinada forma en la definición de la estructura organizativa y de la estructura de comunicación más apropiada para su propia implementación.

Las formas más radicales de innovación, a menudo requieren nuevas estructuras de organización como, por ejemplo, una nueva división dentro de una empresa,

una compañía subsidiaria de una gran firma o una compañía totalmente nueva y, usualmente, pequeña e independiente; pero la base y el primer recurso para el desarrollo e innovación es implantar un modelo de comunicación que permite su desarrollo.

Es durante esta fase del ciclo industrial donde las nuevas empresas, dinámicas y con un crecimiento vertiginoso, juegan su papel fundamental como verdaderas fuentes de innovación, partiendo de la comunicación. Según el mercado van madurando, y el tamaño medio de las empresas crece, la actividad inventiva va progresivamente interiorizándose en forma de grandes departamentos hasta desarrollarse plenamente en su mercado.

1.7.1 Proyecto Ley MIPYME

La primera semana de septiembre del 2001 comenzarán a conocerse los primeros decretos reglamentarios de la ley de fomento a la microempresa, Mipyme, que definirán la estructura y características de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana empresa y de Microempresas.

El viceministro de Desarrollo, Juan Alfredo Pinto Saavedra, señaló que durante las últimas semanas un grupo integrado por 14 técnicos del Ministerio ha trabajado en estos temas, que estarán definidos en los primeros días de septiembre.

Se trata de la Ley 590, en proceso de reglamentación después de nueve años de gestión, que replantea la Ley 550 que regía a la pequeña y mediana empresa y que será la carta de navegación del sector, informó el director Ejecutivo de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas (Acopi), Manuel Arbeláez Monsalve.

La nueva norma permitirá avanzar en temas como el acceso al mercado de bienes y servicios que demanda el Estado, para el que serán instrumentos la Red de Subcontratación, el Sistema de Información de Precios (para que el dueño de la pyme pueda presentar su empresa) y el fortalecimiento de la legislación sobre pyme (que en igualdad de precios, se prefiera a la pyme sobre la gran empresa).

El proceso de redacción de la reglamentación contará además con la participación de los empresarios del país, quienes han sido convocados a través de la página de Internet del Ministerio para que den a conocer sus inquietudes y expectativas frente a la ley.

El ministerio trabaja también en la creación del fondo Fonmipyme, aprobado por la Ley y que apoyará a los pequeños empresarios del país. En este tema, uno de los grandes problemas ha sido la financiación para microempresarios pues las tasas que cobran las entidades que otorgan créditos para este sector, por ser de alto riesgo, usualmente superan a las del promedio del sector financiero.

Sin embargo, las exigencias de la Superbancaria en materia de topes para las tasas ha desestimulado el otorgamiento de micro créditos, lo que tendrá que evaluar el gobierno con el fin de lograr que no se frenen los recursos para estas pequeñas unidades productivas. Como siempre los bancos entorpeciendo aquello que no les puede generar sobre-riqueza a su dueños.

El dirigente informó que cuando se inició la apertura económica, en Colombia había 1.050.000 empresas. Ahora, sólo son 619.000 lo que significa que se perdió más del 40% de la base empresarial.

Precisamente la Cuarta Semana de la Pyme , del 4 al 6 de septiembre del 2001, en el Hotel Dann Carlton de Medellín, estará inspirada en la "Ley Mipyme, una Nueva Política de Estado para el Desarrollo del Sector".

El evento académico permitirá que los pequeños y medianos empresarios visualicen las herramientas de apoyo a su gestión, pues, según Arbeláez Monsalve, "tenemos que rodearlos de las garantías que les permitan generar empleo".

Botero, indicó que con la Cuarta Semana de la Pyme se busca que los pequeños y medianos empresarios se actualicen sobre lo que está pasando en el campo político y económico, y empiecen a entender que hoy en día tienen instrumentos para enfrentar situaciones difíciles.

Se hablará de la descentralización administrativa del Sena, la reestructuración del contrato de aprendizaje (para que el empresario abra su empresa y los futuros formandos puedan acceder a esta posibilidad) y la reestructuración del Sena, la cual sería "altamente conveniente para el país, para los trabajadores y para las empresas", según Manuel Arbeláez.

El programa permite que los padrinos les muestren a las Pymes, de manera abierta, cómo hacen la programación y control de la producción, así como el proceso de costeo.

2. LA IMPORTANCIA DE LOS CLIENTES

Nunca deje ir a un cliente valioso sin pedir una segunda oportunidad. Recuerde que recuperarlos es todavía más económico que conquistar uno nuevo.

2.1 Consejos para reconquistar a los clientes

Haga una lista de "Los Más Buscados". Cree una base de datos que contenga los nombres y direcciones de los clientes indicando el monto, el tamaño y la frecuencia de sus compras. Esto le ayudará a decidir en cuales ellos invertir mayor tiempo y esfuerzo.

Averigüe por qué se fue su cliente: Visítelo personalmente o llámelo por teléfono para obtener esa información. Existen dos razones por las cuales el cliente lo abandona:

"El producto o servicio no fue lo que esperaba". Presione para conocer los detalles de por qué el cliente se siente descontento. "¿Por qué falló el producto? ¿El servicio no fue lo que usted esperaba? ¿Siente que fue tratado con indiferencia o asperezas?". Igualmente, pregúntese si el equipo de vendedores está familiarizado con los productos que la compañía vende, ya que es importante que cada detalle se maneje perfectamente.

"Conseguimos una empresa que nos gusta más". Obtenga de sus clientes información lo más específica posible sobre los motivos por los que escogieron otra compañía. ¿Fueron los precios más bajos, mayor la variedad de productos, mejor el servicio o la ubicación, ofrecieron servicios gratuitos o incentivos? Después, desarrolle una legítima respuesta para cada razón.

Pida una segunda oportunidad. Bríndele una oferta mejorada antes de que el cliente lo pida. Si responden negativamente a su solicitud con vagas excusas, piense muy bien antes de regresar a lo que podría ser una "relación difícil".

seguimiento: Todo cliente nuevo o que regresa significa posibles negociaciones. He aquí unos ejemplos de cómo mantener el contacto:

Si envía una carta. La misiva debe mostrar que la empresa toma en cuenta al cliente. Escriba encabezados como: "Tuve la oportunidad de hablar con usted recientemente y nos gustaría conocer mejor su empresa...", "¡Nosotros podemos ayudarlo! Con referencia a los comentarios que me hiciera..." son frases que pueden conducirlo al éxito de una nueva negociación.

Si llama por teléfono: Oportunas comunicaciones con frases como: "Se me ocurrieron nuevas ideas después de nuestra última conversación y no pude encontrarlo en la feria...", o "Sigo pensando en lo que discutimos...", hacen pensar

al cliente que la empresa busca conocer a sus consumidores y se preocupa por la satisfacción de sus necesidades.

Comentarios como: "Sólo necesito cinco minutos de su tiempo...", o "Quisiéramos saber qué podemos hacer bien por usted..." indican que los servicios se prestan continuamente.

Negociar para cerrar: Cuando se piensa que se tiene todo resuelto para cerrar el trato, frente a sus ojos los clientes indican que algunos detalles todavía necesitan ser discutidos. Es entonces cuando se debe tener una serie de respuestas guardadas en el bolsillo. Mantenga estas ideas en mente:

No vea las negociaciones como una amenaza; Si lo hace, se concentrará en defender su posición en vez de escuchar las dudas del cliente y responder acertadamente a sus últimas dudas.

Una persona que quiere negociar es una persona que desea comprar: Su cliente podría necesitar aclarar los términos de la negociación o entender los beneficios del producto o servicio que se está ofreciendo. El tener una táctica o estrategia de ventas diseñada para ganar ante las concesiones de "último minuto" es recomendable.

Escuche hasta las últimas objeciones: Esta podría ser su última oportunidad para enfatizar los beneficios especiales de su producto o servicio y satisfacer las necesidades de su cliente. Mantenga su confianza hasta llegar al cierre de la venta.

Ofreciendo una empresa confiable: Si un posible cliente le dice que "nunca ha oído hablar de su compañía" es posible que no esté más que expresando ignorancia o confesando su incertidumbre antes de negociar con una compañía para él desconocida. He aquí una serie de datos para tranquilizarlo:

Su publicidad: Tome los avisos comerciales de su empresa y muéstrelos a sus clientes comentando: "Esta es nuestra empresa". La presencia del nombre de la compañía en los medios de comunicación indica solidez en el mercado.

Deje que se le escapen nombres de sus clientes: Para que el prospecto entienda que la empresa conoce muy bien las necesidades para quienes trabaja consecuentemente, mientras negocia diga cosas como: "A nuestros clientes de PDVSA les encanta este producto...".

Uno de los puntos esenciales en esta clase de procesos es el de poder compartir efectivamente la información entre los puntos de contacto, de modo que todas las dependencias involucradas en cierta actividad tenga acceso a cierta información.

Así se potencializan las oportunidades de negocios gracias a los flujos de información

Algunos de los métodos de comunicación y mercadeo más utilizados incluyen sistemas de consulta telefónica, muy utilizado por bancos y servicios de envío de mercancías. Las empresas que tienen los recursos para establecer un mecanismo como éste, que le permite a los clientes consultar directamente la información básica que necesitan, logran un alto grado de posicionamiento por mejorar la calidad de sus servicios. Además, eliminan una gran cantidad de costos laborales.

Otras opciones contemplan la integración de los servicios telefónicos con los computacionales, lo que permite que los sistemas enlacen y recuperen automáticamente la información básica del cliente que llama para evitar pérdida de tiempo en el momento de atender un requerimiento, e incluso para realizar tareas mucho más complejas, como vincular información específica basada en las preferencias individuales.

Así, la administración de relaciones con los clientes está muy ligada con la tecnología. Muchos programas empresariales incluyen opciones para administrar las relaciones, que se encargan de establecer parámetros de trabajo para cumplir con necesidades específicas en cuanto a la fidelización de los clientes.

Aquellas empresas que pretenden embarcarse en los proyectos de administración de relaciones de clientes deben evaluar los procesos actuales y rediseñar las estrategias de relación con los clientes, de modo que se adapten a los requerimientos.

Aunque algunos expertos consideran que se trata de un elemento crítico para la futura competitividad de las empresas, lo cierto es que no todas cuentan con los recursos para implementar las tecnologías de Administración de Relaciones con los Clientes, pero quedan opciones. La clave de todo es la calidad de su producto, y sobre todo, la calidad de su servicio. Atienda bien a sus clientes, aprenda a conocerlos, identifique sus gustos y preferencias, hágalos sentir bien, envíeles una tarjeta el día de su cumpleaños, acuérdesese de ellos y verá como ellos se acuerdan de usted.

Desarrollar y mantener presencia y reconocimiento del Cliente, tanto de la empresa como de sus productos y servicios en el mercado en su totalidad, principalmente ante los sectores de los que depende el éxito de sus actividades comerciales.

Los clientes son la razón de ser de cualquier negocio. La tendencia en boga es la administración de relaciones con los clientes.

Parece una de esas historias que escuchamos una y otra vez, que nos parece muy importante, pero que por la misma repetición, se nos ha convertido en algo común, y por eso muchas veces no le prestamos la suficiente atención.

La frase es famosa: “El cliente siempre tiene la razón”.

Así es, sin clientes no hay negocio. Cada vez más los clientes han adquirido el mayor grado de importancia para aquellas organizaciones que son exitosas.

Si el cliente no fuera la razón de ser de los negocios, no tendría sentido la existencia de tantas organizaciones dedicadas a estudiarlos, ni la creación de tantas teorías administrativas.

En los últimos años, la Administración de Relaciones con los Clientes (CRM por sus siglas en inglés) ha tomado un auge impresionante en Canadá. En términos simples, se trata de implementar soluciones tecnológicas para hacer sentir mejor a los clientes-usuarios, y potenciar las oportunidades de negocios. Pero la gran diferencia de este sistema es que no pretende hacer las cosas para los clientes, sino con los clientes.

Todo parte de un concepto de globalización. Las herramientas de CRM buscan que cada contacto con el cliente esté sustentado en una base de datos única, que permite identificar patrones según un historial de transacciones, y dar un mejor servicio: personalizado y acorde con las necesidades de cada quién.

Sin lugar a dudas, la tecnología es un factor crítico y el soporte para poder implementar este tipo de soluciones con eficacia. .

Con respecto al " Customer Relationship Management " , CRM, la consultora Gartner Group ha dicho que en los negocios se busca encontrar el balance entre el valor de mercado de la compañía y el valor del consumidor. Y en esta tarea, cada cosa tiene una labor específica que cumplir. La tecnología debe conectar e integrar a la organización con todos los canales existentes para un consumidor.

Esto quiere decir que la solución de CRM debe agrupar, o mejor interconectar, a vendedores, centros de atención al cliente, el sitio en Internet, socios de negocios y demás canales de venta. Esto con el fin de poder tener un mejor conocimiento del cliente y sus patrones de uso, y lograr una mejor interacción, que en últimas lo mantiene feliz y lo motiva a seguir comprando. .

Para integrar el CRM a una empresa, hay que tener en cuenta las áreas funcionales de ésta: Mercadeo, ventas y servicio al cliente. Los beneficios para cada una ya han sido estudiados. .

En el área de ventas, el personal tiene acceso a información actualizada sobre los productos y servicios de la empresa, sin importar qué clase de dispositivo usa (computador, PC portátil, Celular, Computadoras de mano,...). El ciclo de venta se reduce. Además, se comparte la información con el área de mercadeo, que a su

vez garantiza un óptimo intercambio de esos datos. .

Por su parte, el servicio al cliente se fortalece al tener acceso centralizado a toda la información disponible sobre un cliente, potenciando las posibilidades de nuevos negocios. Y es que no hay duda que a los clientes les gusta sentirse importantes. El hecho de conocerlos les hace sentirse muy bien y a gusto con la organización a la que han acudido. .

Pero también hay que tener en cuenta que tras toda tecnología exitosa, debe haber un factor humano igualmente bueno. El CRM no puede garantizar por sí mismo el éxito en las ventas, ni la rentabilidad de la empresa. Las personas que intervienen en los contactos directos con el cliente juegan un papel igual de importante. Ahora, lo más importante es fijar unas políticas para implementar el sistema, como lo requiere cualquier estrategia de negocios. .

Así, lo primero que debe cambiar es la empresa en sí, pensando en una nueva estrategia y teniendo en cuenta todo lo que ella requiere para ser exitosa frente a los clientes, pues al final de cuentas, son sus necesidades las que determinan las empresas, y son ellos los que tienen la razón.

2.2 La comunicación al servicio de las Pymes (Clientes)

La globalización de los mercados mundiales han obligado a las organizaciones a replantear su funcionamiento y a diseñar nuevas estrategias que les garanticen un mercado estable y creciente.

En este sentido muchas han sido las teorías desde el campo de la comunicación que se han propuesto para fortalecer la gestión de la organización manteniendo flujos de información capaces de garantizar un conocimiento constante de los cambios de los mercados y en especial de los clientes.

En las nuevas propuestas modernas se ha venido replanteando el enfoque que desde hace una década se encaminaba a una cultura de servicio para prestar especial atención al cliente quien es considerada hoy lo más importante de una organización.

Es así como la cultura de servicio que se ha trabajado hasta el cansancio tiene un nuevo ingrediente que es tener en cuenta al cliente en especial como la pieza fundamental de la vida de la organización empresarial.

Así en la actualidad el cliente es considerado un arma de diferenciación y ventaja entre las empresas que buscan llenar las expectativas y necesidades de quien era considerado último escalón en la cadena de compra.

En esta nueva manera de ver el mercado las comunicaciones juegan un papel esencial e indispensable, ya que ella es quien va a mantener al tanto de la verdadera situación de los clientes y de sus preocupaciones a las pequeñas y medianas empresas.

Para ello se hace necesario conocer al cliente, y mantener un contacto permanente con él para que la organización esté en capacidad de reaccionar al menor cambio y en muy poco tiempo de acuerdo con la nueva tendencia.

Por ello una estrategia de servicio moderna comienza por "contemplar la empresa a través de los ojos de los clientes" ⁴, pero para estar en capacidad de poner en práctica una premisa de estas ante todo se deben conocer y manejar los mecanismos que suministren la información necesaria para identificar cuales son los puntos a reforzar.

Por ello se hace necesario utilizar la comunicación empresarial para llegar a conocer cuáles son las necesidades de los clientes, el determinante de la decisión repetitiva de compra y sobre todo conocer qué es lo que garantiza que él quede con total satisfacción a gusto con el producto de la organización.

⁴ Horovitz Jacques . Los siete secretos del servicio al cliente, Prentice Hall, Madrid 2000

Por ello hay que identificar quien es nuestro consumidor y que características posee para poderlo clasificar según sus gustos porque no todos los clientes tienen las mismas necesidades.

En este proceso la comunicación es pieza clave del conocimiento del elemento principal al que están dirigidas las actividades empresariales.

Las empresas jóvenes que ofrecen sus productos a la sociedad moderna giran en torno a unas necesidades expresas de los clientes que buscan otra clase de productos con más comodidad, un mejor trato y hasta comprensión de parte de la organización.

Esto hace que los mismo conglomerados empresariales replanteen sus investigaciones a generar valores agregados muchas veces intangibles que determinen la compra del consumidor sin dejar de lado las características enmarcadas en la calidad del producto.

La comunicación corporativa moderna está en capacidad de identificar cuales son aquellos beneficios adicionales que puede incluirse en la venta de un producto, pero que a pesar de ser uno de los factores más importantes de la organización, no están incluidos en el artículo en especial.

Esto se logra mediante una comunicación constante con los clientes y la puesta en marcha de estrategias encaminadas a poner a la empresa entera en función específica de quien consumirá cada uno de los productos y servicios que produce la organización.

El cliente es una pieza clave en el proceso de la comunicación empresarial, solo él sabe cuales son los verdaderos cambios del mercado, pues está inmerso en él. Identificándolo y escuchándolo podemos llegar a satisfacerle.

Dentro de la información que las comunicaciones suministran a la actividad empresarial se encuentra un aspecto que es considerado uno de los más importantes por teóricos como Jacques Horovitz⁵ y es el de "filtro Físicos" que actúan en el campo de la percepción del consumidor.

Esencialmente y de una forma práctica hace alusión a la frase tradicional de "una imagen clave más que mil palabras", en lo referente a la primera impresión que un cliente tiene con el producto.

La comunicación en este aspecto sigue manteniendo su importancia pues esta información sólo se puede conocer a través de un contacto directo con los consumidores quienes son los que deciden si mantienen su decisión de compra en una determinada empresa.

⁵ Jacques Horovitz, profesor de Estrategia de Servicio, Marketing y Gestion en el Institute for Management

Por ello, conocer al cliente, implica tener en cuenta todos los factores externos que pueden influir en sus necesidades así como contar también con percepciones.

En este sentido los procesos comunicativos deben identificar todo aquello que el mismo cliente les ha informado puede ser un riesgo en un bien o servicio.

El manejo de los flujos de información de una manera programada y diseccionada obedeciendo a un plan específico le garantiza a las organizaciones mantener el control sobre los puntos, que en determinado momento, podrían devolverse como un "bumerang" contra la organización ocasionando la pérdida del cliente.

El manejo de canales de información y sobre todo el correcto análisis de cada una de las señales del mercado garantizan a las empresas una de las necesidades básicas pero que con el tiempo se ha tornado esquiva, el lograr mantener la decisión de compra de los clientes.

Ante este caso la organización empresarial debe estar al tanto de los beneficios que trae el estar en capacidad de mantener clientes y aumentar el volumen de compra en ellos, que es aún más económico que emprender una campaña encaminada a captar nuevos consumidores y mercados.

Todo depende de la estrategia que sea necesaria poner en marcha, de fortalecimiento, de expansión etc., que obedezca a las necesidades que ha puesto sobre la mesa el flujo de información luego de un contacto directo con los clientes.

Esencialmente lo que se busca teniendo un contacto directo con un cliente de una organización es identificar los temores, las incertidumbres y las dudas para que puedan ser utilizadas en beneficio de la empresa y no en contra de la organización entera.

Básicamente lo que la comunicación empresarial permite es abrir la puerta de la mente y los pensamientos de los consumidores logrando identificar así los puntos en contra y a favor que tienen determinados productos y enriqueciéndolos con lo que verdaderamente está esperando el consumidor final que a menudo se aleja de los principios esenciales.

El verdadero tesoro de las organizaciones modernas se encuentra en la información que poseen de sus clientes y la capacidad para relacionar e interpretar las necesidades, determinar en que momento cambian los mercados y que es lo que modifica la decisión de compra.

Los clientes son parte importante de la organización ya que él, de manera voluntaria, es quien decide si quiere adquirir bienes o servicios o si por el contrario se siente convencido para cambiar sus hábitos de consumo.

El momento en que un cliente decide pasarse a otro producto es interpretado como la debilidad que la organización tuvo para satisfacer las necesidades y la falta de capacidad para obtener la información necesaria que habría advertido con anterioridad de la posible deserción del consumidor.

Entre otras cosas las comunicaciones en la empresa generan una capacidad de reacción y las herramientas necesarias para afrontar los momentos de crisis.

Entonces el conocimiento de los clientes es una de las principales armas que propone la comunicación corporativa moderna que además de brindar la información pone a disposición canales efectivos y directos para desarrollar planes encaminados a satisfacer necesidades.

2.3 Segmentación de los clientes

Luego de saber quién es el cliente de la organización y cuales son sus expectativas se hace necesario clasificarlos según las características que se han encontrado luego de un primer contacto con ellos.

En este sentido las diferencias pueden ser muy útiles para clasificar en grupos a los consumidores para que la organización esté en capacidad de generar soluciones y propuestas a las necesidades que se han identificado luego de un primer encuentro comunicativo.

Este método conocido como "segmentación" acerca las empresas a la realidad en que se desenvuelven los clientes, en grupos más pequeños y específicos que comparten inquietudes similares.

En este punto la comunicación facilita a las organizaciones la toma de decisiones acertadas que varían de acuerdo con los diferentes grupos clasificados.

El objetivo de la comunicación directa con los clientes es que al evaluar la información, la organización estaría en capacidad de sobrepasar las expectativas del consumidor anticipándose y preparándose a las necesidades.

Un ejemplo práctico de los beneficios de la segmentación es la atención de la industria automotriz; unos clientes pueden estar interesados en las características y ventajas mecánicas de un automóvil, otros en la comodidad y el confort que este les brinde, mientras que un grupo diferente de clientes puede tomar en cuenta solamente el respaldo que la firma puede ofrecerle.

En este caso la segmentación y la constante comunicación con quienes van a ser los consumidores facilita la generación de soluciones que pueden tener en cuenta puntos específicos como atraer, servir satisfacer o crear hábitos repetitivos en ellos.

2.3.1 De la comunicación a la segmentación

Uno de los grandes retos de la comunicación es identificar a los consumidores de tal manera que queden perfectamente encajados en los segmentos que la empresa ha detectado y para ellos se hace necesario un proceso que consta de una observación.

La observación y seguimiento de los comportamientos de los clientes se puede hacer más efectiva por medio de canales de comunicación que nos garanticen que siempre la organización va a tener como recurso de primera mano las características del cliente.

Ante todo se trata de identificar cuales son las preferencias para que la próxima vez que un determinado consumidor se acerque a un producto o servicio no tenga que volver a hacer una pregunta por segunda vez, sino que por el contrario la información que ya se ha recogido de él nos haya permitido satisfacer una necesidad ya comunicada e informada.

Este tipo de segmentación especial en que poco a poco se moldean las soluciones dependiendo de la tendencia de los grupos de consumidores identificados por la empresa se conoce como "segmentación a uno".

Un ejemplo práctico de ello es la estrategia de algunos supermercados de cadena que premian a sus clientes con puntos que pueden ser utilizados como descuento solamente en determinados artículos hacia donde ellos quieren dirigir al consumidor.

Con esta estrategia se está satisfaciendo la necesidad de precios bajos; a mayor compra mayor probabilidad de descuento en determinados productos.

El generar soluciones a problemas comunes y genéricos dependiendo el segmento que se esté analizando a través de la información recogida constantemente, brinda a las organizaciones una gran herramienta para poder llenar expectativas de nuevos clientes.

En resumen la información conseguida a través de los proceso comunicativos directos con los clientes permiten a las organizaciones fortalecer la clientela actual y prepararse para recibir nuevos consumidores cubriendo y llenando muchas de las preguntas y vacíos que van dejando estudios anteriores.

En ello radica la importancia del empleo de la información como un proceso constante que traza el norte de las estrategias empresariales tan rápido como el mercado indique un cambio.

Existen características imperceptibles en el servicio y el producto que los clientes en muchas ocasiones no se encuentran en capacidad de enumerar puesto que son implícitas pero que de hacer falta serían errores irremediables en el factor decisivo de compra de los consumidores.

La comunicación suministra este tipo de datos necesarios, elementales pero necesarios, que pueden poner en ventaja a la organización con respecto a la competencia.

La sociedad moderna se ha denominado sociedad de la información, los adelantos tecnológicos y la era de las telecomunicaciones han precipitado este señalamiento que permite concluir que quien posee mayor cantidad de información y controla los flujo informativos será el primer beneficiado.

Es así como algunas de las necesidades de los consumidores no se hacen públicas y solo pueden captarse a través de una interpretación de la comunicación periódica con ellos; de los obstáculos físicos, psicológicos y de imagen de los productos que forman parte de lo que el cliente comunica si se está dispuesto a escuchar y solucionar.

A través de una evaluación de la información recogida la comunicación y la empresa están en capacidad de elaborar un modelo adecuado para atraer, servir y sobre todo hacer que vuelvan.

2.4 La comunicación al servicio de la organización / Definiciones de Comunicación

Entendiendo que la palabra "comunicación" tiene múltiples sentidos que nos ayudan a comprender mejor los procesos de comunicación, los modelos teóricos existentes y la comunicación publicitaria.

La palabra "comunicación" se ha hecho popular. Es usada corrientemente para designar problemas de relación entre la clase obrera y la clase directiva: entre los países y entre la gente en general. Algunos de los usos que se hacen del termino comunicación se refiere a distintas maneras de enfocar estos problemas; otros solamente cambian el nombre a los mismos problemas que existían antes.

La palabra "comunicación" también se ha vulgarizado dentro del ámbito universitario. Algunas universidades han creado un departamento o colegio de "comunicación" para manejar el nuevo tipo de acercamiento disciplinario descrito anteriormente. Y también en este caso otros pusieron simplemente el nuevo rótulo a departamentos que ya existían y a formas tradicionales de ver las cosas.⁶

⁶ BERLO K. David "El proceso de la comunicación ". Madrid 1978

La comunicación es la transferencia de la información por medio de mensajes. Un mensaje es una sustancia que ha recibido cierta forma; por ejemplo, las vibraciones acústicas del mensaje oral, los impulsos eléctricos del mensaje telefónico, las formas visuales del mensaje escrito, el surco grabado del disco fonográfico, etc.

La comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo o aun organismo situado en una época. En un punto R dado, en las experiencias y estímulos del entorno de otro individuo de otro sistema situado en otra época. En otro lugar E, utilizando los elementos de conocimiento que tiene en común (experiencia vicaria).⁷

La comunicación puede definirse matemáticamente como el establecimiento de una correspondencia unívoca entre un universo espacio-temporal E, (emisor, y un universo espacio-temporal R, (receptor).

La comunicación es una ciencia que estudia la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor aun receptor y de este a aquel a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos , mediante un sistema de signos convenido.

⁷ FRANCOIS Frederic " EL lenguaje: La comunicación" Paris 1977

La comunicación es la acción y el efecto de comunicar o comunicarse. Puede referirse además al Trato, correspondencia entre dos o mas personas. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. La unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos , vías, canales, cables y otros recursos y cada de uno de estos medios de unión entre dichas cosas.

La "Comunicación de masas" se refiere a "Lo que la gente cree que es". Lo cual no es una trivialidad, porque los medios de comunicación de masas, y cada medio en su propio tiempo y lugar, están muy determinados por la "definición publica " y por el conjunto de expectativas normas que florecen a su alrededor. Tales definiciones no las producen, originariamente, los legisladores ni los teóricos de los medios; estos se limitan a enunciar una versión de aquello que todos los componen de la sociedad, sobre todo los actores principales, los " emisores de comunicación de masas", sus clientes y la audiencia, han determinado con anterioridad.⁸

A pesar de que el papel fundamental de la organización en el campo de las comunicaciones se realiza de adentro hacia fuera comenzando desde la forma misma de pensar de cada uno de los empleados de una organización los procesos comunicativos también necesitan de asesorías externas que estén en capacidad

de generar estrategias de forma objetiva que vinculen el ámbito interno y externo de los conglomerados empresariales.

Es así como en la última década y como resultado de las nuevas propuestas de comunicación las fusiones o adquisiciones de asesorías externas se han hecho más frecuentes en la empresa moderna.

De ahí el manejo de la comunicación corporativa, como el centro de la organización " La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende"⁹

Como resultado de esta nueva tendencia en los procesos comunicativos muchas organizaciones se han visto obligadas a trasladar sus trabajos en este sentido a empresas particulares que estén en capacidad de brindar soluciones a un sin número de necesidades.

Por cuenta de ello la comunicación interna de las empresas y los departamentos de comunicaciones al interior de las empresas han tenido que especializar aún

⁸ MCQUIL Deniss "Teorías de la comunicación de masas" Londres 1983

⁹ Van Riel, Cees B:M. Comunicación Corporativa. Madrid 1997

más sus servicios estratégicos para convertirse en un arma de defensa empresarial.

La tendencia del mercado de las comunicaciones empresariales tiende a la contratación de especialistas y empresas de asesoría externos que lleven a cabo sus propias investigaciones, desarrollos de conceptos y materiales de promoción para dedicarse de lleno a redacción de estrategias claras que le permitan a la organización mantenerse en el inestable mercado mundial.

Por tal motivo se ha hecho necesaria la subespecialización de las empresas que trabajan en torno a las comunicaciones, como Relaciones Públicas y marketing por la constante aparición de agencias de comunicación en capacidad de suplir las necesidades empresariales.

Por ello los suministros de servicios de información han pasado de ser un suministro exclusivo de un determinado tipo de empresas a una gama de productos con más beneficios especializados y ofrecidos por más agencias de asesores externos.

2.5 Compra de servicios comunicativos

En el momento en que una empresa desea adquirir un servicio de comunicación debe tener en cuenta los mismos puntos que observa en la compra de un producto de cualquier otro campo.

Debe estar al tanto del precio y la calidad de los productos que ofrecen los suministradores del servicio, teniendo en cuenta sobre todo el tipo de mercado en el que están.

Es por ello que las comunicaciones enfocadas y especializadas al sector de las pequeñas y medianas empresas Pyme se deben adelantar con el mayor estudio y detenimiento.

Las empresas Pyme requieren de servicios integrales de comunicación a bajo costo, pero con efectividad asegurada, pues una organización de este tipo no puede tomar riesgos al igual que los toma una organización internacional que trabaja precisamente con un margen de pérdida en sus inversiones.

Para las empresas Pyme se hacen necesarios los productos creativos y las estrategias a seguir de una manera calculada y planificada cuyo resultados correspondan a un objetivo que se ha trazado la organización luego de un intenso y profundo estudio de sus sistemas de comunicación.

La empresa capacitada para manejar información Pyme debe ser una empresa ágil y cambiante con los mercados y tendencias comunicativas modernas capaz de adaptarse al igual que las pequeñas y medianas empresas a la realidad de un mundo en constante cambio.

Las empresas de comunicaciones que se especialicen en las pequeñas y medianas empresas deben ser conscientes del papel que el gerente debe jugar en el proceso de comunicación.

Si bien es cierto que en el desarrollo de estrategias comunicativas la empresa prestadora del servicio debe tener un gran margen de libertad para poner en práctica las nuevas tendencias en materia de información, no se puede desconocer que el gerente Pyme es quien en la mayoría de las veces controla todos y cada uno de los procesos empresariales.

Un gerente de una pequeña empresa hace las veces de todos los departamentos en que se encuentra dividida una gran organización, por ello es él quien está en capacidad de dinamizar el proceso de cambio en aspectos como un estilo corporativo uniforme, el trabajo con puntos de partida comunes de comunicación, la toma de decisiones manteniendo unas reglas propuestas, y apoyar las políticas de identidad corporativa.

2.6 La comunicación y la cultura organizacional

Para empezar a comprender como funciona la comunicación dentro de una empresa, primero hay que comenzar por saber qué es y qué busca la cultura organizacional. A las organizaciones se les solía considerar como una forma racional para coordinar y controlar a un grupo de personas, sin embargo, son algo más que eso, son las organizaciones las que gozan de una personalidad propia, asumiendo ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras.

El origen de la cultura, como variable independiente que afecta las actividades y conductas de los empleados, da como resultado el concepto de una institucionalización; y cuando esto ocurre, es aquí donde la organización y sus miembros adquieren vida propia.

El concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos, en su mayor parte, originarios por los mismos miembros partícipes de dicha organización, llegando, de esta manera, a las numerosas distinciones que se presentan entre una empresa y otra.

Existen, varias características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

La identidad de sus miembros: el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

Énfasis en el grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos de trabajo y no a personas individuales.

El enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

La integración de unidades: la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

El control: el uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

Tolerancia al riesgo: el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.

El perfil hacia los fines o los medios: de qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

La mayor parte de las organizaciones tiene una cultura dominante y diversas subculturas. Una cultura que domina, expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Es ahí cuando al hablar de cultura organizacional, también se habla de una cultura dominante.

Las subculturas dentro de la organización reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional, como variable independiente, disminuiría notoriamente porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta, considerada como aceptable o inaceptable. Ahora bien, una cultura organizacional que permita abiertamente compartir el conocimiento, es una sociedad que accede a fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de sus miembros sabe, generando un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para compartir el conocimiento, sean únicos a lo largo del progreso de la organización.

Una cultura organizacional así, facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimiento sería en beneficio de toda la organización, al igual, que se generaría una gran estabilidad social derivada de conocer más cada día, permitiendo a los individuos sentirse más a gusto con su trabajo, produciendo más, aumentando así su conocimiento e indirectamente fortaleciendo una unidad estrecha dentro de la organización.

Para poder crear y compartir el conocimiento, en bien de la empresa y sus miembros, es donde deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, que motive. Es la "cultura de compartir" el conocimiento, la que refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia en la conducta de los individuos.

¿ Cómo podemos conservar viva una cultura organizacional donde se comparta abiertamente el conocimiento?

Aplicar un proceso de selección ágil, dinámico y acorde a la misión y visión del negocio. Aplicar criterios para la evaluación de aportaciones. Elegir la forma en que las aportaciones y usos del conocimiento son recompensadas. Elegir las actividades que permiten canalizar el conocimiento adquirido.

Una cultura organizacional se transmite de la misma forma que el conocimiento y la comunicación, de manera explícita o tácita. Ahí la importancia de la comunicación en las diversas organizaciones y su entorno.

Es la comunicación la que ha alcanzado, en los últimos tiempos, un alto nivel en el progreso del mundo empresarial. Es así como la comunicación se ha convertido en una herramienta de gestión valiosa, no indispensable, para alcanzar el desarrollo y el buen funcionamiento en una organización. Dichas organizaciones ya no gozan sólo de “conductos de información”, sino que son las mismas comunicaciones las que desempeñan el papel de asesores estratégicos de la gerencia, según los resultados de un reciente estudio del Conference Board (EEUU y Canadá. Troy, 1993), contribuyendo así al logro de los primordiales objetivos trazados por una empresa.

De esta manera, el papel de la comunicación cumple, hoy en día, con excelentes resultados mediante mensajes que representan todos los aspectos de una organización en una forma clara, directa e interesante, desde quienes componen y conforman dicha organización, hasta en aquellos públicos “objetivo” con los que se pretende establecer y mantener una relación más estrecha y ligada. Del mismo modo, son las comunicaciones, y su papel, las encargadas de construir y proyectar una buena imagen e identidad entre los accionistas y agentes del mercado, con el fin de conseguir el desarrollo y el bien, en particular, de la organización.

2.7 La integración de tres formas de comunicación

Hasta hace poco tiempo, la comunicación era territorio exclusivo de los departamentos de “relaciones públicas” y “comunicación de marketing”, como lo menciona Cess B.M. Van Riel. De ahí que en la actualidad se observan nuevas formas de comunicación dentro de las diversas áreas funcionales en cualquier organización, que aparentemente estaban fuera del alcance en la esfera de influencia de los departamentos de comunicación “tradicionales”.

Según lo señala Van Riel, las organizaciones utilizan tres formas básicas de comunicación: comunicación de dirección, es decir, la comunicación influenciada entre los públicos objetivo, interno y externos; comunicación de marketing, con labores de éxito hacia la publicidad, el marketing directo, la venta personal y el

patrocinio, entre otros, a los diversos públicos; y por último la comunicación organizativa dependiente del tamaño, la diversidad y la susceptibilidad en las relaciones con el público objetivo, relaciones públicas, comunicación ambiental, publicidad corporativa, comunicación interna, etc. Es por ello que la comunicación puede tomar muchas formas.

“En las organizaciones, las relaciones públicas y la publicidad, son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares de comunicación, que aún se siguen utilizando con frecuencia.” Sin embargo, ya no son los únicos que aparecen como los directamente responsables de la comunicación; ya que las operaciones de ambas ramas, parecen que cada día se están ramificando en subdivisiones especializadas hacia la comunicación. Subdivisiones que sólo buscan cubrir todas las áreas que tengan que ver con la comunicación, como la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, las ventas personales y el contacto directo de la empresa hacia sus clientes, entre otras, cubriendo así las diversas relaciones que giran en torno a una organización específica.

“En la práctica, la amplia variedad de fuentes de comunicación internas pueden conducir a manifestaciones externas fragmentadas, a veces, incluso contradictorias de la empresa. Las organizaciones son muy conscientes del peligro de la comunicación fragmentada”. Es por eso que las organizaciones deben hacer un esfuerzo mayor para hacer de la comunicación integral un medio más eficaz para el desarrollo y el bien de la misma empresa, consiguiendo así la mayor coherencia entre toda forma de comunicación interna y externa. Dicho

esfuerzo hacia la coherencia se basa en que la comunicación es la herramienta que contribuye positivamente a una imagen favorable de cada elemento individual, contribuyendo una vez más, a la correcta actuación de la empresa.

Es así como vemos que la comunicación no es un objeto aislado sino una condición necesaria para crear una sólida base organizacional desde la cual se logrará el éxito de la empresa. La comunicación vista como una de las herramientas de gestión, utilizada en muchas áreas de organización, aparte de las relaciones públicas y el marketing, es la que hoy en día se considera como un elemento esencial en toda organización. Sin embargo, esto no implica necesariamente la contratación de un gran número de especialistas en comunicación para las diferentes áreas de gestión.

Hoy, toda asociación o empresa posee total conocimiento sobre la importancia de la comunicación en toda organización, varias funciones de comunicación son asignadas a personal de los departamentos, de relaciones públicas y de marketing, como tarea complementaria y no como tarea principal. Por ello que raramente se llegue a la creación de nuevos departamentos de comunicación dentro de la empresa.

Dichas organizaciones, para contar con nuevas especialidades de comunicación, no necesitan recurrir a un gran número de empleados. Sin embargo, esto no significa que sean menos importantes en comparación con otras actividades

dentro de la empresa. Por el contrario, el creciente número de fuentes, tanto internas como externas, de comunicación parece dirigirse, en la práctica, a una fragmentación de la comunicación de la empresa, y, en ocasiones, incluso a contradicciones. Es ahí donde se ve la importancia de una capacitación y una asesoría de comunicación, de manera lógica y especializada, en toda organización donde su predilección sea la de mantenerse y desarrollarse integralmente, ya sea en cualquier tipo de mercado.

Pero es esta asesoría de comunicación la que debe trabajar en equipo y armonía con los demás departamentos, para así evitar la fragmentación de la comunicación, tanto interna como externa, logrando que la empresa produzca todas sus comunicaciones dentro de un marco común consistente, en busca de intereses estratégicos que beneficien directamente a la organización.

De ahí que la comunicación, partiendo desde la interna, presente unos objetivos comunes, que se ligan directamente con los objetivos de la empresa. La armonización y la motivación de sus empleados.

2.8 Objetivos de la Comunicación

- ♦ Lograr una alta motivación entre las personas de la empresa y conseguir una buena relación entre ellas en su relación personal y laboral. (Pincus, Robert, Rayfield, y DeBonis 1991). Esto se consigue si todos están informados de su

filosofía, las acciones que se realizan dentro de ella y los objetivos empresariales que se persiguen.

- ◆ Informar y motivar, implicando al trabajador/colaborador en los objetivos de la empresa para que los sienta como propios, y crear cohesión en los equipos. Se trata de crear un clima en el que el trabajador se sienta reconocido, escuchado y valorado, y que esté muy claro qué se espera de él.
- ◆ Desarrollar una visión compartida de la empresa dentro de la organización.
- ◆ Establecer y mantener la confianza y el liderazgo de la organización.
- ◆ Iniciar y dirigir el proceso de cambio.

Sin embargo, para ello es fundamental que la información fluya en ambos sentidos, “retroalimentación” con el establecimiento de unos canales de comunicación adecuados. En ocasiones dicha comunicación se convierte en un discurso unidireccional en el que los trabajadores “empleados” no participan, y en que se comunican solo las “buenas noticias”, mientras la empresa enmudece ante toda información negativa o conflictiva.

La concentración empresarial actual, fruto de la globalización de los mercados, está generando importantes necesidades de comunicación como consecuencia de

fusiones y adquisiciones, tanto en el ámbito global como en cada uno de los países que operan las compañías afectadas.

Se trata de un proceso que es todo un desafío, ya que debe lograrse la adhesión de los empleados a una nueva compañía, y en ocasiones, a una nueva cultura en un contexto que puede ser difícil por las incertidumbres que provocan este tipo de operaciones. Contar con la metodología apropiada y asesoramiento externo especializado puede ser un importante factor para que la comunicación tenga en cuenta las sensibilidades de las dos compañías que se fusionan.

El estudio y la investigación son, hoy en día, un primer paso crucial para toda estrategia de comunicación corporativa eficaz. En el ámbito de la comunicación interna esto no deja de ser así. Es necesario desarrollar, por medio de diversos métodos como entrevistas y encuestas, una minuciosa investigación sobre los asuntos que preocupan e interesan a los empleados y directivos en todos los niveles de la organización: sus necesidades, valores, inquietudes y opiniones.

El análisis de los resultados de la investigación, facilitará, aún más, la comprensión del clima social y de las diferencias entre la realidad que la empresa quiere proyectar de si misma, y las percepciones que sobre ella tienen los empleados. En este proceso debe, además, revisarse a fondo la misión, valores y mensajes que se están transmitiendo a los empleados.

Los medios fundamentales que se utilizan en la comunicación interna en una organización son:

2.9 El acta

Es un documento más o menos oficial (depende del tipo de empresa) que trata de reflejar y dejar constancia, de forma escrita, los temas que se han tratado y las decisiones que se han tomado en una junta o sesión de trabajo, por un colectivo de personas que han asistido a dicha reunión y que fueron convocados previamente de forma más o menos reglamentaria.

Secretario: persona denominada para tomar nota de lo que se dice.

- Lugar, fecha y hora de la reunión.
- Nombres de los asistentes.
- Temas tratados y orden de intervención.
- Desarrollo de los temas tratados, votaciones, opiniones en contra, resultados...
- Acuerdos tomados haciendo mención a los plazos de realización y responsables de los mismos.

2.10 Comunicados internos (memorandos)

Finalmente el secretario deberá pasarla a limpio en un formato preestablecido y deberá ser aprobada (generalmente en la siguiente reunión) y firmada por los dos responsables.

-Son comunicados redactados de forma breve donde no se utilizan fórmulas de tratamiento.

-El contenido de lo comunicado hace referencia a un sólo tema.

-Escritura:

- ◆ Quién lo emite, a quién.
- ◆ Asunto.
- ◆ Recibido y conforme (firma del receptor)

2.11 Tipos de comunicación interna

Comunicación cara a cara.

- ◆ Reuniones informativas: presentación del plan Estratégico, reunión semestral...
- ◆ Reuniones de trabajo, comités.
- ◆ Planes de acogida. Objetivo: la socialización.

- ◆ Explicación de la Nómina.
- ◆ Conocer el entorno: salir del despacho y visitar otros lugares de la fabrica, conocer el entorno, saludar...
- ◆ Pararse: conocer los problemas, situación, necesidades de los colaboradores.
- ◆ Visitas y presentación de empleados.
- ◆ Reuniones semestrales.
- ◆ Grupos de Trabajo: trabajo en equipo.
- ◆ Canal de comunicación informal: día de la empresa, equipo de fútbol, cumpleaños, cenas.

Comunicación escrita

Boletín de empresa

Tablones de Anuncios

Hojas de noticias

Cartas al domicilio

Sistema de sugerencias

Comunicados Internos

Intranet

Encuestas: feed-back

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- ♦ Formal: es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio. (Comunicados, memorandos, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.)
- ♦ Informal: es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. Es más veloz que la formal.
- ♦ Vertical: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa optima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- ♦ Horizontal: se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- ♦ Rumores. Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales.

2.12 Formas de Comunicación Interna:

Asertividad en la comunicación interna (proactividad vs reactividad). Al hablar de asertividad nos estamos refiriendo no sólo a la eficiencia, sino que la

comunicación sea motivacional; es decir, que la respuesta del perceptor esté orientada hacia la sinergia.¹⁰

2.13 Alcance de la Comunicación Interna

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el directorio ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de venta de los productos.

2.14 Tipos de comunicación dentro de la empresa

Comunicación descendente.

Comunicación ascendente.

Comunicación bilateral: entre departamentos, entre personas del departamento, colaboradores, personas de otras empresas.

2.15 Para qué comunicar

-Para que los empleados se sientan más seguros.

-Para que los empleados sientan que pertenecen a un equipo.

-Información es poder.

¹⁰ Mattelart Armand y Michele, Historia de las teorías de la Comunicación

- Para que los empleados conozcan su situación en la empresa (posibilidades económicas, de crecimiento profesional, vacaciones...)
- Para que entiendan mejor la organización y puedan integrarse más en los objetivos de la empresa mediante la mejora continua.

Requisitos

- Debe estar incluida dentro de la política y estrategia de la empresa.
- Primero se deben identificar las necesidades de comunicación, desarrollar planes y estrategia de comunicación.
- Utilizar los canales adecuados.
- Compartir el conocimiento.

Por eso se dice que la comunicación es el combustible del motor de una organización. La información lleva a la acción, y la acción a la mejora continua.

2.16 Tipos de información necesaria en una empresa:

Sobre el mercado

Los clientes

Los usuarios

El producto interno

Los procesos

La satisfacción de las personas

Coordinación interna y externa

Aspectos económicos

La información de integración: a dónde va la organización, cómo va, de qué forma... La información de situación: las personas deben conocer lo que están haciendo, para quién, cómo... Informar para situar. Situar para hacer entender y conocer. De imagen, de tendencias...

Finalmente hablemos un poco de la manera como las relaciones humanas y el manejo de las organizaciones, van de la mano con la comunicación interna. Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si facilitamos los mecanismos para que se produzca de forma natural y, además, hacemos que esta comunicación se desarrolle en la organización forjando un clima ético y de libertad, habremos dado el primer y más importante paso de cuantas actividades se nos presentan en el mundo empresarial.

Desde las organizaciones ha existido, y existe, una necesidad práctica de influir y motivar a sus profesionales, entre otras razones, para alcanzar los objetivos de productividad. Para alcanzar este objetivo, tradicionalmente la comunicación interna ha centrado sus esfuerzos en los canales convencionales y en los emisores. A esto se le añade una mayor preocupación por la información que baja desde la dirección hacia los empleados (comunicación descendente). Su

traducción práctica la hemos podido ver en resultados a modo de tableros de anuncio, revistas de empresa, notas internas y reuniones.

Por otro lado, la figura del departamento de comunicación interna no ha sido percibida como algo fundamental en muchas empresas hasta hace bien poco. Los roles de los gestores de la comunicación se han ido adaptando desde diferentes perfiles curriculares hasta llegar a configurarse en la disciplina propia, con una función bien definida y un mapa de conocimientos que lo apoyan. Ahora nos encontramos inmersos en una nueva etapa, donde la sociedad del conocimiento impone sus reglas y hacen emerger nuevas necesidades relacionadas con la comunicación.

Por eso se presenta esta nueva comunicación interna como una estrategia fundamental en la organización. Ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, constituye una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y las necesidades que tienen las nuevas organizaciones y las personas que las construyen.

La integración de elementos de comunicación interna en la actividad laboral cotidiana, unida a una apuesta firme desde los más altos niveles de la dirección, son premisas básicas que se complementan con un soporte tecnológico adecuado y proporcionado a nuestros objetivos, junto a una preparación del entorno social

donde se va a desarrollar. Y toda filosofía que enmarca esta nueva comunicación tiene su resultado práctico en la productividad de la empresa, en la satisfacción del cliente, en hacerla más competitiva, más inteligente y flexible, lo que contribuye en definitiva a la propia supervivencia como organización. Es una nueva visión desde un paradigma humanista la que reduce la diferencia entre lo que es y lo que queremos que sea nuestra sociedad y nuestra organización.

Por eso ya ubicándonos un poco en el mundo empresarial moderno, podemos afirmar que la comunicación interna es inseparable de la propia actividad productiva de cualquier organización. Esta afirmación cobra peso específico en la dirección de las empresas a partir de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión.

No es hasta pasada la segunda mitad del siglo XX cuando las organizaciones comienzan a plantearse que esa transmisión de instrucciones (comunicación descendente) no era suficiente y se comienza a analizar un nuevo campo de trabajo, entre los que se añade la comunicación al repertorio de habilidades directivas.

Las causas que en cierto modo abren una nueva etapa en la comunicación interna las podemos encontrar en el aumento de la presencia sindical, en un marco de relaciones y legislación sociolaborales más favorable al trabajador, el aumento de la formación académica en la sociedad, en una mayor conciencia por parte de las

organizaciones de lo que supone la inversión en formar a su personal y, finalmente, en los nuevos valores y creencias que evolucionan hasta un nuevo paradigma directivo.

La comunicación en las organizaciones comprende una serie de pautas, normas y estilo, que reflejan el modo de hacer de las personas que configuran la empresa. Tales pautas, normas y estilo, tienen su reflejo en modelos que las determinan. De este modo, desde un enfoque positivista, basado en la planificación técnica originada desde modelos de la ingeniería industrial, la comunicación interna estaría controlada a encaminar y en predecir las acciones de un modo planificado y dirigido de antemano.

En otra dimensión estaría el enfoque constructivista, de corte psicosocial, según el cual, nuestras experiencias previas, creencias personales, motivación y expectativas, tienen vital importancia a la hora de construir nuestro propio conocimiento, lo que se traduce en que el conocimiento se construye desde el interior de cada individuo. Esto es especialmente importante cuando tratamos la relación enseñanza-aprendizaje más allá de aspectos concretos, y los trasladamos a las actitudes.

En una organización se generan múltiples mensajes que se repiten en la forma e incluso en los contenidos. Estas redundancias nacen de ciertas normas implícitas que sintetizan, en un momento determinado, el peso de las tradiciones y la

historia, el estilo de mando, el tipo de cultura, el que hacer cotidiano, etc. Es en cierto modo en la forma de aprendizaje por mimetismo, basado en la teoría de la conversación. Todo esto configura un discurso propio y un modo propio de hacer las cosas en cada empresa.

Por tanto, la organización no puede existir sin comunicación, de manera que podemos establecer también que la comunicación no puede suceder sin la existencia de mensajes, sean estos verbales o no. Se abre, entonces, una nueva forma de analizar el desarrollo y la existencia de la comunicación interna en toda organización, que está tomando cuerpo cada vez más donde el mensaje se constituye en el eje central de la comunicación organizacional.

De manera que al ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, constituye una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y las necesidades que tienen las nuevas organizaciones y las personas que contribuyen. El horizonte de la comunicación interna se dirige hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, constituyendo una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y a las necesidades que tienen las nuevas organizaciones y las personas que las construyen.

2.17 ¿Es posible la comunicación interna en las pymes?

Se consideran "las cinco íes de la comunicación", elementos clave para entender la comunicación interna a las puertas del siglo XXI. ¹¹

Impulso

La dirección o gerencia debe impulsar la comunicación interna en todos los canales factibles para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización. La comunicación interna debe contar la voluntad del empresario la dirección en impulsar los cambios.

Hay una gran relación entre la comunicación interna y los estilos de dirección. Si se analiza el proceso de dirigir, y se conviene que este comprende al menos la planificación de objetivos, la toma de decisiones, la solución de los problemas de la empresa, vemos que los individuos que la forman pueden estar implicados en posiciones muy variadas, en función de su papel en el proceso de comunicación.

Hay una correlación muy estrecha entre un buen nivel de comunicación interna y un estilo de dirección participativo; por contra, los niveles más bajos de

comunicación interna (en cantidad y calidad) están asociados a estilos de dirección autoritarios.

Innovación

La voluntad para el cambio es otra de las claves de la comunicación interna. De la orden verbal a las intranets o los universos virtuales hay un campo de actuación que debe ser abonado por la innovación, la propensión al cambio y las expectativas de conseguir mejores resultados que los actuales.

La innovación supone en primer lugar la importancia tecnológica: Sustituir herramientas de comunicación anticuadas (soportes en papel, formatos antiguos...) por otras que resulten eficaces para la Pyme, es el primer paso para mejorar. Las redes internas (intranets) han desalojado en gran parte los memorandos, las notas internas y las reuniones, pero han puesto en evidencia los peligros de la saturación de información, con discos duros llenos de correos no leídos. Ante toda esta avalancha tecnológica debe haber una adecuación a las necesidades reales de comunicación interna de cada organización.

¹¹ Carlos Ongallo Es posible la Comunicación Interna en la Organización

Implicación

Este punto marca el objeto mismo de la comunicación: poner en común, hacer común. La comunicación interna persigue que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con un proyecto común. Ya nadie duda de que cada vez resulta más difícil que una organización se desarrolle sin implicar de una manera u otra a los individuos que la integran.

Se habla cada vez más de los "canales personales de comunicación", que son los que llegan de manera más directa a los miembros de la organización. Estos canales personales han de llevarse a cabo teniendo en cuenta una serie de preceptos:

- a) respetando los canales de comunicación establecidos
- b) identificando la necesidad de comunicación-información que requiere cada persona en cada caso.
- c) estableciendo un sistema sucesivo de delegación y participación en objetivos, por el cual los objetivos finalmente sean DE TODOS.

Información

Información y comunicación son dos términos que a veces actúan como sinónimos. Sus significados son tan parecidos que muchas veces se confunden. Para nosotros, la información es el objeto de la comunicación interna.

La mejora de la información que se comunica al personal está expuesta a una serie de riesgos, o más bien de percepciones por parte de los directivos. ¿por qué un ejecutivo desconfía a la hora de facilitar información? Lleva tiempo y cuesta dinero.

En realidad, los niveles inferiores no requieren mucha información. No es posible poner todo al corriente de todos.

Proporcionar información y fomentar el diálogo implican riesgo de suscitar preguntas delicadas que ni los directores ni los mandos intermedios están en condiciones de responder. Los asalariados, y en particular los sindicalistas pueden aprovechar la información que reciben para poner en aprietos a la dirección.

3. ESTADO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS PYMES

La presente investigación se circunscribirá a la ciudad de Bogotá en donde se encuentran 24.922 Pymes de acuerdo con el censo realizado por la universidad EAFIT.

Los resultados y estadísticas del trabajo de investigación, permitirán concluir como se maneja la comunicación en la Pymes a nivel local, además de detectar los puntos DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) en este campo.

Catalogados según el sector económico, se escogió el de carnes frías dentro del sector de alimentos por tratarse de un sector que se ha desarrollado mucho en la ciudad de Bogotá.

Según la Confederación de Cámaras de comercio (Confecamaras) en la ciudad de Bogotá en el sector manufacturero de alimentos; en carnes frías, embutidos, cárnicos, charcutería y salsamentarias se encuentran registradas hoy 23 empresas valoradas como pequeñas y medianas.

Para nuestro trabajo de investigación quisimos tomar en cuenta este importante sector ya que se detectó luego de un primer sondeo exploratorio que estas organizaciones son susceptibles al crecimiento a partir de las comunicaciones.

De las veintitrés empresas identificadas por Confecamaras como pequeñas y medianas productoras de carnes frías y embutidos se tomó una muestra de diez medianas organizaciones a las que se les aplicó una encuesta con preguntas encaminadas al conocimiento del estado de las comunicaciones internas y externas.

En el desarrollo del sondeo exploratorio se seleccionaron las empresas utilizando el método aleatorio simple a las que se les aplicó el siguiente cuestionario.

3.1 Descripción de la investigación / Encuesta

EMPRESA _____ SEXO F___ M___

CARGO _____

1. Cree usted que la comunicación, contribuye al crecimiento y desarrollo de su empresa?

SI _____

NO _____

2. Conoce qué es la comunicación interna y externa?

SI _____

NO _____

3. Cree usted que la comunicación interna influye en la organización de su empresa?

SI _____

NO _____

4. ¿Utiliza su empresa herramientas de comunicación como carteleras, boletines, periódico, etc.?

Eventual ____

Frecuente ____

Nunca ____

5. Utiliza mecanismos de comunicación externa hacia sus clientes como:

____ Correo directo

____ Contactos personales

____ Asociaciones de comercio

____ Guía de Páginas Amarillas

____ Carteles y afiches, boletines

____ Medios tecnológicos

Otros/ ¿Cual? _____

6. ¿Se comunica usted con sus clientes para:

Saber que tanto le satisfacen sus productos SI____ NO____

Preguntarles sus necesidades SI____ NO____

Conocerlos SI____ NO____

Para indagar sobre cambios tecnológicos SI____ NO____

Otros/

¿Cuáles? _____

7.

a. ¿Hace usted investigaciones de mercado? SI___ 7 NO___

b. ¿Sondeos de competencia? SI___ NO___

8. ¿Hace usted reuniones de evaluación de su negocio? SI___ NO___

9. ¿Realiza frecuentemente análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA ? SI___ NO___

10.

a. ¿Comunica usted a sus empleados la estrategia de mercado que se ha trazado? SI___ NO___

b. ¿Quién tiene a su cargo la comunicación con los clientes?

Gerente _____

Vendedor _____

Recepcionista _____

Secretaria _____

Otro/ ¿Cuál? _____

3.2 Analisis de resultados

Partiendo del resultado de las encuestas aplicadas a las organizaciones medianas y pequeñas en el sondeo exploratorio podemos concluir que :

El 100 % de las medianas empresas del sector manufacturero de alimentos de carnes frías en la ciudad de Bogotá es consiente de la importancia de las comunicaciones en la contribución y el crecimiento de la organización y de la misma empresa; sin embargo el 40% no utiliza ninguna herramienta de comunicación para el fortalecimiento y mantenimiento de la organización, lo que hace predecible una gran necesidad de asesoría en comunicación para un amplio sector del mercado.



Figura 1. Conocimiento de la Comunicación interna y externa

En este mismo sentido podemos observar que tan solo un 50% aplica recursos comunicativos de manera frecuente en la empresa y un 40% desconoce las diferencias entre la comunicación interna y externa, lo que evidencia una gran necesidad de capacitación en comunicación empresarial



Figura 2. Para que se comunican con sus clientes

Aunque el 90% de las organizaciones manifiestan preocupación por satisfacer las necesidades de sus clientes los resultados arrojan que solo el 50% mantiene algún tipo de contacto directo, constante y planificado con ellos, evidenciándose que se trata en la mayoría de los casos del vendedor y/o gerente quien lleva a cabo esta comunicación

Los primeros resultados de la investigación dejan entrever la distancia que existe entre la "conciencia empresarial" de los dirigentes de las Pyme y la capacidad de ejecución para establecer estrategias claras de comunicación por falta de recursos y herramientas especializadas en el tema.

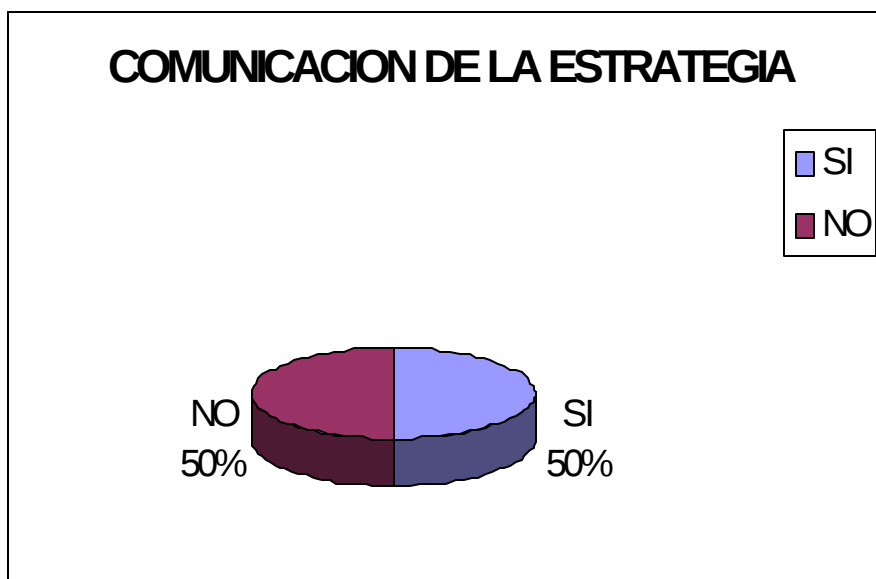


Figura 3. Comunicación de la Estrategia

Esto se ve reflejado en que un 90 % de las empresas manifestaron hacer evaluaciones de sus negocios pero tan solo el 30% de las empresas adelantan sondeos de mercado y sondeos del negocio, que son considerados el punto de partida para cualquier análisis empresarial.

Se infiere, a partir de este sondeo que existe una necesidad de comunicación en las empresas manufactureras de Carnes Frías, clasificadas como Pymes, y que su desarrollo y crecimiento se verían fortalecidos por una asesoría profesional y especializada, como se pretende esbozar en este trabajo, con la creación de un modelo de comunicación efectiva para Pymes.

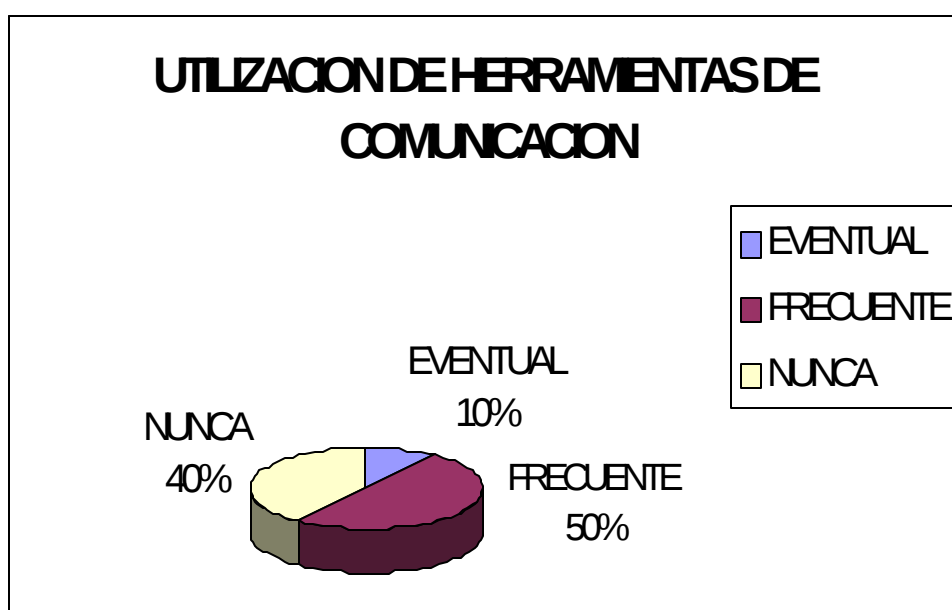


Figura 4. Utilización de herramientas de comunicación

4. MODELO TEÓRICO DE COMUNICACIÓN APLICADO A LAS PYMES

4.1 Introducción Modelo

"La era de la mencionada sociedad de la información es también la de la producción de estados mentales" Armand Mattelart, 1997, y esta afirmación involucra de cierta manera lo que sucede con la comunicación actual en todos los ámbitos sociales y en el caso particular dentro de la Pymes.

Existen teorías claves para la organización de la comunicación dentro de la empresa; el primero es la situación de la función comunicativa (Tareas, departamentos de comunicación, posición y jerarquía dentro de la organización, etc.)

El segundo es la organización del proceso de comunicación (Planificación de todas las formas de comunicación, integración de la comunicación en el ciclo comercial, etc).

El tercero es la coordinación de las funciones y los procedimientos relacionados con todas las actividades de la comunicación.¹²

El acto total de la comunicación, que opera dentro de un ambiente social, consiste en un proceso en el cual los elementos clave se superponen, interactúan y se proporcionan retroalimentación mutua.

En la organización empresarial, como en cualquier grupo humano con una misión, la comunicación opera de la misma manera, en el seno de la empresa y sus relaciones con el exterior.

De esta teoría, se desprende el plan y desarrollo del modelo de comunicación para las Pymes teniendo en cuenta la :

- Intencionalidad
- Funcionalidad
- Retroalimentación continua

¹² Cees B.M Van Riel , Comunicación Corporativa. Madrid 1997

La idea de implantar el modelo a las medianas y pequeñas empresas que lo necesitan, es brindar todas las herramientas necesarias para el buen funcionamiento de la comunicación dentro y fuera de la organización, teniendo en cuenta los tres puntos anteriores en la capacitación y asesoría personalizada.

.

4.2 Modelo teórico de la comunicación

El modelo básico para el proceso de comunicación se desarrolló de los experimentos con perros realizado por Ivan Pavlov. Su concepto es el de que un estímulo producirá una respuesta. Este modelo se denomina E-R y es básicamente el fundamental para el trabajo de capacitación, teniendo en cuenta las necesidades de las Pymes en el sector manufacturero de Carnes Frías.

Cuando este modelo es aplicado a la comunicación humana, ocurre lo mismo. En otras palabras, si no ocurre un estímulo en la forma de la comunicación, obviamente no habrá respuesta.¹³

El modelo de comunicación aplicado a la capacitación del gerente, dadas las condiciones actuales de las Pymes y el manejo de jerarquías, la situación

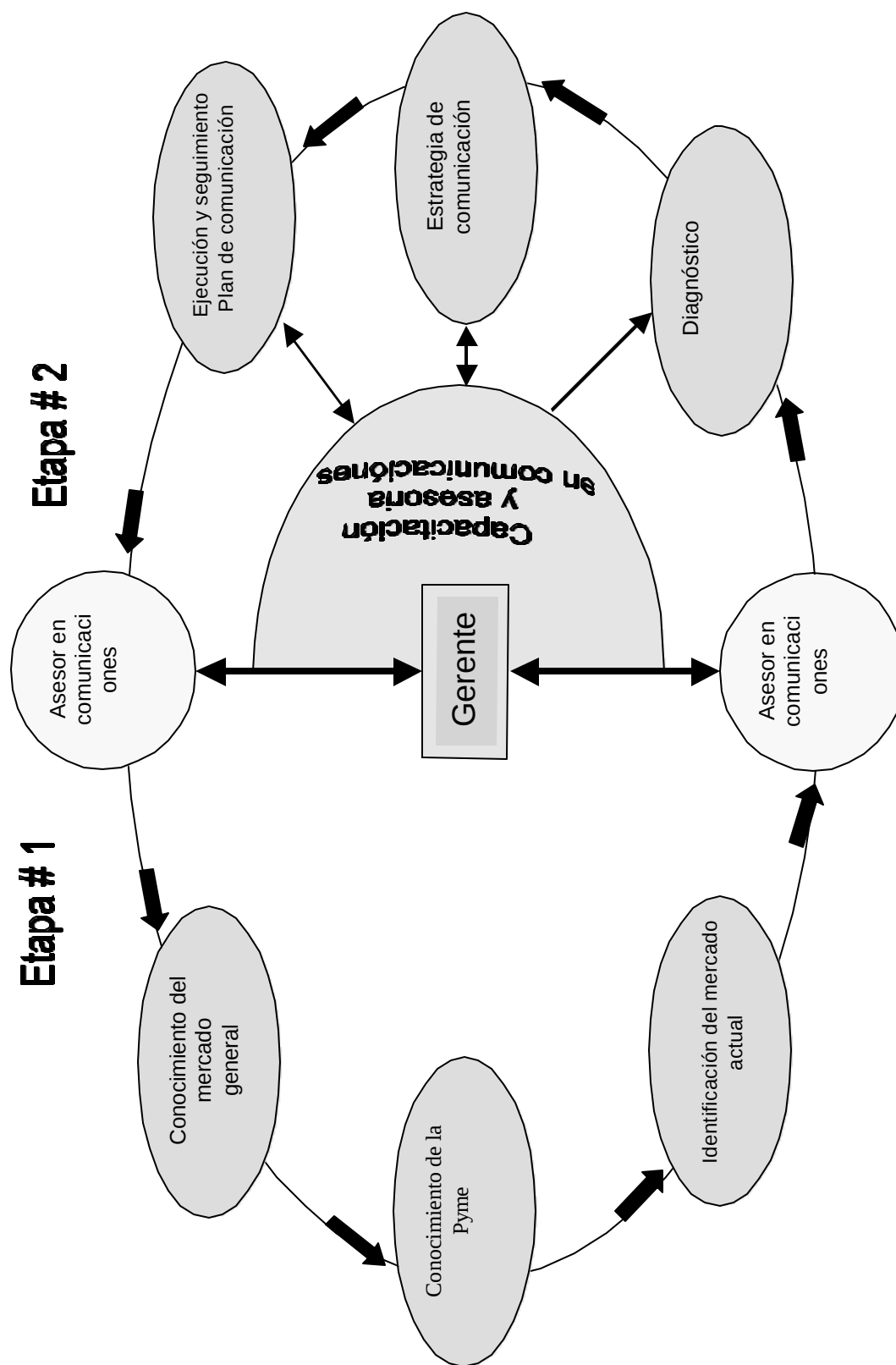
¹³ SCHULTZ Don; "Fundamentos de Estrategias publicitarias"

económica, el desconocimiento de la tecnología, la división formal por departamentos etc., está elaborado específicamente, para que la comunicación dentro y fuera de la organización contribuya al desarrollo y mantenimiento de la misma, teniendo en cuenta su público en general (Mapa Tipológico) que conforman la estructura de la Pyme.

Al aplicar el modelo E-R básico al sistema de las comunicaciones humanas, se genera el modelo lineal de la comunicación humana, desarrollado por Harold D. Laswell, quién propuso una fórmula de encadenamiento lineal de cinco preguntas: ¿Quién – dice qué – por que canal – a quién – con qué efecto? – Este esfuerzo de síntesis es particularmente valioso, dado que agrupa los cinco puntos fundamentales del proceso de comunicación que se trabajarán dentro del modelo.

4.3 MODELO DE ASESORIA EN COMUNICACIÓN PARA PYMES

FIGURA 5. MODELO



El modelo que proponemos, partiendo de las premisas de los clásicos, está centrado en la capacitación del gerente suministrada directamente por el asesor de comunicación.

Se trata de un proceso permanente y efectivo que garantizará la adecuada implantación de los flujos de comunicación interna que fortalecerá los mecanismos de proyección de imagen como herramienta de gestión. Su ejecución consta de dos etapas:

4.3.1 Primera etapa.

La primera etapa, se refiere a la investigación y conocimiento del problema.

- a. Quién: Se refiere al emisor, es decir, el origen, la fuente de toda comunicación.
- b. Dice qué: Lo que el emisor comunica, se trata aquí del mensaje. El mensaje es el conjunto de signos expresado por el emisor dirigido al receptor. El mensaje posee un contenido y un código. El contenido es el referente del mensajero que se dice en él. El código es el lenguaje sobre el cuál se constituye el mensaje, la forma de expresión.

A partir de tales preguntas se puede esquematizar el proceso de toda comunicación partiendo de lo más simple; conocer para luego comunicar.

La complementan los tres aspectos bases para la implantación de la estrategia:
Conocimiento del mercado General:

Esta etapa de investigación y conocimiento de Mercado en el caso particular;
Tendencias Mundiales (transgénicas), contexto y entorno, público, competencia.

Conocimiento de la Pyme:

Conocimiento específico de la Pyme como organización y de su mercado real, identificación de Clientes, distribuidores, consumidor final etc. preparan adecuadamente al investigador de la comunicación para que desarrolle un plan y lo ejecute dentro de la capacitación formal al gerente.

Identificación del mercado actual:

La ejecución de este plan dividido en dos etapas resulta sumamente valioso para todo investigador de la comunicación, dado que muestra con claridad que para que la comunicación sea eficazmente establecida, el emisor y el receptor deben estar en la misma "longitud de onda"; es decir el mismo léxico; debe servir al emisor que codifica y al destinatario que descodifica el aviso".(Gerente y Asesor de comunicación)

Al cumplir con la etapa de investigación - conocimiento, y de haber sacado un diagnóstico de debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), viene el desarrollo de la estrategia y capacitación del encargado y cabeza de la Organización Pyme.

El asesor como investigador y profesional de la comunicación debe poner en práctica este tipo de modelo interpersonal que requiere la pyme.

Con esta esquematización se determina que la comunicación es un todo integrado puesto que no se pueden aislar sus elementos: para que la comunicación humana, cualquiera que sea ésta, pueda existir, no sólo es imprescindible la presencia de sus elementos fundamentales sino la relación entre éstos.

4.3.2 Segunda etapa

Asesor en Comunicación:

De aquí el seguimiento al modelo lineal dentro de nuestro ciclo de capacitación que empieza por definir el canal para comunicar y enseñar, en este caso El Asesor en Comunicaciones (Comunicador Social y Periodista).

- c. Por cuál canal: Se trata de los medios, vías, canales usados para transmitir el mensaje. Laswell introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales para transmitir el mensaje.
- d. A quién: Se refiere al receptor, quien recibe el mensaje. Para Laswell, el análisis de receptores es sobretodo cuantitativo, porque preconiza medir en términos de cantidad el universo a alcanzar para aislar una o varias partes.
- e. Con qué efecto: Se trata del impacto producido en el receptor al recibir y comprender el mensaje. Es el resultado de la comunicación. Este impacto debe ser medible a través del análisis del impacto, por ejemplo.

El desarrollo de estas tres últimas preguntas que vienen a centrarse en la segunda parte del modelo, terminan por demostrar que su efecto lineal y jerárquico se adapta a las necesidades comunicativas de las empresas Pymes; permite esquematizar los principales protagonistas en un proceso de comunicación cualquiera: emisor, mensaje, medio y receptor, pero además supone que el intercambio de señales entre un emisor y un receptor, esté sujeto a un recurso de un sistema de codificación y decodificación que permita expresar e interpretar los mensajes, para luego seguir con el ciclo comunicativo.¹⁴

¹⁴ WOLF Mauro; "Investigación de la comunicación de masas"

Sin embargo, aportes posteriores y actuales determinan la necesidad de conocer al receptor de una manera mas profunda, es aquí en donde se aplica la estrategia de comunicación más adecuada para el desarrollo de la empresa.

Diagnóstico:

La segunda etapa del modelo, que viene a partir del diagnostico, (resultados del estudio e investigación del DOFA), requiere desde el principio una comunicación constante entre el Asesor y el Gerente, con el fin de obtener una capacitación optima.

Estrategia de Comunicación:

Comienza por definir una estrategia de comunicación que permita esclarecer los problemas a nivel interno, para plantear los caminos a seguir.

Dentro del trabajo en la capacitación a gerentes, se encuentran puntos ya establecidos, que hacen parte de la estrategia como primera medida y que tienen que ver directamente con conocer y equilibrar la comunicación interna.

La idea es brindar conceptos, herramientas y técnicas probadas con resultados exitosos en el mercado, que permitan desarrollar una estrategia y un plan de comunicación interna a medida de la cultura de cada empresa.

Con este modelo de comunicación y la capacitación hacia los gerentes de la Medianas y Pequeñas empresas en el sector de Alimentos "Carnes Frías", se pretende contribuir al perfeccionamiento de profesionales que se desempeñan en el mundo de las organizaciones.

4.4 Ejecución y Seguimiento, plan segunda etapa: Capacitación

Nuestra idea es entrenar en el uso de la comunicación, como una herramienta de gestión dentro de las organizaciones PyMES, a profesionales que quieran especializarse en esta disciplina y aquellas personas que deseen mejorar su capacidad y compromiso de comunicación dentro del ámbito de las organizaciones.

Bajo el lineamiento de la teoría de **"El Nuevo papel del ejecutivo: como preparador"** y el esquema práctico "La Rueda de la Fortuna de la Gestión del servicio", de Jacques Horovitz es importante dejar claro que la comunicación envuelve cada uno de los aspectos modernos de las relaciones con la sociedad, involucrados directamente con el conocimiento del entorno y la importancia del equipo de trabajo para el mantenimiento de una organización.

Estas ideas de organización horizontal y justa hacen prácticos y valederos los sistemas de comunicación para la vida actual, dentro y fuera de la Medianas y pequeñas empresas en la ciudad de Bogotá.

El asesor de comunicación como primera medida debe poner al tanto de sus intenciones al gerente o cabeza de la organización y demostrar que es necesaria la comunicación al personal y debe dejar claro el plan de comunicación y su presupuesto; la forma de comunicar como rasgo que define la cultura de la Organización.

El asesor debe tener claro el alineamiento de la estrategia de comunicaciones con el Plan Estratégico y la Sinergia entre las áreas de comunicación interna y externa de la empresa.

En el mundo empresarial, el éxito y la excelencia dependen de la eficaz administración de los recursos humanos. Son las personas el único factor dinámico de las organizaciones, que con esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso logran cumplir con las tareas éticas y morales de la sociedad y el rol en el que se desenvuelve, son impulsores de la inteligencia que vivifica y dirige cualquier organización.

"Las Organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que solo pueden lograrse mediante la actividad etica y humana encaminada a desarrollar nuevos lazos sociales" ¹⁵

4.4.1 El nuevo papel del Ejecutivo: como preparador

El papel del ejecutivo ha cambiado drásticamente respecto a los últimos años. Cuidar a los clientes significa cuidar a los empleados, aunque la definición de cuidado varíe según el tipo de empleados. Según Horovitz, el papel del ejecutivo (Gerente, Presidente, dueño) ha cambiado en los siguientes aspectos.

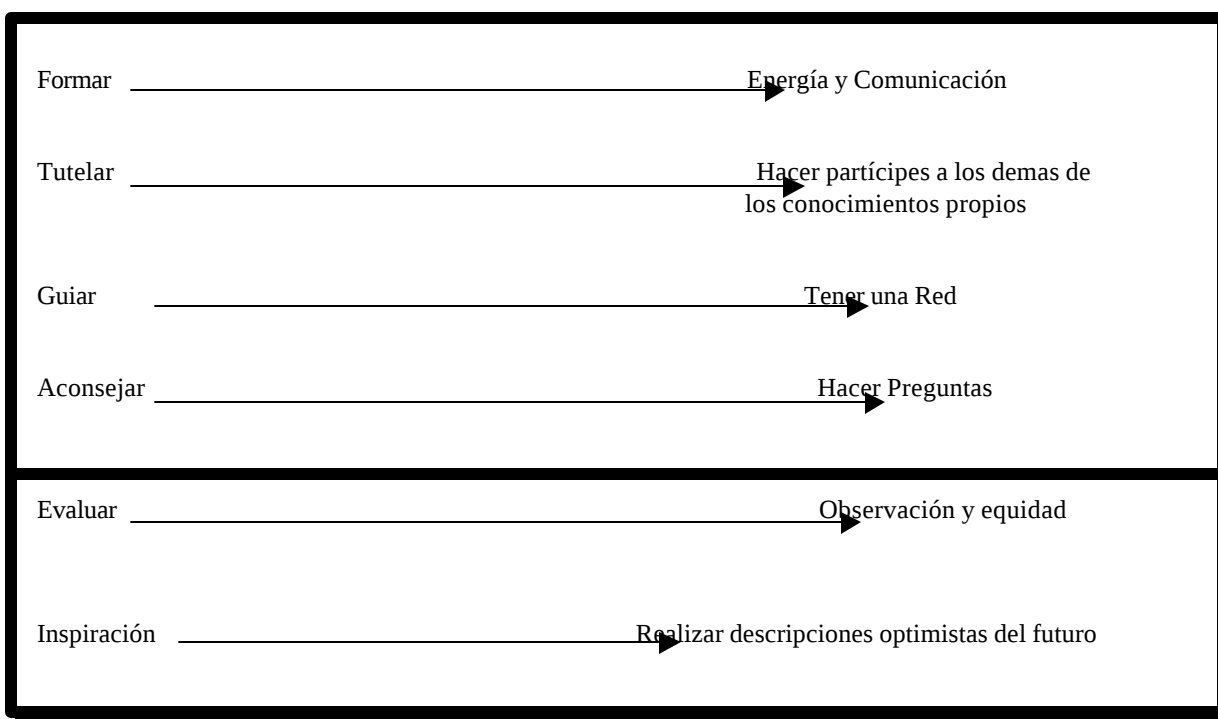
- De decir "no" a decir "si, adelante"
- De contar a preguntar
- De hablar a implicar
- De ordenar a persuadir
- De conocer a permitir que otros conozcan
- De decidir a inspirar.

¹⁵ Chia Venato. Idalberto, Administración de recursos humanos, Bogota 2000

"El nuevo papel es el de un entrenador que prepara al equipo para desarrollar todo potencial en el campo" y por ende desarrollar una excelente comunicación dentro y fuera de la empresa.

Ese papel del Gerente, cuando comienza la acción es el mismo que maneja un técnico o entrenador de un equipo de Fútbol que Horovitz, clasifica en seis titulares.

Figura 6. El Ejecutivo Como Entrenador



Fuente. Jacques Horovitz, Los Siete secretos del servicio al cliente

Formar

En una empresa de servicios, todo el mundo debe llegar a ser educador, es decir debe compartir sus conocimientos, sus experiencias y sus destrezas con otras personas. Este es el único camino para conseguir una plantilla más profesional y motivada con oportunidades de desarrollo profesional.

Son necesarias las habilidades de comunicación y para eso está el gerente o ejecutivo. Un ejecutivo que sabe como enseñar y comunicar se gana el respeto del equipo cuando comparte sus experiencias, pero son malos en esto, en su mayoría son incapaces de transmitir conocimiento e información dentro de la empresa y muchas veces ni si quiera hacen esto.

Tutelar

Formar implica transmitir conocimientos a una clase o grupo de personas, la tutela por el contrario, es una transmisión de destrezas intercambiando con los demás, para hacer bien el papel de tutor se requiere paciencia, un buen seguimiento individual y además dotes de observación, demostración y Comunicación. La tutoría es más adecuada para los individuos que necesitan, en un momento determinado, una ayuda especial que no pueden obtener de la formación.

Guiar

Guiar significa ayudar al equipo y a sus miembros a hacer un mejor uso de la organización, para que cada uno realice su trabajo adecuadamente. Eso significa explicar las reglas del juego ya aquí entra el manejo de herramientas de comunicación eficaces.

Aconsejar

El consejo ayuda a los miembros del equipo a resolver problemas. El consejo ayuda a definir objetivos e identificar problemas, ayuda a definir opciones, soluciones y responsabilidades. De esta manera, dentro de la Capacitación hacia el gerente se necesita dejar claro que para poder aconsejar se necesita capacidad para escuchar, reformular, evaluar y ofrecer ideas y posibilidades creativas.

Evaluar

El propósito de la evaluación es aprender de las experiencias, tanto de las buenas como de las menos buenas. La evaluación no solo ayuda a grupo a continuar haciendo bien las cosas, sino que sirve, también, para identificar aquellas áreas donde pueden realizarse mejoras. Para poder realizar una buena evaluación, se

requieren las siguientes características: Observación, análisis, comunicación de destrezas, sinceridad, seguimiento y control.

Inspirar

Inspirar significa describir una visión optimista del futuro, facilitando el aprendizaje y el desarrollo de oportunidades en cada contacto, esto es lo que queremos a largo plazo con nuestro trabajo como asesores de comunicación en las Pymes, que ese modelo, perdure para el mantenimiento y desarrollo de las Pymes en el sector de alimentos "Carnes Frías", teniendo en cuenta su principal engranaje sus clientes.

Estos aspectos de la gestión del personal partiendo de la comunicación como tal, pueden favorecer un buen servicio y un excelente clima organizacional, tenemos que entender que para que se desarrolle y se mantenga la comunicación en la organización es indispensable que el papel específico del ejecutivo o gerente es el de entrenador.

Hay que adaptar las políticas de recursos humanos a las exigencias del tipo de servicio que se suministra, todos los estudios demuestran que la gestión adecuada

del personal produce no solo un buen servicio hacia sus clientes, sino, además, una mayor productividad.

Para implantar o desarrollar el sistema de comunicación mas adecuado para las Pymes en el sector de Alimentos " Carnes Frías" hemos retomado de forma concreta las bases de una buena comunicación interna teniendo en cuenta, los derechos y obligaciones de los empleados que el gerente o ejecutivo debe conocer a la perfección.

4.5 Los derechos de nuestros empleados

Derecho a hacer todo lo necesario para satisfacer a cada cliente¹⁶

Derecho a tomar iniciativas y probar cosas nuevas

Derecho a realizar críticas constructivas

Derecho a cometer errores

Derecho a entender

Derecho a un ambiente de trabajo del que sentirse orgulloso

Derecho a ser reconocido por sus méritos

Derecho a desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa

Derecho a ayuda y soporte

4.6 Las obligaciones de nuestros empleados

Obligación de hacer todo lo posible para satisfacer a cada cliente

Obligación de pertenecer a un equipo y de contribuir a los logros del equipo

Obligación de enseñar y dirigir

Obligación de compartir

Obligación de predicar con el ejemplo

Obligación de ser honesto y leal

Obligación de respetar sus propios compromisos y los de la empresa

Obligación de ser responsable de sus propias acciones

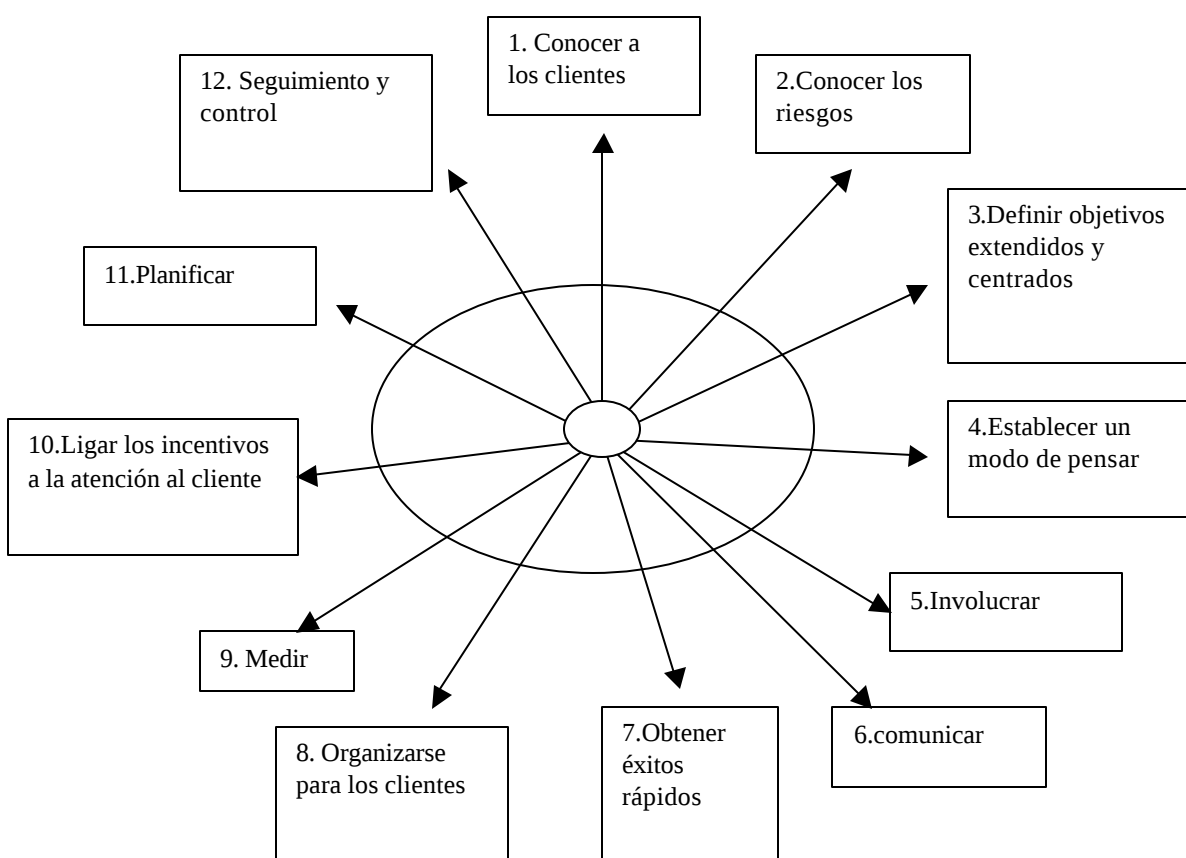
Obligación de mejorar constantemente

¹⁶ Horovittz Jacques, Los siete secretos del servicio al cliente.

También de las teorías de Jacques Horovitz sacamos el caso práctico de "La Rueda de la Fortuna de la gestión del servicio" que está directamente ligada con el manejo de la comunicación externa.

Para una mejor claridad se esboza a continuación con el diagrama de " La Rueda de la Fortuna de la Gestión del Servicio" de Horovitz

Figura 7. La Rueda de la Fortuna de la gestión del servicio

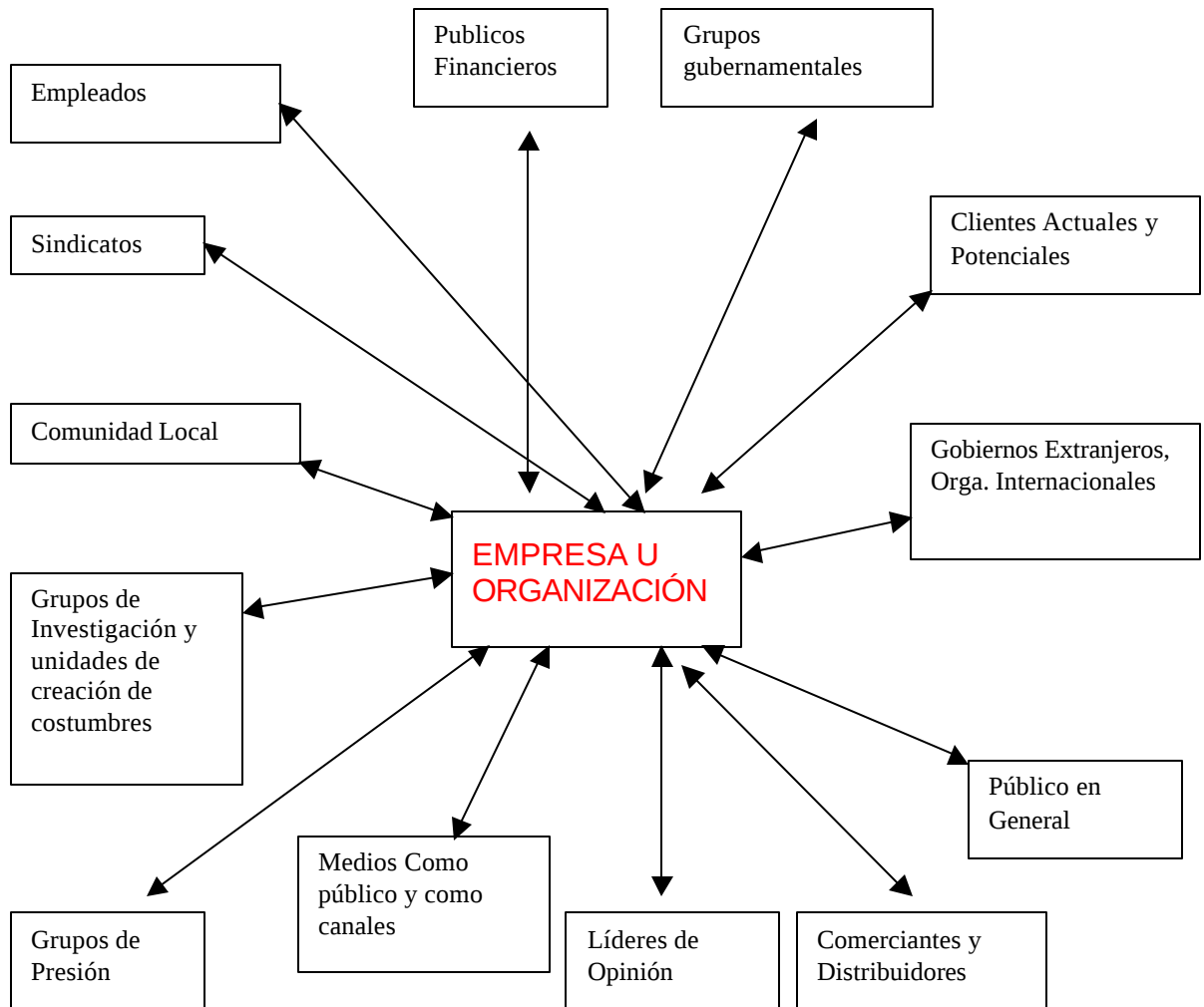


Fuente. Los siete secretos del servicio al cliente . Jacques Horovitz

Cuando fracasan los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente, suele deberse, básicamente a una razón: no están completamente integrados en los procesos normales de la gestión de la empresa, es decir no hay una buena comunicación con los clientes y el mercado en general.

Dentro de la estrategia de comunicación, además de definir los públicos "Mapa Tipológico" que es por el cual gira la empresa u organización en todos los aspectos, el asesor debe comenzar por crear una cultura hacia el mantenimiento de la COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Figura 8. Mapa Tipológico de Públicos



Fuente. Black, Sam. El ABC de las Relaciones Públicas. Ediciones Gestión 2000

Barcelona 2000

Al tener definido el mapa Tipológico dentro de la organización, tanto el Gerente como el Asesor de Comunicación se encuentran preparados para enfrentar con argumentos el desarrollo de una estrategia para crear un clima organizacional que se adapte a las necesidades dentro y fuera de la Pyme, a partir de la comunicación.

4.7 Proyecto de Capacitación Estandar

Como primera medida, la implantación de nuestro plan estratégico ligado a la capacitación del gerente, (El nuevo papel del ejecutivo: Como Preparador) comienza con lo más básico; el conocimiento de la Comunicación interna.

4.7.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo

Elaboración y puesta en práctica de un plan de crisis para las PYMES.

Síntesis del Programa

*** Función y objetivos de la comunicación interna.**

- * Organización informal y comunicación.
- * El problema de la “cultura de la empresa”.
- * El concepto de “cliente interno” como eje de la comunicación interna.
- * La organización “inteligente”.

4.7.2 COMUNICACIONES INTERPERSONALES EFICACES

Objetivo

Desarrollar habilidades para comunicarse con efectividad a fin de potenciar el desempeño individual y el trabajo en equipo.

4.8 Puntos clave a tener en cuenta:

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

- Perfiles personales de comunicación.
- Habilidad para escuchar bien.
- Escucha activa.
- Empatía.

LA COMUNICACION INTERNA Y LA ESTRUCTURA DE MENSAJES

- Comunicación de mensajes estratégicos para el cambio.
- Definición de la Misión, Visión y Valores institucionales
- Cómo segmentar el público interno
- Adecuar mensajes a los distintos públicos y medios
- Cómo fomentar la comunicación horizontal (intra-áreas e inter-áreas).

EL CLIENTE INTERNO

- Cultura de servicio interno.
- Cómo orientar al personal en el valor del servicio. Actitudes y habilidades
- El reconocimiento como acción de refuerzo.

LA ENCUESTA DE CLIMA INTERNO

- El diagnóstico.
- Cómo estructurar una encuesta.
- Qué mide la encuesta de clima interno

- Cómo leer los resultados de una encuesta de clima interno para definir el "Plan de Acción" de comunicación interna.
- Difusión de resultados e implementación de mejoras.

LA ORGANIZACIÓN COMO UNA RED DE CONVERSACIONES

- Pedidos y promesas.
- Ontología del lenguaje.
- Componentes de una conversación
- Errores habituales.
- Los supuestos.
- Barreras de la comunicación.

LOS RESPONSABLES DE LA COMUNICACIÓN COMO OBSERVADORES MÚLTIPLES

- ¿Qué desean saber los empleados?
- El sentido de la oportunidad.
- La proactividad del rol del comunicador.

- El feedback.

VERDAD Y CONFIANZA: LA UNICA LEY

- Cultura de la impecabilidad.
- Ciclo de la promesas
- Coherencia entre organización y comunicación.
- Sólo la verdad.

COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y DELEGACION

- Estilos de liderazgo y conducción.
- El proceso de delegación.
- Comunicación y coaching.

COMUNICACIÓN INTERNA EN SITUACIONES DE CAMBIO Y CRISIS

- La importancia de un buen diagnóstico situacional.
- Cómo manejar la desconfianza y el temor a la mentira.
- Qué hacer con el rumor y el "radio pasillo".

- Características esenciales de comunicación en una situación de crisis.
- Creación de un contexto de prevención desde la comunicación.

MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA

- Los "apóstoles" o difusores.
- La cartelera: mensajes relevantes y pertinentes; su ubicación.
- Medios audiovisuales: el video, instrumento que reúne imagen, sonido, color y movimiento.
- Correo Electrónico.
- Lecturas seleccionadas para distintos públicos.
- Desayunos de trabajo.
- Programa de sugerencias
- Inducción.

CAMPAÑAS INSTITUCIONALES INTERNAS

- La elección y coordinación de los medios.
- La evaluación de desempeño.

- Los Beneficios al personal.
- Comunicación y Capacitación.
- Eventos y Fiesta de Fin de año.
- Calidad y mejora continua.
- Lanzamiento y recordación de productos y servicios.

CONCLUSIONES

El acto total de la comunicación, que opera dentro de un ambiente social, y en este caso dentro de las empresas, consiste en un proceso en el cual los elementos claves se superponen, interactúan y se proporcionan retroalimentación mutua como se anotó anteriormente. Este es el orden y la razón de ser de todo proceso de comunicación que pretende manejar un grupo o equipo de personas con un objetivo a cumplir.

En la organización empresarial, como en cualquier grupo humano con una misión, la comunicación opera de la misma manera, en el seno de la empresa y sus relaciones con el exterior.

El modelo de comunicación centrado en la capacitación del gerente, dadas las condiciones actuales de las Pymes y el manejo de jerarquías, la situación económica, el desconocimiento de la tecnología, la división formal por departamentos etc., fue elaborado, para que la comunicación dentro y fuera de la organización contribuya al desarrollo y mantenimiento de la misma, teniendo en cuenta su público en general que es el que conforma su estructura

.

Para que la comunicación humana, cualquiera que sea ésta, pueda existir, no sólo es imprescindible la presencia de sus elementos fundamentales sino la relación entre éstos con la implantación de un modelo.

Las PYME no han dado la importancia suficiente al empleo y aplicación de las comunicaciones al interior de la empresas, por lo cual no se le asignan recursos y tiene una prioridad muy baja en la gestión empresarial a pesar de ser conscientes de la importancia de la comunicación interna y externa en las organizaciones.

Las pequeñas y Medianas Empresas PYME tienen la gran necesidad de un conjunto de servicios integrales que le permitan iniciar un proceso de información efectivo con sus clientes partiendo de los procesos comunicativos, además de las carencias a nivel de información tecnológica, asistencia especializada de procesos comunicativos, diseño de estrategias y evaluación y seguimiento de las mismas.

Uno de los principales problemas que afrontan las PYYME en la era moderna es la dificultad que encuentran para comercializar sus productos por las carencias de herramientas comunicativas que le permitan estar al tanto de los cambios del mercado y el mantener un contacto cercano con los clientes.

En cuanto a la comunicación externa los pequeños empresarios no tienen acceso a información de tipo tecnológica, técnica y de calidad que les permita prepararse para competir con mejores y mas variados servicios.

Por la falta de comunicación externa en la PYME es muy difícil mantener contactos con otras empresas del mismo sector que le permitan a la pequeña organización desarrollar estrategias colectivas entre empresarios que afronten de una forma innovadora el mercado y la competencia moderna.

Solo el fortalecimiento de la comunicación interna en la Pymes garantiza una relación entre los hombres, más solida y confiable en aras de la productividad.

De ese cuerpo social bien comunicado puede llegar a formarse una Pyme, a partir de mecanismos de comunicación efectivos, proyectando la imagen que se requiere para consolidar un lugar en un mundo de competencia actual, cuyo fin primordial ha de ser el de servir al hombre y satisfacer sus necesidades salvaguardando su dignidad y calidad de ser.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de comportamiento y opinión de la pequeña y mediana industria en Colombia segundo trimestre de 2000

cinset - acopi - konrad adenauer

La pyme ratifica su potencial para generar empleo

Anexo 1.1 Tablas (información sectorial)

Cuadro 1. Situación total de los sectores empresariales según opinión

EMPRESAS	BUENA	REGULAR	MALA	NR
ALIMENTOS	35.0%	45.0%	15.0%	5.0%
TEXTILES	46.4%	25.0%	21.4%	7.1%
CUEROS	-	100.0%	-	-
CALZADO	25.0%	75.0%	-	-
MADERA	37.5%	37.5%	25.0%	-
MUEBLES	33.3%	44.4%	22.2%	-
ARTES GRAFICAS	14.3%	57.1%	28.6%	-
QUIMICOS	37.5%	37.5%	25.0%	-

CAUCHO-PLASTICOS	50.0%	37.5%	12.5%	-
METALMECANICA	37.9%	48.3%	13.8%	-
Total	37.7%	41.5%	18.5%	2.3%

Fuente: Asociación de Medianas y Pequeñas Industrias. ACOPI

Cuadro 2. Situación general de las empresas

	MAYOR	IGUAL	MENOR	NR
ALIMENTOS	30.0%	-	55.0%	15.0%
TEXTILES	42.9%	17.9%	17.9%	21.4%
CUEROS	-	-	100.0%	-
CALZADO	50.0%	-	50.0%	-
MADERA	12.5%	25.0%	62.5%	-
MUEBLES	11.1%	-	77.8%	11.1%
ARTES GRAFICAS	28.6%	14.3%	57.1%	-
QUIMICOS	37.5%	12.5%	43.8%	6.3%
CAUCHO-PLASTICOS	50.0%	12.5%	37.5%	-
METALMECANICA	34.5%	17.2%	31.0%	17.2%
Total	33.8%	12.3%	41.5%	12.3%

Cuadro 3. Producción ABR-JUN/2000 Vs. ABR-JUN/99

	MAYOR	IGUAL	MENOR	NR
ALIMENTOS	30.0%	-	55.0%	15.0%
TEXTILES	53.6%	7.1%	17.9%	21.4%
CUEROS	-	-	100.0%	-
CALZADO	25.0%	-	75.0%	-
MADERA	12.5%	25.0%	62.5%	-
MUEBLES	-	11.1%	77.8%	11.1%
ARTES GRAFICAS	28.6%	14.3%	57.1%	-
QUIMICOS	37.5%	6.3%	50.0%	6.3%
CAUCHO-PLASTICOS	50.0%	12.5%	37.5%	-
METALMECANICA	41.4%	20.7%	24.1%	13.8%
Total	36.2%	10.8%	41.5%	11.5%

Fuente: Asociación de Medianas y Pequeñas Industrias. ACOPI

Cuadro 4. Ventas ABR-JUN/2000 Vs. ABR-JUN/99

	MAYOR	IGUAL	MALA	NR
ALIMENTOS	15.0%	35.0%	35.0%	15.0%
TEXTILES	10.7%	25.0%	32.1%	32.1%
CUEROS	-	-	100.0%	-
CALZADO	25.0%	25.0%	-	50.0%
MADERA	-	25.0%	75.0%	-
MUEBLES	-	55.6%	33.3%	11.1%
ARTES GRAFICAS	14.3%	28.6%	14.3%	42.9%
QUIMICOS	31.3%	37.5%	18.8%	12.5%
CAUCHO-PLASTICOS	25.0%	62.5%	12.5%	-
METALMECANICA	3.4%	20.7%	41.4%	34.5%
Total	12.3%	31.5%	33.1%	23.1%

Fuente: Asociación de Medianas y Pequeñas Industrias. ACOPI

Cuadro 5. Numero total de trabajadores ABR-JUN/2000 Vs. ABR-JUN/99

	MAYOR	IGUAL	MENOR	NR
ALIMENTOS	5.0%	50.0%	20.0%	25.0%
TEXTILES	21.4%	25.0%	17.9%	35.7%
CUEROS	-	-	100.0%	-
CALZADO	-	25.0%	50.05	25.0%
MADERA	12.5%	25.0%	12.5%	50.0%
MUEBLES	-	22.2%	66.7%	11.1%
ARTES GRAFICAS	-	57.1%	14.3%	28.6%
QUIMICOS	6.3%	18.8%	37.5%	37.5%
CAUCHO-PLASTICOS	37.5%	50.0%	-	12.5%
METALMECANICA	13.8%	27.65	20.7%	37.9%
Total	12.3%	31.5%	24.6%	31.5%

Fuente: Asociación de Medianas y Pequeñas Industrias. ACOPI

Cuadro 6. Numero de trabajadores temporales ABR-JUN/2000 Vs. ABR-JUN/99

	MAYOR	IGUAL	MENOR	NR
ALIMENTOS	10.0%	40.0%	25.0%	25.0%
TEXTILES	14.3%	14.3%	28.6%	42.9%
CUEROS	-	-	-	100.0%
CALZADO	25.0%	50.0%	-	25.0%
MADERA	25.0%	12.5%	12.5%	50.0%
MUEBLES	-	11.1%	-	88.9%
ARTES GRAFICAS	-	14.3%	-	85.7%
QUIMICOS	18.8%	12.5%	25.0%	43.8%
CAUCHO-PLASTICOS	12.5%	37.5%	25.0%	25.0%
METALMECANICA	17.2%	34.5%	10.3%	37.9%
Total	13.8%	24.6%	17.1%	43.8%

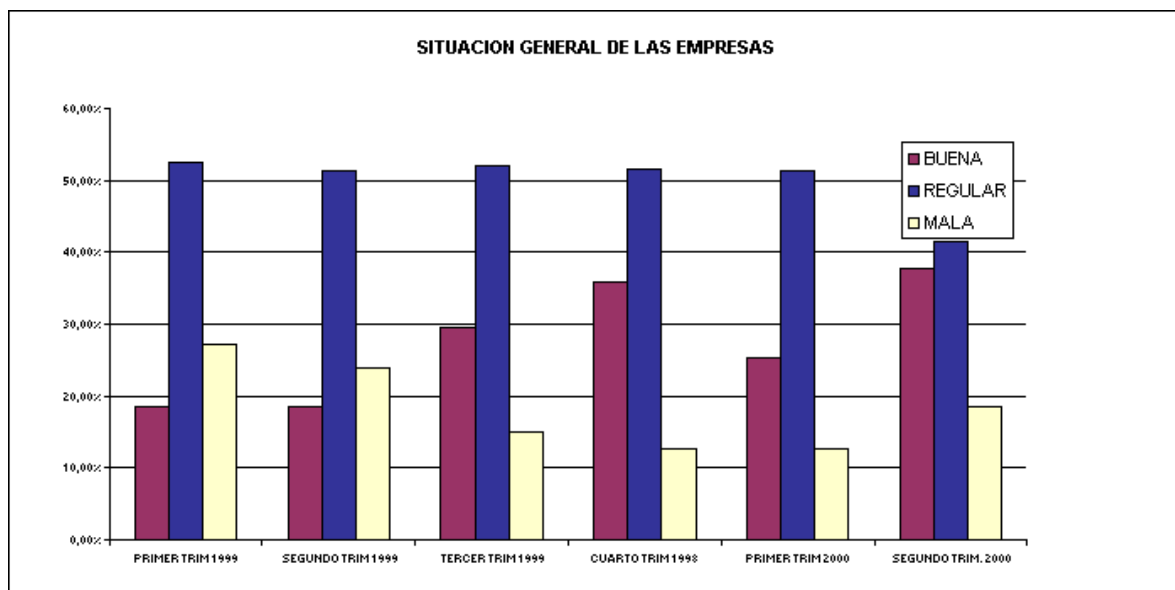
Fuente: Asociación de Medianas y Pequeñas Industrias. ACOPI

Anexo 2. Encuesta de comportamiento y opinión

de la pequeña y mediana industria en Colombia

Graficas de tendencias de opinión

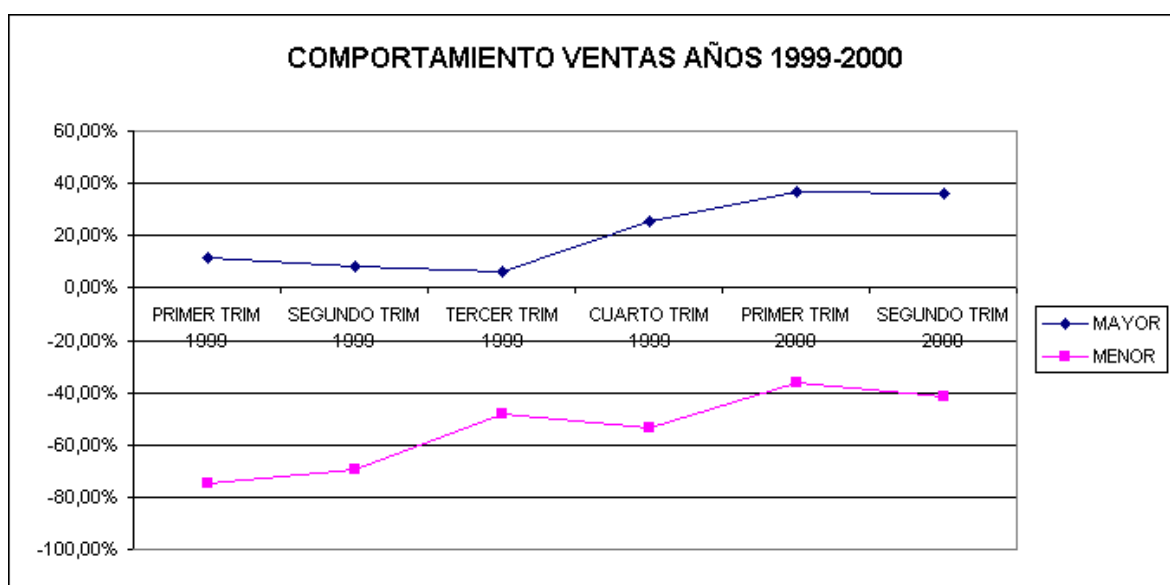
Grafico 1. Situación general de las empresas



Fuente: Centro de Desarrollo empresarial. CDE. Asociación de Medianas y

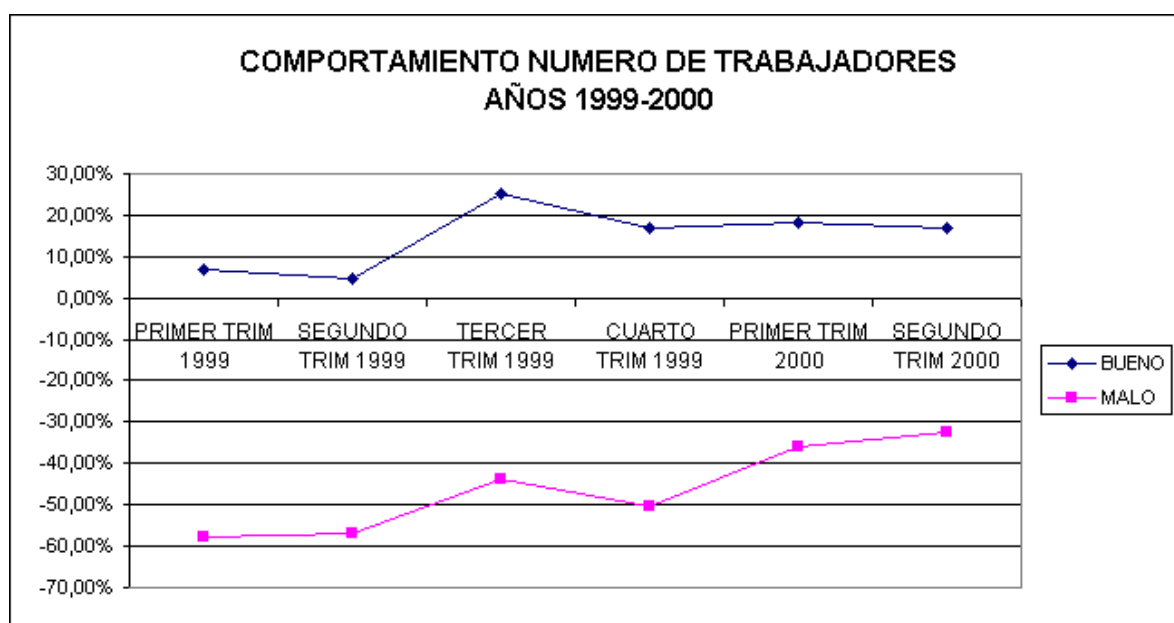
Pequeñas Industrias. ACOPI

Grafico 2. Comportamiento ventas

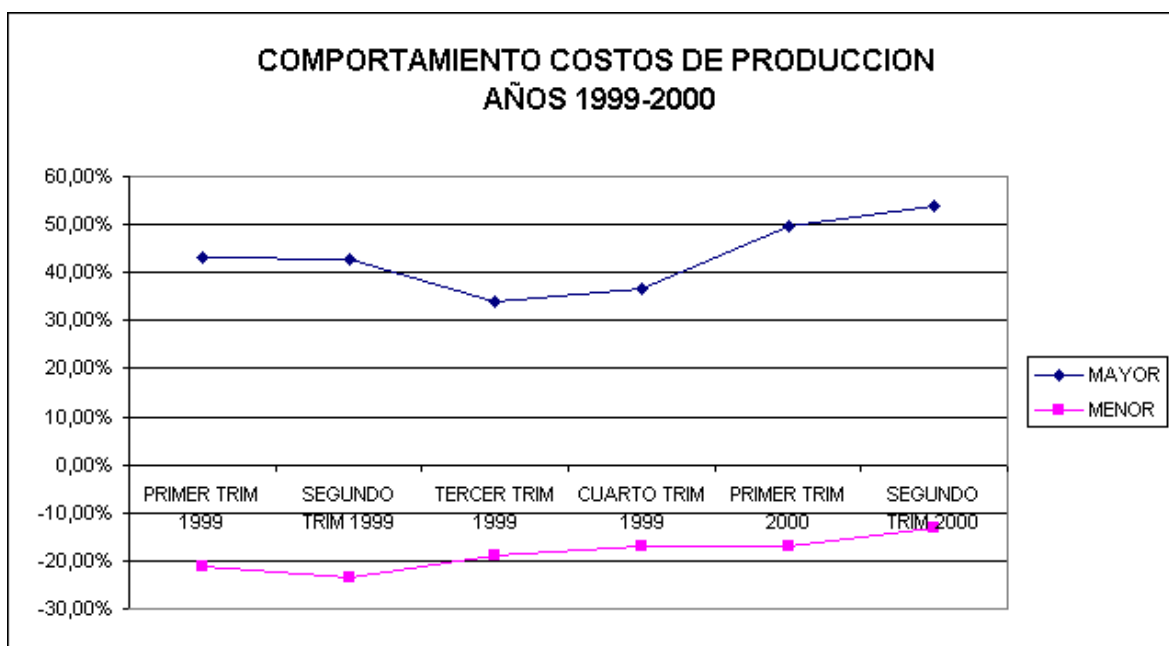


Fuente: Asociación de Medianas y Pequeñas Industrias. ACOPI

Grafica 3. Comportamiento número de trabajadores

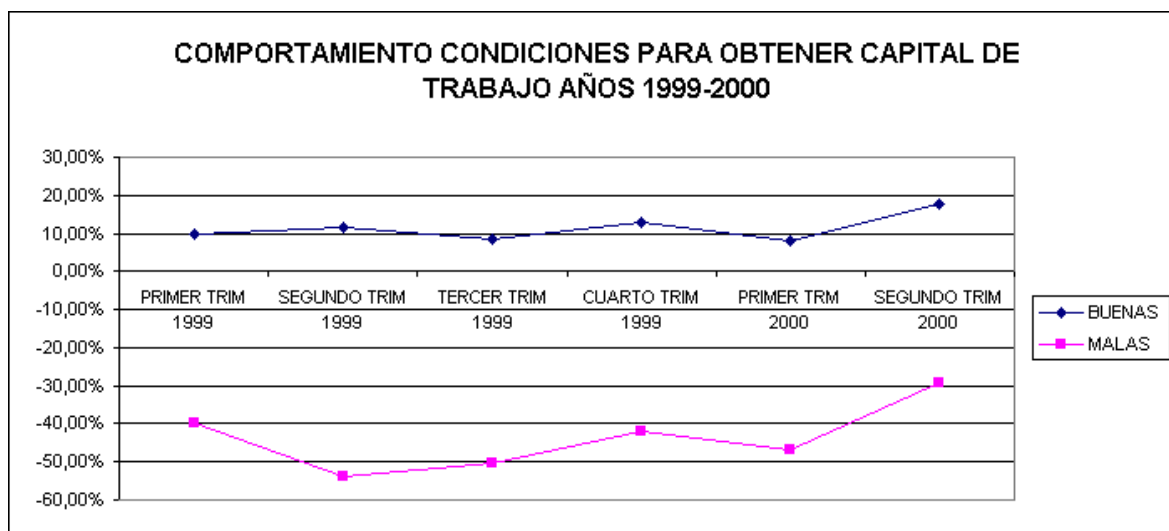


Grafica 4. Comportamiento costos de producción



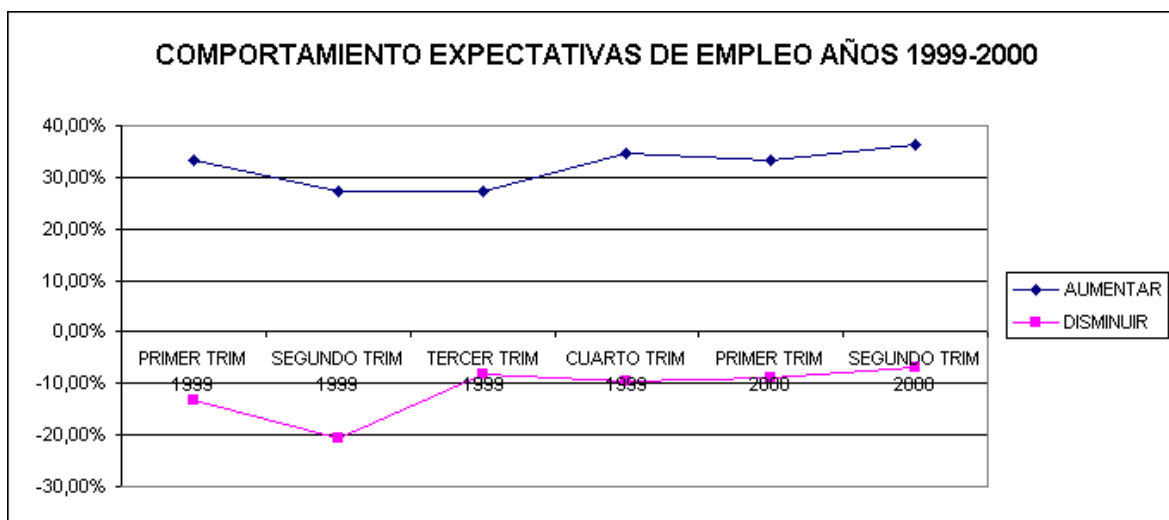
Fuente: Asociación de Medianas y Pequeñas Industrias. ACOPI

Grafica 5. Comportamiento capital de trabajo



Fuente: Asociación de Medianas y Pequeñas Industrias. ACOPI

Grafica 6. Comportamiento expectativas de empleo



Fuente: Asociación de Medianas y Pequeñas Industrias. ACOPI

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASOCIACIÓN DE CAMARAS DE COMERCIO. ASOCENTRO. Cifras 2001

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE MEDIANAS Y PEQUEÑAS INDUSTRIAS (ACOPI), Las PYME frente a la apertura económica. Bogotá, SENA y ACOPI 2001.

BLACK, Sam, El ABC de las Relaciones Públicas. Barcelona 2000.

BRAIDOT, Nestor; "Publicidad"_ Buenos Aires 1999.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Cifras del 2001

CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.. Cifras del 2001

CENTRO DE NEGOCIOS TRADE POINT, Folletos 1991.

CHIAVENATO Idalberto, Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill, Bogotá 2000.

COFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CAMARAS DE COMERCIO (CONFECAMARAS), Registro Pymes en e Sector Manufacturero de Carnes Frías y Salsamentarias, Bogotá 2001.

FISHER Laura; "Mercadotecnia"

GALEANO Ernesto Cesar, "Modelos de comunicación".

HOROVITZ, Jacques, Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid 2000

INSTITUTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL, Desarrollo de las PYMES. Madrid 1994

KLEPPNER OTTO, rusell Thomas, Lane Ronald ; "Publicidad"

LAMBIN, Jean-Jacques, "Planeación Estratégica de Mercado",

MATTERLART Michele, Armand MATTERLART, Historia de las teorías de la comunicación. Barcelona , 1997.

MOLANO APONE, Diego Andres, Estrategia de inserción internacional para la pequeña y mediana empresa colombiana. Bogotá, Colegio mayor de nuestra señora del rosario 1995.

PAGINA DE INTERNET - Mipyme.com, Pagina Web.

SCHULTZ Don; "Fundamentos de Estrategias publicitarias"

VAN RIEL, Cees B.M., Comunicación Corporativa. Madrid 1997.

WELLS William, Burnet John, Moriarty, Sandra; "Publicidad: Principios y Prácticas";

WILCOX Dennis L. / AULT Philips H. Relaciones Públicas, estrategias y Prácticas. Madrid 2001

WOLF Mauro; "Investigación de la comunicación de masas"