

PLAN DE NEGOCIOS PARA VENTA DE SERVICIOS EN ASESORÍA Y
CONSULTORÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ÁNGELA MARÍA CARDONA BOTERO
PAULA ANDREA RAMÍREZ OSPINA

Trabajo de grado para optar al título de
Comunicador Social y Periodista

Tutora: CLAUDIA VIVIANA GALLO RICO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
MANIZALES, 2006

Agradecemos a quienes hicieron posible la elaboración de éste trabajo:

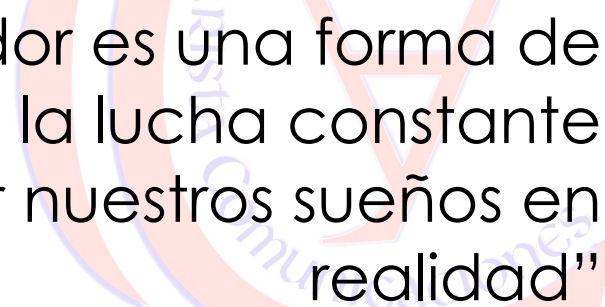
A nuestra tutora
Claudia Viviana Gallo Rico

A los jurados
Claudia Patricia Montoya
Diana Victoria Vargas
Alejandra Pineda

A los dirigentes de las consultoras
Joan Costa - Comunicación es Acción
Edgar Ospina - Eco Consultores
Pablo Antonio Múnera – Comunicación
Oscar Fernando López – BBCE

Al Fondo Emprender Sena, Regional Caldas

De manera especial a Dios por ser nuestra principal fuente de sabiduría
y a nuestras familias por su apoyo incondicional.



“Ser emprendedor es una forma de vida, basada en la lucha constante para transformar nuestros sueños en realidad”

Rafael Alcaráz

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVOS GENERAL

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2. JUSTIFICACIÓN

3. PREGUNTAS SUBORDINADAS

4. ANTECEDENTES

4.1 ANTECEDENTES PRÁCTICOS

4.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS

5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

5.1 LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO INTENCIONAL

5.1.1 MODELOS DE LA COMUNICACIÓN

5.2 LA COMUNICACIÓN, FACTOR CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES

5.2.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

5.3 LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS.

5.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA, RED INTEGRADORA DE LA ORGANIZACIÓN

5.5 FACTORES QUE DETERMINAN LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

5.5.1 CLIMA

5.5.2 IDENTIDAD

5.5.3 CULTURA

5.6 LA COMUNICACIÓN EXTERNA COMPLEMENTA LA RELACIÓN CON EL ENTORNO



- 5.6.1 IMAGEN: UNA MARCA DIFERENCIADORA**
- 5.6.2 RELACIONES PÚBLICAS, INDESPENSABLES PARA LA ADAPTACIÓN CON EL ENTORNO**
- 5.7 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UN COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**
- 5.8 LA ORGANIZACIÓN COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL**
- 5.9 LA TEORÍA DE SISTEMAS COMO UNA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA**
- 5.10 EMPRESA, UNA ORGANIZACIÓN CON ÁNIMO DE LUCRO**
- 5.11 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL LA MEJOR ESTRATEGIA PARA ALCANZAR LOS LOGROS**
 - 5.11.1 RECURSOS HUMANOS, EJE CENTRAL DE LA ORGANIZACIÓN**
- 5.12 PLAN DE NEGOCIOS, PRIMER ELEMENTO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA**
- 5.13 ASESORÍA: ORIENTACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO, EJECUCIÓN**
- 5.14 CONSULTORÍA, UNA SOLUCIÓN INTEGRAL**
- 6. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO**
- 7. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**
 - a. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**
 - b. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**
- 8. PLAN DE NEGOCIOS**
- 9. CONCLUSIONES**
- 10. RECOMENDACIONES**
- 11. BIBLIOGRAFÍA**
- 12. ANEXOS**



RESUMEN

Este trabajo constituye la elaboración de un Plan de Negocios para la venta de servicios de asesoría y consultoría en comunicación organizacional para el Eje Cafetero, basado en un cuidadoso estudio de mercados con el que se pudo determinar la viabilidad del proyecto empresarial. La investigación se cimentó desde la necesidad de desarrollar procesos de gestión comunicativa organizacional, partiendo de la base de lo interno para proyectarse a lo externo, como también la importancia de la adecuada administración de la comunicación en la generación del desarrollo humano y social. Así mismo, expone la necesidad que presenta la región de conocer la comunicación organizacional en todos sus ámbitos, y como consecuencia, realizar un uso adecuado de las herramientas que ésta presenta para generar procesos de identificación corporativa y proyección de imagen.

El presente estudio contó con la asesoría del Fondo Emprender del Sena Regional Caldas, desde donde se obtuvieron las herramientas necesarias para establecer la viabilidad financiera, técnica, operativa y determinación del mercado meta del proyecto empresarial.



ABSTRAC

This work constitutes the elaboration of a business plan for the sale of services of tutorials and advices in organizational communication for the Coffee Zone based on a thorough market research in which the viability of the projet was determined. The research was based on the need to develop organizational communicative action processes, starting from the internal base to project in to the external one, as well as the importance of the appropriate administration of communication in the generation of social and human development. Likewise, and exposure is done about the need that the region presents of knowing the organizational communication in all its aspects, and thus, of making and appropriate use of the tools that it presents to generate processes of corporative identification and image projection.

This estudy was possible thank to the advice of the Fondo Emprender of the Sena, Zone Caldas, where the necessary tools were obtained for the establishment of the financial, technical and operative viability as well as the determination of the market aim of the enterprise projet.



INTRODUCCIÓN

El mundo de la comunicación a nivel empresarial requiere de miradas agudas frente a las necesidades de un universo global en donde las estrategias cada día deben avanzar a mayor velocidad y con altos niveles de eficacia, pues la información se convierte en el punto de partida de la competitividad. Es propio y oportuno ahondar en las necesidades de la comunicación al interior de las organizaciones del Eje Cafetero, para postular opciones o nuevos direccionamientos que posibiliten mayores niveles de efectividad en la comunicación de una organización, por medio de agentes externos a lamisca, que ofrezcan los servicios de asesoría y consultoría.

Basados en un cuidadoso estudio de mercados que determinó la viabilidad de la creación de la empresa, se elaboró un Plan de Negocios que ofrece un servicio integral de consultoría y asesoría en comunicación organizacional, que pretende ampliar la mirada de los empresarios del Eje Cafetero hacia una visión integral de la comunicación empresarial.

Mediante este análisis se logró percibir cómo los dirigentes observan la comunicación al interior de sus empresas, de igual manera se estableció desde qué área de la organización es gestionada y a su vez la importancia que ésta tiene dentro de la organización.

Así mismo, se pudo apreciar qué tan cubierto se encuentra el mercado y se llegó a la conclusión que en el Eje Cafetero existen una considerable cantidad de empresas de todos los sectores que no cuentan con servicios que amplíen sus posibilidades de elección, a la hora de querer implementar estrategias de

comunicación. De esta forma, la idea de negocio se convierte en una novedad, que puede generar un beneficio para la empresa y su sistema productivo.



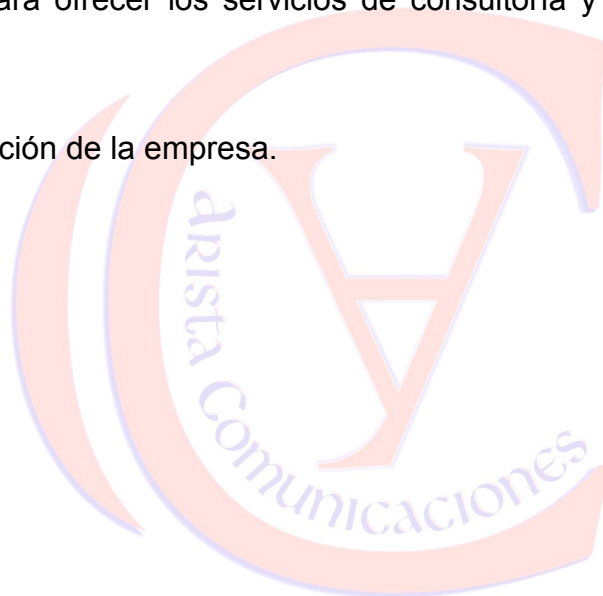
2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVOS GENERAL

- Diseñar un plan de negocios que se ajuste a las necesidades del mercado, para ofrecer un portafolio de servicios en asesoría y consultoría en comunicación organizacional para las empresas del Eje Cafetero.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el papel de una Asesora y Consultora en comunicación organizacional.
- Aclarar las distintas variantes en el proceso de comunicación en las organizaciones.
- Determinar los parámetros desde los cuales se maneja la comunicación en las organizaciones.
- Establecer las necesidades en comunicación organizacional que presenta el mercado en el Eje Cafetero para ofrecer los servicios de consultoría y asesoría en comunicación.
- Determinar la viabilidad de la creación de la empresa.



2. JUSTIFICACIÓN

Las competencias empresariales son el producto inequívoco de la necesidad de especificar funciones con miras a la competitividad en el mercado, lo que ha conducido necesariamente a reforzar el afianzamiento de la identidad al interior de la organización, para proyectar una buena imagen.

En los últimos años, los dirigentes de las organizaciones en Colombia se han preocupado, fundamentalmente, por la comunicación externa, la imagen y las relaciones públicas - indispensables en toda organización-; pero no más importantes que la comunicación interna, desarrollada en un segundo plano, debido, en gran parte, a que se encuentra muy arraigada la concepción estadounidense que ve la comunicación desde una perspectiva comercial y de rentabilidad marcada por la competencia que exige el mercado.

Acorde con lo anterior, es necesario un “cambio en el nivel de las convicciones profundas del dirigente mismo con respecto a lo que un ser integral es y debe representar para su organización”¹, un cambio en el que debe primar el desarrollo humano, desde el reconocimiento del hombre como actor y sujeto responsable de su trabajo; además, es necesario replantear el papel que debe cumplir la comunicación interna en las organizaciones.

Para propiciar este cambio en las convicciones del dirigente y en la gestión, al interior de la organización, Por lo tanto se propone el diseño de un plan de negocios para ofrecer los servicios de asesoría y consultoría en comunicación organizacional de acuerdo a las necesidades que presenten las organizaciones en el Eje Cafetero, pues no hay empresas dedicadas a la consultoría en comunicación organizacional.

Incluso, a nivel global, en los países desarrollados la consultoría en comunicación se postula como una herramienta idónea y necesaria para el mejoramiento continuo de cualquier empresa. En la ciudad no hay una empresa que se dedique únicamente a prestar este tipo de servicios, en las que se evidencia la comunicación, ya que se presenta desde practicantes, o profesionales contratados directamente en la empresa, o por medio de organizaciones que venden servicios

¹ MUÑOZ, Rodrigo G. *Paradigmas organizacionales y gestión humana; por una nueva ética de la relación laboral. Revista Universidad EAFIT* N° 127. Julio-Septiembre de 2002. Pág. 14

en comunicación en general, es decir que su énfasis no es netamente organizacional.

Ofrecer un servicio en consultoría y asesoría sirve para analizar qué, cómo, dónde, quién por qué, para qué se realiza; lo que permite señalar, diagnosticar y solventar desajustes en los objetivos de la empresa. De esta manera un buen plan de negocios que ofrezca servicios de consultoría y asesoría específicos para las empresas del Eje Cafetero, supliría las necesidades comunicativas que se han creado en el mercado, permitiendo un cambio de los paradigmas en los dirigentes sobre comunicación organizacional.

La asesoría y consultoría se ha reconocido como un servicio que pretende, desde su acción y propuesta, generar cambios para la organización, e incluso, el redireccionamiento de los procesos de práctica de gestión desde un referente problémico.

Se plantea el diseño de un plan de negocios de asesoría y consultoría en comunicación organizacional con el objetivo de prestar unos servicios que sean de apoyo a nivel administrativo y gerencial, de manera que los dirigentes logren ver la comunicación más humanizada; es decir, intervenir el público interno para lograr exitosos resultados que se reflejen en el aumento de la capacidad de gestión productiva. Se trata entonces de ver al hombre como ser pensante y emocional, con todo un cúmulo de experiencias, influido por su propia historia y la de su contexto.

Como Múnera y Sánchez lo afirman en su libro Comunicación Empresarial una mirada Corporativa, hay que dejar parte de lo que es uno, para entrar en contacto con el otro, superar el yo para ir en busca del tú; la comunicación implica una renuncia para poder realizar un proceso intencional de intercambio de sentidos.

Se debe tener en cuenta que cada persona es diferente a las demás, por tanto, la comunicación no es igual, el éxito para el envío de mensajes parte de tener claro quién los recibe, para que la intencionalidad sea la deseada. Al recibirlos no necesariamente se comparten, simplemente se amplían las posibilidades de elección.

“El receptor es también un iniciador, tanto en el sentido de dar origen a los mensajes de retorno, como en el sentido de realizar procesos de

interpretación con un cierto grado de autonomía. El receptor “actúa” sobre la información de la que dispone y la “usa”².

Lo que la empresa hace y lo que la empresa dice tiene vital importancia entre las diferentes expectativas, desviaciones y frustraciones que se crea tanto el público interno como el externo y la realidad que experimentan después.

Si una organización internamente se encuentra comunicada, es muy probable que tenga una buena comunicación externa, ya que debe existir una relación coherente entre identidad e imagen.

De esta se podría lograr que los gerentes notaran la importancia de esa comunicación interna reflejada a su vez en la externa, de manera que puedan percibir la comunicación como un sistema integral. “Todas las diferentes actividades de la empresa, absolutamente todas, implican acción, comunicación e interacciones”³.

Por lo tanto al hablar de comunicación tanto interna como externa, lleva a pensar que se debe dar como recíproco de la gestión del comunicador dentro de la organización.

En conclusión, la dinámica de una organización depende de la proyección de sus factores internos y la gestión de la identidad, “Por eso, comunicar, y expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir la imagen”⁴

Partiendo de esas posiciones se pretende diseñar un plan de negocios que ofrezca servicios integrales para el funcionamiento estratégico de una organización.

² WOLF, Mauro. *Investigación de la Comunicación de Masas Crítica y Perspectivas. Instrumentos Paidós. Barcelona 1987. Pág. 79*

³ COSTA, Joan. *La Comunicación en Acción. Edición Paidós Papeles de Comunicación 26, 1999 Barcelona. Buenos Aires. México.*

⁴ COSTA, Joan. *DirCom On-Line. Grupo Editorial Desing. La Paz Bolivia, marzo de 2004. Pág. 128*

4. PREGUNTAS SUBORDINADAS

- ¿Cómo la comunicación organizacional puede ser intervenida por una empresa de asesoría y consultoría?
- Una empresa asesora y consultora de comunicación organizacional ¿cómo podría impactar en el mercado del Eje Cafetero?
- ¿Cómo influye el tipo de profesional que lidera los procesos de comunicación en una organización?
- ¿Cuál es el papel de una asesora y consultora de comunicación?
- ¿Cómo una asesora y consultora de comunicación puede contribuir al Desarrollo Organizacional?
- ¿Una buena comunicación puede mejorar la gestión y la imagen de la organización?
- ¿Las estrategias de comunicación pueden cambiar la forma de percibir la comunicación en las organizaciones?
- ¿En qué consiste la asesoría y consultoría en comunicación organizacional?
- ¿Por qué para una organización es importante gestionar su comunicación organizacional por medio de una empresa externa, asesora o consultora?
- ¿Qué aportan los procesos de gestión de comunicación al desarrollo organizacional?
- ¿Cómo la organización desde su responsabilidad social impulsa proyectos de desarrollo social?

4. ANTECEDENTES

4.3 ANTECEDENTES PRÁCTICOS

4.3.1 CONSULTORAS INTERNACIONALES

En materia de proyectos empresariales internacionales dedicados a la consultoría específica en Comunicación Organizacional, se sistematizan los siguientes con sus respectivos servicios.

- **DELOITTE & TOUCHE:**

Firma que opera en España, Canadá, Japón, China, Australia, Costa Rica, Colombia, Argentina, Chile y Brasil, entre otros. Es la principal empresa de servicios profesionales en España, posee un capital humano capacitado en servicios integrales. Los servicios que ofrecen son: gestión del capital, formación y desarrollo de personas para gestionar los cambios organizativos, estrategias de formación y desarrollo para el personal, evaluación del rendimiento, gestión del conocimiento y comunicación interna y externa, cultura corporativa, liderazgo, desarrollo y coaching, clima laboral, gestión del talento, desarrollo y análisis, diseño organizacional y mejora de la productividad de plantillas, eficiencia del personal de ventas y desarrollo de equipos comerciales y evaluación del desempeño.

- **PIZZOLANTE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

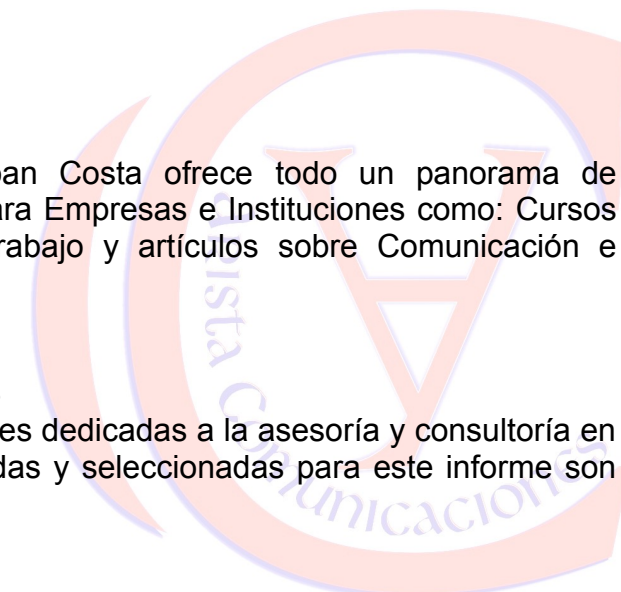
Empresa que opera en Caracas Venezuela. Ofrece los servicios de consultoría gerencial en comunicación y coaching, formación profesional en comunicación estratégica, manejo de contingencias y/o crisis, relaciones públicas y herramientas de comunicación

- **COMUNICACIÓN ES ACCIÓN**

Empresa Española en la que Joan Costa ofrece todo un panorama de información sobre Comunicación para Empresas e Instituciones como: Cursos Online, Libros, Documentos de Trabajo y artículos sobre Comunicación e Imagen.

4.3.2 CONSULTORAS NACIONALES

En el entorno nacional las organizaciones dedicadas a la asesoría y consultoría en comunicación organizacional encontradas y seleccionadas para este informe son las siguientes.



- **VISIÓN CONSULTORÍA**

Posee sedes en Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Cali. Ofrece los servicios de diagnóstico organizacional, planeación estratégica, seguimiento, estrategias de crecimiento, estrategias de comercialización y capacitaciones para la optimización de procesos y control de costos.

- **PANDA CONSULTING**

Tiene su oficina principal en la ciudad de Bogotá. A través de la asesoría proporcionan los elementos necesarios para llegar a la optimización empresarial; teniendo en cuenta el concepto costo/beneficio que proteja la inversión tecnológica, disminuya los costos operativos y la satisfacción total del cliente. Ofrece los servicios de asesoría y consultoría, diseño de páginas web, desarrollo de software, e-commerce, outsourcing, e-business, software administrativo, hosting, tecnología y mercadeo.

- **IMAGE PEOPLE**

Opera en la ciudad de Bogotá, y ofrece los servicios de comunicación Interna y auditoria, así mismo comunicación externa con énfasis en: gestión de prensa, responsabilidad social y relaciones con la comunidad, consultoría en servicio al cliente, organización de eventos, auditoria en imagen y otros servicios adicionales.

- **ECO CONSULTORES**

Desarrolla sus servicios desde Bogotá y ofrece gestión de la comunicación Interna, externa e intermedia, y de las relaciones públicas (protocolo, patrocinios, mecenazgo y eventos). Lleva a cabo procesos específicos en diferentes tipos de comunicación, como: comercial, financiera, de crisis, estratégica, virtual, de negocio a negocio; así mismo para el servicio al cliente, el desarrollo, la gestión del capital intelectual y procesos de calidad. Realiza gestión de identidad, imagen, marca y reputación corporativa; además estrategias de comunicación política, gubernamental, lobby y cabildeo. Ejecuta formación en comunicación, gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial y comunicación intercultural,

- **COMUNICACIÓN S.A**

Desde la ciudad de Medellín lleva a cabo sus acciones. Cuenta con cuatro áreas básicas de servicios: de Asesoría y consultoría empresarial (comunicación corporativa, de mercadeo, y para la negociación, identidad e imagen, periodismo corporativo, gerencia del servicio, mercadeo relacional y desarrollo organizacional); de organización de certámenes y eventos (propios o en convenio, operación, servicios específico y estructura total); de formación (educación no formal sólo o en convenio, programas de formación de acuerdo a las necesidades de cada organización y conferencias y talleres); además de servicios específicos de comunicaciones (outsourcing e insourcing de

comunicaciones, periodismo corporativo – boletines y periódicos empresariales- y mantenimiento o creación de otros medios internos).

- **BEATRIZ BARRERA COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS**

Opera en las ciudades de Barranquilla, Medellín, Bogotá y Cali. Opera en las ciudades de Barranquilla, Medellín, Bogotá y Cali. Ofrece los servicios de consultoría interna (Diagnóstico y pronóstico de comunicaciones internas, diseños estratégicos de comunicación corporativa, auditoría de comunicaciones, protocolo empresarial y cursos de formación para el cliente interno) y consultoría externa (Gestión y coordinación de imagen e identidad corporativa, comunicación de mercadeo, relaciones públicas, lobbying y cabildeo, redacción y dirección de medios corporativos como videos, boletines, periódicos, tele-revistas, intranet entre otros).

4.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS:

4.2.1 UNIVERSIDAD DE LA SABANA

- **Título:** Importancia de la Comunicación Interna y Externa en las Empresas Actuales. Especialización en Gerencia Comercial y promoción. Universidad de la Sabana, Bogotá 2004.
- **Autor:** BESTENET, Torres Jaime Andrés.
- **Descripción:** La investigación intenta acceder a un mejor conocimiento relacionado con la comunicación a través de la historia del hombre centrando la atención en la función y papel que ésta cumple en el ámbito empresarial.

- **Título:** Diseño de una Metodología para realizar consultorías de procesos por medio de la gestión del conocimiento e identificación de las mejores prácticas en NEST G.C.F. S.A. Universidad de la Sabana. Facultad de Ingeniería, Campus Universitario Puente del Común Chía 2004.
- **Autor:** ESPINOSA, Acuña Carolina y VERNT VAN, Arcken Catalina.
- **Descripción:** El diseño de metodología basada en la investigación teórica de las metodologías y sus herramientas en el análisis de la competencia, y en la identificación de las mejores prácticas de optimización de procesos.

- **Título:** Aplicación de una auditoría interna de comunicaciones en una empresa colombiana dedicada a servicios integrales de asesoría y consultoría, para detectar fallas e inconsistencias en su comunicación interna. Universidad de la Sabana. Facultad de Comunicación Social – Periodismo. Postgrado en Gerencia en la Comunicación Organizacional. Chía, Cundinamarca, 2000.
- **Autor:** FORERO, Carlos Alberto y HERNÁNDEZ, Lilia Elena.

- **Descripción:** Mediante esta Auditoria de Comunicaciones se pretendía examinar, detectar fallas, diagnosticar y mejorar los sistemas de comunicación interna y externa de una organización, con el único propósito de lograr una mejor utilización de los factores humanos y los recursos materiales, técnicos y financieros, para beneficio productivo de la organización en general.
- **Título:** Las Relaciones humanas, el ambiente de trabajo y su relación con el adecuado desarrollo organizacional. Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Administración de Empresas, Chía 2000.
- **Autor:** HERNÁNDEZ, Ortega María Fernanda.
- **Descripción:** Este trabajo pretende realizar un análisis detallado del problema generado con el recurso humano en las organizaciones que aún conservan el concepto de hombre máquina. Las inconformidades de los trabajadores en las organizaciones por no ser considerados como individuos con pensamientos distintos, está afectando la productividad ya que los trabajadores no hacen sus labores por convicción sino por necesidad o compromiso

4.2.2 UNIVERSIDAD DE MANIZALES

- BAENA, Diana Paola. “Una explicación teórica de la comunicación en las organizaciones desde conceptos sociológicos”. Universidad de Manizales, Manizales 2005.
- ROJAS, Julio Cesar. “Plan estratégico en comunicaciones consolidación cultura organizacional en la cadena Hoteles Estelar”. Universidad de Manizales 2004.
- GIRALDO, José Fernando y MONTOYA, Claudia Patricia. “Componentes de un Sistema Integral de Comunicaciones que contribuyen al logro de los objetivos empresariales, caso Nicole S.A”. Universidad de Manizales, Manizales 2003.
- GONZÁLEZ, Erika Inés. “Plan Interno de Comunicaciones para el sostenimiento del sistema de Gestión de Calidad de la Norma ISO 9001-2000 adoptado por la empresa Solution Group Ltda.” Universidad de Manizales. Bogotá 2006
- CORTÉS, Mónica Sofía. “El papel de la comunicación en el proceso de servicio al cliente, estudio de caso de la Central Hidroeléctrica de Caldas”. Universidad de Manizales, Manizales 2000.
- RAMÍREZ, Castillo Federico Alfredo. “Implementación de un plan estratégico interno de comunicaciones, como mecanismo para el

fortalecimiento institucional y la obtención del premio calidad en salud Colombia IPS. Hospital el Tunal – Empresa Social del Estado, Bogotá D.C”. Universidad de Manizales, Bogotá 2002.

- GIRALDO, Alexandra, “Comunicación Organizacional y calidad en Industrias LEHNER S.A”. Universidad de Manizales, Manizales 2001.



5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

5.1 LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO INTENCIONAL

La comunicación es un proceso intencional de transmisión y recepción de información en el que el perceptor es quien da significado al mensaje de acuerdo a su cúmulo de ideas, de manera pues que la clave del proceso comunicativo está en quien interpreta el mensaje, por lo tanto el emisor debe conocer muy bien el público a quien enviará respectivamente el mensaje para saber qué es lo deseado.

Dentro del proceso comunicativo se habla de “perceptor” no “receptor”, dado que el primero referencia un sujeto activo, capaz de darle sentido al mensaje desde su cúmulo de experiencias, y responder a él completando el proceso de comunicación mediante la retroalimentación. Mientras que en el caso del “receptor” nos se puede referir a un sujeto pasivo o a un objeto de transmisión y recepción de información.

No se trata de que tanto el emisor como el perceptor interpreten de igual manera el mensaje, sino de ampliar las posibilidades de elección, de tal forma que sea lo más cercano posible a la intencionalidad del mensaje, en caso de no presentarse intencionalidad no se podría hablar de proceso de comunicación, sino de una expresión capaz de significar.

“Etimológicamente, comunicar viene del Latín *comunicare*, que significa hacer común. Eso implica la superación del yo en busca del tú, para confluir en el nosotros. Es superar –más no negar- el nivel de individualidad de la expresión, comunicación y expresión son dimensiones complementarias del lenguaje, ya que el lenguaje no es de uno sino de todos y manifiesta el ser racional del hombre, sin negarle la autenticidad de la expresión, sino al contrario, potenciándola, pues el hombre en la humanidad se encuentra por diferenciación e implica la presencia del tú en la construcción del yo”⁵

5.1.1 MODELOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación posee cuatro modelos que son: el psicológico, el constructivista, el pragmático y el culturalista.

El modelo psicológico se centra en el individuo, sus pensamientos y su forma de reaccionar a los estímulos, reconoce que cada receptor tiene diferentes formas de decodificar el mensaje, y lo concibe como un sujeto aislado del colectivo. El proceso comunicativo implica una transmisión y recepción de estímulos.

⁵ MÚNERA, Pablo Antonio y SÁNCHEZ, Uriel Hernando. *Comunicación Empresarial una Mirada Corporativa*. Colección Hermes. Medellín 2003. Pág. 71

En el modelo constructivista por medio del proceso de comunicación se construye el mundo, la comunicación es la que le da sentido a las relaciones y es a través de ésta que las personas se forman conceptos e ideas comunes sobre la realidad.

El modelo pragmático ve la comunicación como una interacción con los demás, donde los comportamientos son interdependientes ya que se actúa de acuerdo a la situación que se presente. Este modelo observa la reacción de los mensajes.

El modelo culturalista, piensa la comunicación en relación con la cultura, analiza el receptor del mensaje como agente social activo, que hace parte de una cultura conformada por procesos de socialización en los cuales el receptor decodifica e interpreta el mensaje y reelabora su propio significado.

Finalmente el modelo ideal es la superposición de los cuatro modelos ya que el psicológico exige pensar en la recepción del mensaje, la forma de construirlo y la forma en que llega, el constructivista le da sentido a las relaciones y a través de estas se va construyendo el mundo, el pragmático habla de la interacción con los demás y de cómo dependen las respuestas del receptor de las acciones del emisor y el culturalista que ve al receptor como agente social activo que hace parte de una cultura y un contexto social interactivo.

5.2 LA COMUNICACIÓN, FACTOR CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES

La comunicación dentro de las organizaciones es vista como un conjunto de técnicas, procesos, instrumentos que conforman una estrategia para apoyar la consecución de objetivos comunes, y así fortalecer el desempeño de los empleados en una organización.

Para Carlos Fernández Collado, la comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas: la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Es una disciplina cuyo objeto de estudio es precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. Se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros.

Si una organización internamente se encuentra comunicada, es decir, hay posibilidades de expresión, de los pensamientos, compromiso con el trabajo, democratización de las pérdidas y de las ganancias, menos control y máxima libertad, entre dirigentes y empleados; es muy probable que tenga una buena comunicación externa, ya que debe existir una relación coherente entre identidad e imagen.

El mercado y la opinión acentúan dos tipos de relaciones. Las internas son las que comunican la estructura organizativa, técnica, productiva, económica y administrativa, además se encargan de gestionar la identidad; entre tanto las

externas hacen referencia a la complejidad del entorno, se concentran en la imagen causada y el impacto social.

5.2.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En la década de los 90 nace el concepto de la comunicación organizacional proveniente de tres teorías: La crítica, la narrativa posmoderna y la administración basada en equipos.

- Teoría crítica. La vida organizacional tienen como componente principal el interés político. Sus postulados más importantes son:
 - La centralización del poder en las organizaciones.
 - El poder como ideología. El poder es el interés principal de individuos o grupos para dominar dentro de una organización.
 - El poder de la comunicación está escondido; el control sobre los empleados es legítimo y no cuestionado.
 - La comunicación es hegemonía, ya que es un poder oculto y aceptado sin cuestionamiento. La comunicación organizacional sirve para mantener el poder en las organizaciones.
 - El centro de las organizaciones son las personas, no las utilidades, las personas deben tener libertad en lugar de dominación.⁶

- Teoría narrativa posmoderna. La teoría posmoderna de Jean Francois Lyotard plantea que la historia es una narrativa que cubre lo que la cultura puede decir o hacer, lo que lleva a un lenguaje dominante creado por y para los que contaron la historia.

El simulacro de Baudrillard. Es la conversión de lo empírico y simbólico a signos vacíos que se analizan para ser representativos.⁷

- Teoría de la administración basada en equipos. La productividad es el resultado de la comunicación en todas las direcciones ascendente, descendente, y horizontal, es decir, trabajar en equipo tomando decisiones y solucionando problemas en todos los niveles.

Debe existir el trabajo basado en la responsabilidad compartida, el gerente debe reconocer el liderazgo en los demás y su principal trabajo es crear grupos fuertes, con visión común que den mejores ideas y más aprendizaje.

⁶ FERNÁNDEZ, Collado Carlos. La Comunicación Humana. Editorial McGraw Hill. Pág. 116.

⁷ Ibid. Pág. 117. México

5.3 LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS.

La comunicación estratégica es la planeación de acciones para mejorar la comunicación en las organizaciones, en las que intervienen todos los miembros de la organización, como sujetos activos de ésta. Las estrategias deben estar sustentadas y enfocadas en la calidad de gestión, de los procesos, de servicio y calidad humana, para la consecución de los objetivos de la empresa, por lo tanto son propias de cada organización.

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto”⁸

Son planteadas desde la Misión y Visión, porque de esta manera se puede asegurar que además de estar planeadas, deben ser cumplidas por estar inmersas en la planeación estratégica de la empresa, por lo tanto deben ser pensadas para los integrantes de la organización. Para Múnera y Sánchez en su libro *Comunicación Empresarial una Mirada Corporativa*, la comunicación estratégica es una herramienta esencial en la administración de las relaciones laborales.

La comunicación es estratégica “cuando integra todas sus formas y posibilidades de comunicación en un discurso y actuar unísonos. La dimensión estratégica es, entonces, consustancial de la concepción corporativa de la comunicación. Por lo tanto, los adjetivos corporativa y estratégica no deben ir juntos en la comunicación, son redundantes.

Esto implica que la comunicación debe ser una función corporativa, o sea, un deber hacer de todos y cada uno de los miembros de la organización.”⁹

5.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA, RED INTEGRADORA DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere al tipo de comunicación que hay entre las personas que integran una organización y se considera elemental para que ésta funcione adecuadamente con base en los mismos objetivos.

En el libro *La Comunicación en las Organizaciones*, de Fernández Collado es expuesta como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros;

⁸ SERNA, Gómez Humberto. *Gerencia Estratégica*. Editores 3R. Bogotá 1997. Pág. 32

⁹ MÚNERA, Pablo Antonio y SÁNCHEZ, Uriel Hernando. *Comunicación Empresarial una Mirada Corporativa*. Colección Hermes. Medellín 2003. Pág. 176

a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo y al logro de los objetivos organizacionales.

El éxito de la comunicación interna radica en el reconocimiento de la individualidad de cada uno de los integrantes de la organización y de la potencialización de sus capacidades. Entre más propicio sea el ambiente de trabajo más sólida será la identidad de la organización.

5.5 FACTORES QUE DETERMINAN LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

5.5.1 CLIMA

El clima organizacional es un factor determinante en el proceso de comunicación, puesto que influye en el actuar de los empleados, generando un ambiente apropiado o inapropiado de trabajo.

“El clima organizacional se presenta como expresión del cambio y como presencia y expresión de lo estable. Se trata de una expresión del estado anímico de las personas en relación con la entidad y su entorno; actitud que a su vez se convierte en una especie de estado de ánimo general de la organización”¹⁰

El clima es un elemento de la cultura que rodea el ambiente de la organización, varía constantemente de acuerdo con las relaciones y con las condiciones físicas del trabajo; es un factor clave para la realización efectiva de las actividades laborales.

El estado de ánimo de los integrantes de una organización se ve reflejado en la imagen como muestra de una identidad sólida.

5.5.2 IDENTIDAD

La identidad es la personalidad o característica propia de cada empresa, que la diferencia de las demás, incluso de sus competidores; por lo tanto comprende su manera de actuar, de expresarse, de comunicarse, la calidad con que presta el servicio o con que ofrece sus productos y los símbolos visuales que la representan.

“En términos organizacionales (las organizaciones son organismos sociales), se puede definir la identidad como lo que es y hace la empresa, tanto objetiva como subjetivamente.”¹¹

¹⁰ *Ibíd. Pág. 331*

¹¹ *Ibíd. Pág. 362*

La identidad y la cultura son elementos diferenciadores de cada organización, que son permeados a su vez por el clima.

El comportamiento, la comunicación y el simbolismo son los tres factores que complementan la identidad, de manera que el individuo se convierte en el elemento principal de la organización.

La identidad al proyectarse como imagen se convierte en una estrategia de la organización, de manera que incrementa resultados de tipo administrativo, económico y organizacional.

5.5.3 CULTURA

“La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”¹².

Es entonces la forma como los integrantes de una organización se desenvuelven en el entorno. La cultura recopila los saberes y creencias de cada individuo que la construye y se adapta al cambio.

“La cultura es un modo o unos modos de hacer las cosas cotidianamente, es el cómo de cada individuo y de todos como colectividad. Es una construcción continua. Es la creación por excelencia de la humanidad como resultado de las acciones, interacciones y transacciones de los individuos”¹³

Es decir, la cultura es construida y enriquecida por todos y cada uno de los individuos de manera voluntaria, por lo tanto supera los intereses personales, no es innata en cada organización; se manifiesta en las costumbres y tradiciones dándoles de esta manera una sensación de identidad a los integrantes.

5.6 LA COMUNICACIÓN EXTERNA COMPLEMENTA LA RELACIÓN CON EL ENTORNO

La comunicación externa según Andrade es un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus actividades, productos o servicios.

Se podría decir que sin una buena comunicación interna no podría haber una buena comunicación externa, ya que es dentro de la organización donde se origina la información que se da a los diferentes públicos. Si se logra llegar a ellos de una forma efectiva, cada vez se ganaría más reconocimiento y reputación en el mercado.

¹² ROBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson. México 2004. Pág. 527

¹³ MÚNERA, Pablo Antonio y SÁNCHEZ, Uriel Hernando. *Comunicación Empresarial una Mirada Corporativa*. Colección Hermes. Medellín 2003. Pág. 308

Igual que en la comunicación interna, en la comunicación externa es indispensable conocer el público objetivo y realizar una segmentación de mercados, con el fin establecer una mejor relación con el entorno.

5.6.1 IMAGEN: UNA MARCA DIFERENCIADORA

Se puede decir que la imagen es la proyección de la identidad, ya que es la percepción que el público tiene de una empresa. Está creada a través de la expresión de su identidad. “No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda que siempre y necesariamente la precede”¹⁴.

La imagen es simbólica, es subjetiva en su significado, ya que cada persona percibe de una manera diferente, por lo tanto es inevitable de significación.

“Gestionar la comunicación es gestionar la imagen a través de la identidad”¹⁵ ya que la imagen es creada por una abstracción que hace el perceptor de la identidad.

Existen cuatro elementos en una organización que determinan la imagen; la primera se refiere a lo que se conoce de la empresa, es decir, la información que se genere de la empresa y que se hace pública, la publicidad, los productos o servicios que proporcionan; la segunda corresponde a lo que se ve, desde su marca, sus anuncios, sus empleados y sus oficinas; la tercera, la atención, promociones, servicios, productos que se reciben como parte de esa imagen corporativa; y la cuarta se refiere a lo que siente y percibe de ella el público externo de acuerdo al estilo, la actitud, el cumplimiento, y seriedad empresarial.

5.6.2 RELACIONES PÚBLICAS, INDESPENSABLES PARA LA ADAPTACIÓN CON EL ENTORNO

Las relaciones públicas como su nombre lo dice, son todas aquellas relaciones que ayudan a la organización a adaptarse al entorno, ya que generan espacios de encuentro entre la organización y sus públicos, que facilitan la consecución de los objetivos de la empresa y las relaciones entre los mismos.

“La función característica de la dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos, implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al

¹⁴ COSTA, Joan. *DirCom On-Line*. Grupo Editorial Desing. La Paz Bolivia, marzo de 2004. Pág. 128

¹⁵ MÚNERA, Pablo Antonio y SÁNCHEZ, Uriel Hernando. *Comunicación Empresarial una Mirada Corporativa*. Colección Hermes. Medellín 2003. Pág.386

interés público, ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz”¹⁶

Las relaciones públicas se dedican a dar consejería a la alta gerencia, a investigar el entorno para la adaptación al cambio, a estudiar los públicos para diseñar estrategias de mercado que se difunden a partir de la publicidad y propaganda, tienen una estrecha relación con los medios de comunicación y fortalecen las relaciones de la organización con el entorno y con sus mismos miembros.

5.7 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UN COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

“La Responsabilidad Social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona. De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno”¹⁷

Es una forma integradora de percibir la sociedad, de manera que incrementa el crecimiento económico junto con la productividad, su principal intención se constituye en beneficiar a la sociedad y en ganar posicionamiento e imagen a través de las buenas obras.

La Responsabilidad Social, dentro de una organización promueve el desarrollo humano sostenible, promueven los principios y valores corporativos, teniendo en cuenta que éstos han sido escogidos pensando en el beneficio no sólo empresarial sino también humano y social.

La implementación de la Responsabilidad Social dentro de cada empresa es diferente, dependiendo del sector al cual pertenece y los públicos a los que beneficia, ya sean internos o externos, tratando de mejorar su condición social y económica.

5.8 LA ORGANIZACIÓN COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL

La organización es considerada como una estructura social creada por los individuos para realizar actividades de forma conjunta y con un objetivo específico.

¹⁶ *Ibíd. Pág. 216*

¹⁷ *www.ccre.org.co. ¿Qué es Responsabilidad Social? Artículos ccre. Bogotá Colombia.*

Es construida por un sistema social abierto en donde sus partes se relacionan entre si y éstas a su vez con el entorno.

“Estos dos géneros de complejidad, uno en relación con la propia empresa y el otro en relación con su macroentorno, son de diferente naturaleza y de distinta escala. Pero en la práctica, configuran juntas un contexto extremadamente complejo y que requiere de la empresa una imagen, una identidad, un posicionamiento y una presencia clara y distintiva, singular, atrayente y potente, es decir, competitiva también en el nivel de los símbolos y no sólo de los hechos”.¹⁸

Esto quiere decir que la empresa será un modelo de organización comunicada a través de dos pilares fundamentales como la reapropiación y el compartir, modelos de visión y de identidad compartidas.

Según Annie Bartoli “en ciencias de gestión, la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”¹⁹

En conclusión, la dinámica de una organización depende en gran medida, de la proyección de sus factores internos y la comunicación externa. La imagen y las relaciones públicas, se darán naturalmente y podrán ser fácilmente dirigidas por el comunicador, sin necesidad de construir fachadas y de hacer malabares, para que la organización tenga una buena reputación.

5.9 LA TEORÍA DE SISTEMAS COMO UNA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

A mediados de 1950 comenzó a tomar fuerza la idea de que las organizaciones podían ser analizadas como un conjunto de partes interdependientes dispuestas de tal manera que daba como resultado un todo unificado, es decir que la organización era la suma de ambas partes, eventos y situaciones, en las que unos dependían de otros e interactuaban entre sí para cumplir las metas de la organización.

“La teoría de sistemas también proporciona una forma simple de modelar las organizaciones centrándose en la estructura y en las relaciones o interdependencia entre las diferentes partes de la organización.”²⁰

Tiene como característica principal el “holismo” que considera el sistema como un todo en el que los cambios procedentes de cualquier parte del sistema alteran el todo y la sinergia que hace referencia a que el todo es más que la suma de las partes, por lo tanto las partes no pueden trabajar por separado.

¹⁸ COSTA, Joan. La Comunicación en Acción. Edición Paidós. Papeles de Comunicación 26, 1999 Barcelona. Buenos Aires. México

¹⁹ BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. Paidós. Barcelona. Buenos Aires. México. 1992. Pág. 17

La teoría de sistemas, los divide en dos clases: sistemas cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados son aquellos que se alimentan de sí mismos y no necesitan interactuar con el entorno “Un avance importante en el estudio de las organizaciones fue darse cuenta de que las organizaciones no son (y no pueden ser) sistemas cerrados porque para alimentarse de energía dependen de entornos externos”²¹.

Mientras que los sistemas abiertos son un tipo de sistemas, donde se reconoce la interacción dinámica con el ambiente, por lo tanto las estructuras internas de la organización deben ser adaptables al entorno cambiante, es decir debe ser contingentes (Dependientes del contexto y adaptables).

En la teoría sistémica con enfoque de contingencia, la comunicación es vital para la supervivencia de las organizaciones, ya que las estrategias y tácticas deben ser desarrolladas de acuerdo a la información que se recibe del entorno cambiante.

Un efectivo proceso de comunicación garantiza la disminución de los niveles de incertidumbre que se generan con el ambiente cambiante, donde lo no planeado es la norma general, por eso para que se de esa dinamicidad y esa capacidad de adaptación es necesario realizar planes de acción acordes con los cambios y variaciones que presenta el entorno.

5.10 EMPRESA, UNA ORGANIZACIÓN CON ÁNIMO DE LUCRO

La idea de empresa surge con la Revolución Industrial y evolucionó en el tiempo hasta llegar a la época moderna.

Una de las principales características de la empresa es la diversidad ya que actúan en diferentes ambientes, espacios, poseen comportamientos distintos por ende alcanzan todo tipo de resultados, se diferencian de las demás organizaciones porque su principal objetivo es la ganancia.

Empresa es “Una unidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, cuya creación responde a la necesidad natural de la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y suministrarle en forma adecuada los factores que le son indispensables para su subsistencia y progreso”²²

²⁰ B:J., Hodge, P., Anthony William y M., Gales Lawrence. Teoría de la Organización un enfoque Estratégico. Pearson Educación S.A. 2003 Pág. 14

²¹ Ibíd. Pág. 15

²² BONILLA, Gutiérrez, Carlos. La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas. Editorial Trillas. México 1997 Pág. 18

²³ BECKARD, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos. Fondo educativo Interamericano S.A. 1973. Pág. 10

5.11 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL LA MEJOR ESTRATEGIA PARA ALCANZAR LOS LOGROS

Beckard lo define como: “Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”²³

Para Kegan el D.O. es: “Una estrategia educacional que emplea el comportamiento basado en la experiencia para lograr una organización auto-renovadora. Se resalta en esta definición su propósito de generar organizaciones autosuficientes en la generación de soluciones a sus propios problemas, como resultado de la aplicación del método de “aprender-haciendo”. ”²⁴

El D.O. es un proceso continuo, en el cual se pretende mejorar las condiciones laborales en cuanto a clima, cultura y motivación, para desarrollar la integralidad del ser humano dentro de la organización. Normalmente se hace por medio de un diagnóstico elaborado por un agente externo a la empresa; es decir, un consultor solicitado por la alta gerencia, tiene el propósito de incrementar la productividad en la empresa.

Se considera una estrategia de la organización para mitigar las consecuencias del cambio entre sus empleados, ya que conceptúa que ellos deben contar con un ambiente propicio para el desarrollo de su trabajo y de esta manera obtener los resultados que se esperan; para perfeccionar los objetivos de la alta gerencia.

5.11.1 RECURSOS HUMANOS, EJE CENTRAL DE LA ORGANIZACIÓN

El recurso humano es el principal de todos los recursos organizacionales ya que está conformado por personas, una organización sin recursos humanos no podría existir ya que son ellos quienes se encargan de elaborar el análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluaciones de desempeño, remuneración, entrenamiento, seguridad, salud, y bienestar, entre otros.

Del recurso humano depende el éxito de las organizaciones, ya que son las personas las que planean, dirigen, ejecutan y controlan todos los procesos que involucran el bienestar tanto del empleado como de la organización.

²⁴ CASTILLO, José. El Desarrollo Organizacional en Colombia. Fondo editorial Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá 1997. Pág. 15

“Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente las relaciones humanas”²⁵

Tanto las personas como las organizaciones tienen su propia personalidad o se comportan de manera diferente ya que son influidas por el entorno, de manera que hacen su propia interpretación del mundo externo.

Si bien se puede hablar de las personas como recursos humanos no se puede olvidar que todas las personas poseen características y motivaciones diferentes, de manera que la organización debe propender por un buen ambiente de trabajo con el cual las personas cumplan a satisfacción con sus objetivos, de forma tal que los empleados por convicción mas no por mando, aporten a los objetivos organizacionales.

5.12 PLAN DE NEGOCIOS, PRIMER ELEMENTO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA

En el momento en que se concibe la idea de un negocio, surgen una serie de inquietudes que ayudan a aclarar el panorama de acuerdo a lo que se desea, de manera que el primer paso para la elaboración de la estructura se da a partir de un plan de negocios, el cual proporciona los elementos que se convertirán en instrumento al momento de enfrentarse al mercado real, es el mejor mecanismo para concretar las ideas que desde el primer momento que surgen.

“Un Plan de Negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.”²⁶

El Plan de Negocios, es una herramienta de gestión útil para las personas que deciden crear empresa; se trata de un documento fundamental para el empresario; dentro del proceso del plan de negocios se interpreta el entorno de la actividad empresarial, se evalúan los resultados que se obtendrán al poner en marcha las acciones, se definen las variables involucradas en el proyecto y la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Cuenta con elementos fundamentales para la elaboración como: describir la naturaleza del proyecto, contando de qué se trata la empresa, el mercado del producto o servicio, el sistema administrativo y la estructura que regirá a la

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Pág. 62.

²⁶ ALCARAZ, Rodríguez Rafael. El Emprendedor de Éxito. Editorial McGraw-Hill. 2001. Pág. XIX

empresa, las finanzas del proyecto y el proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación de la empresa.

Un Plan de Negocios debe ser claro, para que cualquier persona esté en capacidad de comprenderlo, además debe contener la información necesaria, y datos que brinden una imagen clara del proyecto. Tiene componentes como producción, mercadeo, finanzas, y administración que colaboran para que de manera organizada y controlada se fortalezca la idea.

5.13 ASESORÍA: ORIENTACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO, EJECUCIÓN

Es aquella ayuda que se le presta a las empresas que necesitan de una mirada externa con visiones integrales del entorno. Se brinda como resultado de una estrategia de la alta gerencia para aportar y aplicar una solución adaptada, no preconcebida por ninguna metodología.

"La idea es ofrecer alternativas de solución, consultando con especialistas en el área que presenta el problema. El asesor está ahí siempre que se necesite, crece con la empresa y la acompaña en cada uno de sus momentos cruciales. A diferencia del consultor, pues éste ayuda a prevenir y medir amenazas y riesgos, en lugar de sólo resolver situaciones estancadas o débiles"²⁷

La asesoría es una orientación específica que además de orientar interviene en los procesos de una organización por medio de un acompañamiento continuo con el que finalmente se alcanzan los objetivos que motivaron la necesidad de una asesoría.

5.14 CONSULTORÍA, UNA SOLUCIÓN INTEGRAL

La consultoría es un método de colaboración con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo; además ayuda a percibir y comprender problemas relacionados con su entorno. Se basa en hechos concretos y constituye una forma para manejar el cambio organizacional, así mismo, permite una visión imparcial del entorno y proporciona soluciones viables.

Una característica definitiva del servicio de consultoría, es que el consultor no puede intervenir en el desarrollo de las soluciones planteadas, sólo ejercerá un acompañamiento en la fase de implementación.

²⁷ www.vidadeunconsultor.blogs.com. La importancia de la asesoría externa para manejar las crisis en su negocio. Por Emilio Betech Rophie. Última actualización Junio de 1998. Consultada: marzo 21 de 2006.

Se caracteriza por la elaboración de un diagnóstico conjunto entre el consultor y el gerente, pues el consultor no sabe lo suficiente de la empresa, por tal razón ayuda a la gerencia a determinar cuáles son los problemas y las acciones para intervenirlos.

El consultor en una organización analiza la relación que existe entre los seres humanos que la conforman; sus asuntos fundamentales para analizar son: la comunicación, roles y funciones de los miembros, solución de problemas, toma de decisiones, liderazgo y autoridad, cooperación y competencia entre grupos. El encargado de realizar la consultoría debe entonces ser un experto para diagnosticar y tratar problemas en los niveles individual, interpersonal y grupal.

El consultor “trata de lograr que el cliente “perciba” lo que ocurre alrededor de él, dentro de él y entre él y otras personas. Los sucesos que han de observar y de los cuales se ha de aprender son principalmente las varias acciones humanas que ocurren en el flujo normal del trabajo, entre los miembros de la organización”²⁸

Es necesario que el diagnóstico se haga en compañía del gerente, para que en el momento de implementar cambios, éstos no sean traumáticos para los integrantes de la organización.

6. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Es un estudio de tipo exploratorio – descriptivo, ya que en primera instancia generó ideas y percepciones, que sirvieron de base para la descripción, y validez

²⁸ SHEIN, Edgar H. *Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Fondo educativo Interamericano S.A. México-Buenos Aires. Pág. 9*

de las hipótesis analizadas con los estudios exploratorios. El objetivo entonces fue cualificar la información de la investigación, y permitió analizar el mercado potencial y así definir el target, es decir, describir las características del mercado meta y elaborar un perfil del consumidor. La recolección de la información se elaboró en dos fases:

- La primera parte exploró el interés de las organizaciones por el servicio de consultoría y asesoría en comunicación organizacional; para este fin se aplicó a 13 empresarios (gerentes, directores o presidentes) de grandes empresas del Eje Cafetero, una entrevista a profundidad con la que se escudriñó el concepto de comunicación organizacional, su aplicación empresarial y la gestión que cada organización le otorga o pretende darle.
- En segunda instancia, partiendo de los resultados de la entrevista de tipo exploratorio, se realizó una encuesta descriptiva a 18 organizaciones, [9 en Manizales (Corpocaldas, Susuerte S.A., Universidad de Manizales, Editorial La Patria, Gensa S.A., Promotoras la Aurora S.A., Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Casa Luker y Divercoop), 6 en Pereira (Empresa de Energía de Pereira, Kosta Azul, Postobón S.A., Busscar de Colombia, La Rosa S.A., Clínica los Rosales), y 3 en Armenia (Clínica Central del Quindío, Universidad del Quindío y Panaca)] que sustentó el análisis de las proyecciones del emprendimiento, y así se justificó sus sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo.

La entrevista cualitativa es una técnica de recolección de información que pretende conocer a fondo las vivencias y experiencias del tema en cuestión, “es el punto de entrada del científico social para comprender el mundo de vida de los informantes, en tanto provee los datos básicos para entender las relaciones entre los actores sociales y sus situaciones”²⁷. Se trata entonces, de evidenciar la relación entre la información hipotética que se posee con lo expresado por los entrevistados.

Hay diferentes tipos de entrevistas, para este caso la elegida es la entrevista a profundidad (primera fase: exploratorio), ya que su característica principal es conocer la posición del individuo (empresa), frente al tema a indagar, que por obvias razones fue representativo para la investigación. Es el instrumento más apropiado cuando se han identificado las personas clave para la investigación dentro del mercado potencial, “dada la posición que ocupan, la edad o la experiencia que tienen, esos informantes son definidos como ‘conocedores o expertos’, por lo cual puede considerarse que sus opiniones son representativas del conocimiento cultural compartido por el grupo en cuestión”¹⁸. La aplicación de dicho instrumento se realizó con un cuestionario estandarizado, ya que éste

²⁷ BONILLA, CASTRO, Elssy y RODRIGUEZ SEHK, Penélope. *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Tercera edición. Grupo editorial Norma. Bogotá DC. 1997. página 160.*

¹⁸ *Ibíd.* página 163.

permite organizar y formalizar el proceso de recolección, teniendo en cuenta que serán varios investigadores los encargados de recoger la información de la muestra.

El análisis de la información desde lo descriptivo, se realizó con un cuestionario (encuesta), con el que se conocieron, verificaron, actualizaron y validaron los conceptos obtenidos desde la entrevista exploratoria; por tal razón las preguntas se elaboraron de forma rigurosa para obtener datos confiables y utilizables. “De una manera general, se puede decir que los cuestionarios son tipos de test con una perspectiva unitaria y global (descubrir tales motivaciones o tales actitudes, tales opiniones...) compuestos por un cierto número de preguntas y, en general, presentados por escrito a un conjunto más o menos elevado de individuos para indagar sobre gustos, opiniones, sentimientos e intereses entre otros aspectos”²⁹.

Este tipo de instrumento de recolección de información contiene preguntas de hechos, cerradas, abiertas, aparejadas, en embudo y de selección múltiple. Para construirlo hay que tener en cuenta condiciones como: unidimensionalidad de las preguntas, la brevedad en la formulación, la neutralidad en el giro de la formulación y en los términos empleados, la aceptabilidad de las preguntas, el número reducido de preguntas, la organización progresiva, y el espacio, la alienación y la claridad del diseño de la página.

²⁹ AKTOUF, Omar. La metodología de las Ciencias Sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Traducción del francés de Karem Sánchez de Roldán. Departamento de Dirección y Gestión Administrativa. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, Cali, Colombia. 2001. Página 98.

9. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.1 Tipo de investigación: Exploratoria

Muestra: # 13 (Muestra a criterio: Gerente General o Directores de Área que tengan algún tipo de relación con comunicación, mercadeo, talento humano, según la estructura organizativa de cada empresa).

Tipo de fuente: Primaria

Instrumento: Entrevista a profundidad (ver anexo 1).

Objetivo General:

Determinar el interés actual y futuro de las empresas del Eje Cafetero por el servicio de asesoría y consultoría en comunicación organizacional.

Objetivos específicos:

- Conocer la percepción e identificación que poseen los directores de las grandes empresas en el Eje Cafetero, sobre comunicación organizacional.
- Analizar la disposición de compra de servicios en comunicación organizacional y el posible monto de la inversión de los empresarios del Eje Cafetero.
- Establecer el área interna de las empresas que administra y gestiona la comunicación organizacional.
- Definir las formas por medio de las cuales las organizaciones se comunican con sus diferentes públicos (internos, intermedios y externos).
- Conocer si las empresas del Eje Cafetero asignan un presupuesto para gestionar la comunicación con alguno de sus públicos.
- Determinar los modelos, estrategias o tácticas de comunicación utilizadas por las organizaciones, y su intención para mantenerlas o mejorarlas.
- Establecer la forma adecuada para ofrecer los servicios de comunicación organizacional a los empresarios interesados.

Resultado de la entrevista: (Ver anexo 2 Cuadro de Tendencias).

7.2 Tipo de investigación: Descriptiva

Muestra: # 18 (La población total para el estudio son 159 empresas (Armenia 10, Pereira 60 y Manizales 89), determinadas por más de cien empleados. La muestra se determinó por muestreo aleatorio simple equivalente al 10% (sugerencia técnica realizada por el Fondo Emprender asesor del proyecto), dando un porcentaje relativamente bajo en el número de encuestas aplicadas en el caso de Armenia, esto conllevó a ampliar la muestra al 30%, debido al poco número de empresas y con el objetivo de disminuir los porcentajes de error e incrementar los niveles de confiabilidad.

Tipo de fuente: Primaria

Instrumento: Encuesta cualitativa (Ver anexo 3)

Objetivo: Determinar la viabilidad de una empresa que ofrezca los servicios de asesoría y consultoría en comunicación organizacional para empresas del Eje Cafetero.

Resultado de encuesta: (Remitirse al capítulo II numeral 2.1 análisis del mercado y anexo 4).



8. PLAN DE NEGOCIOS

Asesora y Consultora en Comunicación Organizacional
Universidad de Manizales – Sena Regional Caldas

CAPITULO I

1. Naturaleza del proyecto

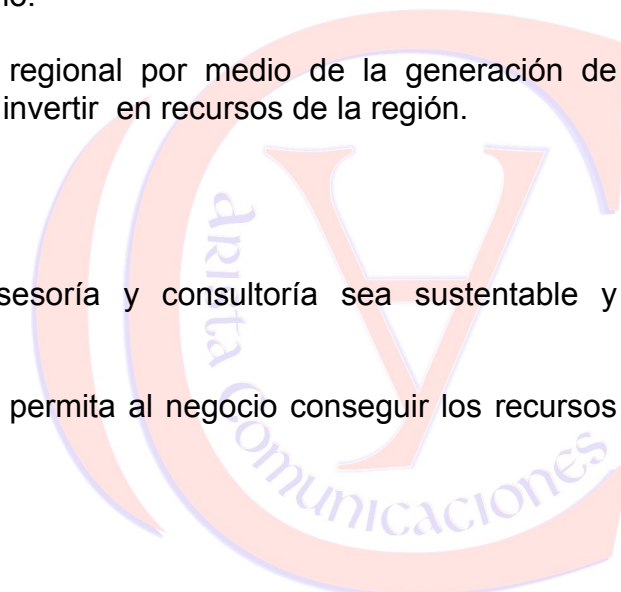
1.1 Definición de objetivos

1.1.1 Objetivo Social

- Cubrir la necesidad que tienen las empresas del Eje Cafetero en cuanto a comunicación organizacional.
- Diseñar e implementar estrategias de comunicación que permitan minimizar el impacto social, ambiental y cultural en la ejecución de proyectos de interés público.
- Desarrollar estrategias de comunicación que permitan optimizar los procesos organizacionales y la proyección de la empresa en el contexto social.
- Impulsar el proyecto de vida de las emprendedoras mediante la creación de su propia empresa aprovechando la formación profesional adquirida en Comunicación Social y Periodismo.
- Contribuir al desarrollo local y regional por medio de la generación de empleos directos e indirectos, e invertir en recursos de la región.

1.1.2 Objetivo Económico

- Lograr que la empresa de asesoría y consultoría sea sustentable y autosostenible.
- Obtener una rentabilidad que le permita al negocio conseguir los recursos necesarios para crecer.



1.1.3 Objetivo ambiental

- Diseñar campañas comunicativas que se ajusten a todas las organizaciones con el fin de contribuir al mejoramiento del medio ambiente y al desarrollo sostenible de la región.
- Plantear estrategias de comunicación donde se intervenga la cultura de la protección y regulación medio ambiental, tanto en el sector público como en el privado.
- Fomentar el ahorro de los recursos en la empresa, y en las organizaciones en donde se asesore o se ofrezca el servicio de consultoría.

1.2 JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

En Colombia pocas organizaciones ofrecen los servicios de asesoría y consultoría en comunicaciones, la mayoría se encuentran ubicadas en Bogotá y Medellín, ésta situación conlleva a que éste servicio sea poco conocido y desaprovechado en el resto del país.

Manizales, Pereira y Armenia – mercado objetivo- son ciudades que cuentan con un variado sector industrial, comercial y de servicios. Grandes empresas comprometidas con la productividad y eficiencia en todos sus procesos. Son organizaciones caracterizadas por su crecimiento continuo, y su personal capacitado en todos los niveles, sin el suficiente reconocimiento por parte de las empresas y sus líderes, como el mayor activo empresarial para lograr la productividad y el posicionamiento en el medio. Además carecen de profesionales especializados en comunicación, lo anterior se debe a que los directivos ignoran la importancia de la comunicación en las empresas.

Para el desarrollo de este Plan de Negocios se hace necesario clarificar los siguientes conceptos:

La asesoría es la ayuda prestada a las empresas que necesitan de una mirada externa con visiones integrales del entorno. Se brinda como resultado de una estrategia de la alta gerencia para aportar y aplicar una solución adaptada, no preconcebida por ninguna metodología. Asesorar es orientar específicamente e intervenir en los procesos de una organización por medio de un acompañamiento continuo.

Entre tanto, la consultoría es un método que consiste en coadyuvar a las organizaciones, y en especial al personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, y del desempeño tanto individual como colectivo. Además contribuye a percibir y comprender problemas relacionados con el entorno empresarial. La consultoría se basa en hechos concretos, permite una visión imparcial del entorno, proporciona soluciones viables y constituye una forma para manejar el cambio organizacional.

El consultor se caracteriza porque no interviene en el desarrollo de las soluciones planteadas, sólo ejerce un acompañamiento en la fase de implementación. Es el encargado de guiar la elaboración del diagnóstico realizado en conjunto con la gerencia, por tal razón ayuda a determinar los problemas y las acciones para intervenirlos.

El elemento que estudia el consultor de comunicación dentro de una organización es la relación entre los seres humanos miembros sus roles, funciones, toma de decisiones, liderazgo, cooperación y competencia entre grupos; es decir, asuntos esenciales donde intervienen los procesos comunicativos.

1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

Según estudios realizados por organismos internacionales, la consultoría en general se ha incrementado en los últimos años tanto en el sector público como en el privado, exigiendo profesionales cada vez más competitivos para el desarrollo de estrategias².

En Colombia se presenta un mercado que aún no tiene la sensibilidad y el conocimiento suficiente sobre la consultoría en comunicación; por tanto las organizaciones hasta ahora, empiezan a dimensionar el tema como una alternativa importante, significativa y destacada que contribuye a la consecución de los objetivos empresariales. Actualmente la consultoría en comunicación organizacional es un mercado creciente, que se ha abierto espacios y ha generado la necesidad en las organizaciones gestionarla³.

En cuanto a lo regional se evidenció que las pocas empresas que consultan comunicación organizacional lo hacen por medio de consultoras de Medellín, Cali y Bogotá. En otros casos tienen comunicador al interior de la empresa, otras

² Esta información fue encontrada después de realizar una búsqueda exhaustiva a través de Internet. Además por medio del intercambio de correos electrónicos con el señor Joan Costa, Director Ejecutivo de “Comunicación es Acción” y autor de diferente bibliografía reseñada en el presente documento, el pasado 10 de Julio de 2006

³ Datos obtenidos en entrevista realizada al señor Edgar Ospina, Director Ejecutivo de Eco Consultores; y a María Antonia Rincón García, Directora Administrativa de Comunicación S.A el día 7 de Julio de 2006.

desarrollan acciones desde Gestión Humana y Mercadeo Corporativo o confunden el servicio con la publicidad⁴.



⁴ Datos extraídos de entrevistas y encuestas realizadas en el estudio exploratorio – descriptivo del presente trabajo.

CAPITULO II

1. MERCADO

1.1 INVESTIGACION DE MERCADO

1.1.1 Ventajas de ubicación del estudio

Desde un análisis de ubicación, se puede determinar el potencial del mercado en su área de influencia primaria, el cual está situado dentro de una zona geográfica privilegiada. Desde este esquema socio geográfico, se establece igualmente que las ciudades donde se aplicó el estudio (Manizales, Pereira y Armenia) se encuentran localizadas en un sitio preferencial - centro del “Triángulo de Oro” conformado por las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín y Cali)-, lo que las convierte en un paso obligado para la mayoría de actividades que acontecen dentro de la esfera comercial.

El “Triángulo de Oro” (Ver mapa # 1) posee el 49% de la población Colombiana, lo que permite a estas ciudades tener una posición privilegiada para su desarrollo socioeconómico, aumentan sus ventajas por estar en el centro del corredor vial del Eje Cafetero. Desde este contexto las capitales Pereira, Manizales y Armenia se convierten en ciudades atractivas para la inversión por su alta zona de influencia.



Mapa # 1. Fuente: Encarta 2006
Triangulo de oro

El área geográfica de influencia primaria, se puede visualizar en el mapa siguiente:



Mapa # 2. Fuente: Encarta 2006
Área geográfica de influencia primaria

Dentro del círculo rojo, se puede establecer un área de influencia entre una y dos horas máximo de distancia por carreteras pavimentadas, lo que permite un rápido desplazamiento, sin inconvenientes para ofrecer un servicio inmediato, oportuno y de calidad.

1.1.2 División de empresas por Departamento

En el Eje Cafetero la diferenciación del tamaño de las empresas varía según sus activos, es decir, no hay un rango que establezca igualdad en el valor para las pequeñas, medianas y grandes empresas, éstas últimas son las concernientes a éste estudio. Cada ciudad identifica sus grandes empresas así:

- Armenia: doscientos cuarenta millones de activos (\$ 240.000.000).
- Manizales: dos mil doscientos cuarenta millones (\$ 2.240.000.000).
- Pereira: doce mil doscientos cuarenta millones (\$12.240.000).

Este escenario establece una diferencia extrema entre la identificación de empresas en el Eje Cafetero, por lo tanto se atiende la sugerencia del Sena, de acudir a la Ley 590 de 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; además se estipulan unos parámetros más equitativos a la hora de registrarlas, y así establecer el

segmento del mercado objetivo para el servicio. “Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

1.1.3 Segmento de mercado

La Ley 590 de 2000 no define las grandes empresas como tal, determina que la mediana empresa tiene entre cincuenta y uno y doscientos empleados, de manera que para éste estudio, se tomó una muestra de las empresas que poseen más de cien y sobrepasan los doscientos. Desde ésta perspectiva la investigación se aplicó a una parte de las medianas empresas y superada la cifra de doscientos se considera que ingresa a una categoría mayor, que para este trabajo es identificada como grandes empresas.

Este grupo de empresas se seleccionó teniendo en cuenta que la cantidad de personal puede determinar el grado de interés que exista por adquirir servicios de asesoría y consultoría en comunicación; dado que a mayor cantidad de personal serán más las necesidades, para gestionar una adecuada comunicación interna y externa, para conseguir mayor productividad a través de un clima laboral satisfactorio.

La población total para el estudio son 159 empresas (Armenia 10, Pereira 60 y Manizales 89), determinadas por más de cien empleados. La muestra se determinó por muestreo aleatorio simple equivalente al 10%, dando un porcentaje relativamente bajo en el número de encuestas a aplicar, esto conlleva a ampliar la muestra en la ciudad de Armenia al 30%, debido al poco número de empresas y con el objetivo de disminuir los porcentajes de error e incrementar los niveles de confiabilidad.

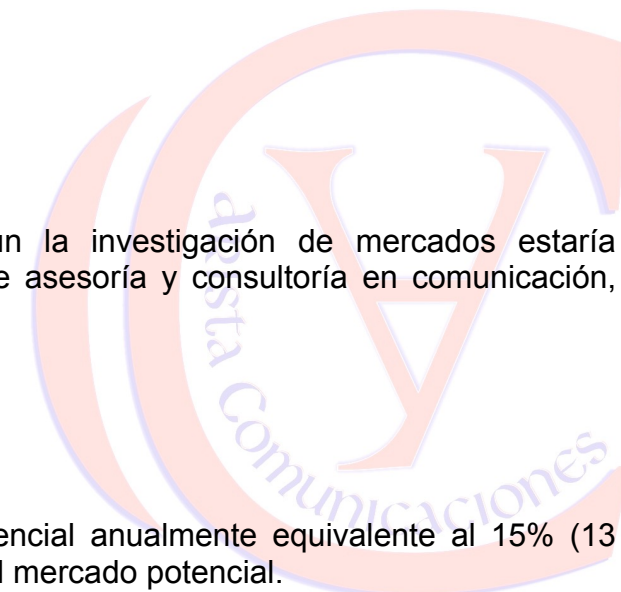
1.1 MERCADOS

1.1.1 Mercado Potencial

De las 159 empresas el 82% según la investigación de mercados estaría dispuesto a invertir en los servicios de asesoría y consultoría en comunicación, para un total de 130 empresas.

1.2.2 Mercado meta

Se pretende abarcar un mercado potencial anualmente equivalente al 15% (13 empresas del Eje Cafetero) del 82% del mercado potencial.



1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

Del total de las empresas encuestadas el 50% cuentan con Área de Comunicación, afirmándola como una necesidad para el mejoramiento de procesos y posicionamiento de imagen. Se encuentra que estas dependencias están enfocadas al trabajo externo, más que al interno, y comparten el trabajo con otras disciplinas como mercadeo y publicidad; así entonces, el manejo de la comunicación es necesariamente dirigido hacia el público externo. El porcentaje restante posee un área con estructura diferente, direccionada desde otras dependencias, como Gestión Humana, situación que lleva a limitar la comunicación (ver gráfica 1 del anexo 4).

De otra parte, el 77% de las empresas encuestadas se interesan en implementar los servicios de comunicación organizacional, teniendo en cuenta que es el más integral de los ofrecidos, al gestionar la comunicación interna de la empresa, la imagen corporativa y las relaciones con los diferentes públicos. El 17% se inclinan por la comunicación interna, considerando que las demás ya están implementadas en sus empresas. El 6% utilizaría los servicios de relaciones públicas afirmando que sería una buena estrategia para el reconocimiento de la empresa frente a las demás. Mientras que ninguna de las organizaciones encuestadas mostró interés en los servicios de comunicación externa, debido a que la mayoría de ellas la tiene. (Ver gráfica 2 del anexo 4)

Ante la investigación de mercados, las empresas se mostraron receptivas frente al posible consumo de asesoría y consultoría con un porcentaje de participación del 83%, considerando que se trata de nuevas posibilidades para mejorar los procesos empresariales. El 17% de los encuestados afirman no requerir estos servicios debido a que sus áreas de comunicación son lo suficientemente integrales (ver gráfica 3 del anexo 4).

En el caso específico Eje Cafetero se presume que el campo de la consultoría y asesoría en comunicación organizacional no ha sido lo suficientemente explorado, debido a la novedad del servicio. Situación que se evidencia al encontrar poca información, sin cifras relevantes sobre el movimiento de este tipo de servicio durante los últimos tres años a nivel regional, nacional e internacional.

Este tipo de servicio por ser tan nuevo no es aplicado en empresas pequeñas, ya que su principal objetivo es la productividad. Mientras que en las grandes empresas la situación es distinta, porque para éstas es de vital importancia que los empleados y los clientes se sientan bien. Por lo tanto se determinó que los clientes potenciales, serán las anteriormente denominadas grandes empresas.

1.4 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

1.4.1 Portafolio de servicios

1. Comunicación interna

- Diagnóstico de comunicación interna
- Reconocimiento de los problemas por solucionar.
- Desarrollo de estrategias de comunicación interna.
- Estrategias para apoyar los procesos de clima y cultura organizacional.
- Incentivar la cultura del servicio y la formación de valores.
- Preparación y ejecución de políticas de comunicación.
- Asesoría en comunicación a la alta gerencia.

✓ Comunicación para el cambio

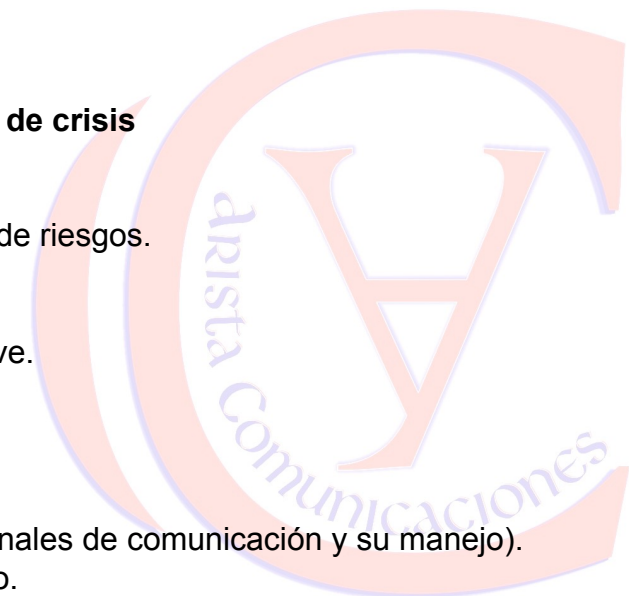
- Diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos.
- Imagen y mercadeo interno.
- Desarrollo de competencias al interior de cada cargo.
- Capacitaciones en:
 - ✓ Cultura del servicio.
 - ✓ Protocolo para correos.
 - ✓ Atención telefónica.
 - ✓ Protocolo para eventos.
 - ✓ Actitud en el servicio.
 - ✓ Desarrollo de habilidades comunicativas.
 - ✓ Liderazgo

✓ Comunicación en casos de crisis

- Estudio de la organización.
- Análisis de los posibles hechos de riesgos.
- Realización de manual de crisis.
- Capacitación de voceros.
- Identificación de los públicos clave.

✓ Entrenamiento en:

- Estrategias de comunicación (canales de comunicación y su manejo).
- Importancia del trabajo en equipo.



- Uso de lenguajes y saberes comunes.

2. Comunicación externa

- Diagnóstico de comunicación e imagen.
- Reconocimiento de la organización.
- Elaboración de estrategias para comunicación externa y recomendaciones para el mejoramiento de la imagen y su posicionamiento en el mercado.
- Uso de lenguajes apropiados para el desarrollo de estrategias de mercadeo.

✓ Consultoría en Servicio al Cliente

- Estrategias de servicio.
- Estrategias para administración de quejas, reclamos y sugerencias.
- Desarrollo de estrategias necesarias para interactuar con los clientes.

✓ Periodismo Corporativo

- Convertir la organización como productora de información.
- Free – press.
- Periodismo corporativo interno.

3. Relaciones públicas

- Desarrollo de estrategias encaminadas a mejorar las relaciones de la organización con todos sus públicos.

✓ Organización de eventos

- Realización de eventos propios o en convenio.
- Organización total del evento de una organización.
- Operación de un evento.
- Servicios específicos en eventos.

✓ Responsabilidad social

- Elaboración e implementación de programas y políticas de responsabilidad social.

- Generación de participación de las comunidades para que sean autosostenibles.

1.4.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

- Venta del portafolio de servicios en las visitas realizadas a los gerentes de las empresas, con presentación previa acerca de los productos que se ofrecen dentro del mismo.
- Publicidad mediante prensa regional y digital, en la cual se ayude a proyectar la marca de la empresa.

1.4.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO

De acuerdo a las investigaciones realizadas se fijó que el precio de servicio por asesoría, estará determinado de acuerdo a la organización, pero el precio estándar oscilaría entre veinte seis millones (\$26.000.000) y treinta y cuatro millones de pesos (\$34.000.000) anuales. En el caso de la consultoría el precio anual será entre diez y ocho millones (\$18.000.000) y veinte cuatro millones de pesos (\$24.000.000) anuales. Considerando que la asesoría implica vincular talento humano a la empresa que compra el servicio, mientras que la consultoría no implica la presencialidad.

Los costos surgen teniendo como referente las empresas, las ciudades donde se encuentran y el concepto emitido por los encuestados. Así mismo, los precios se establecieron basados en la experiencia de algunas consultoras y asesoras en comunicación⁵.

1.4.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

- En cuanto se haga el lanzamiento de la empresa, el portafolio de servicios tendrá un costo menor a quienes inmediatamente se interesen por el servicio, tanto en asesoría como en consultoría.
- Garantizar a los clientes que la consultoría o la asesoría se realizará en el tiempo pactado por ambas partes, en el caso de no cumplirse se efectuará un descuento o la implementación de servicios en capacitación.

⁵ Entrevista realizada al comunicador Edgar Ospina y al Analista de Comunicaciones Casa Luker, Fredy Cedeño.

1.4.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- Mediante publi - reportajes en los principales medios escritos de cada ciudad, en los días de más circulación y en sección de negocios.
- Lanzamiento oficial de la empresa a través de un acto social con los dirigentes de las organizaciones, en el cual se les genere expectativa acerca de los servicios que se ofrecen.
- Una vez hecho el lanzamiento, se visitarán las empresas que no hayan asistido, para ofrecerles el portafolio de servicios y hacerles una presentación de la organización.



CAPITULO III

1. PRODUCCIÓN

1.1 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

- Al concluir el periodo de asesoría y consultoría se realizará una visita de supervisión, para corroborar las estrategias implementadas y revisar los resultados obtenidos.
- Las garantías ofrecidas a los clientes se determinan directamente después de conocer el tipo de empresa y el servicio que se requiere.

1.2 OPERACIÓN

1.2.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Comunicación interna

Principales Características:

Usos:

1. Comunicación interna

- Diagnóstico de comunicación interna.
- Reconocimiento de los problemas a solucionar.
- Desarrollo de estrategias de comunicación interna.
- Estrategias para apoyar los procesos de clima y cultura organizacional.
- Incentivar la cultura del servicio y la formación de valores.
- Preparación y ejecución de políticas de comunicación.
- Asesoría comunicación a la alta gerencia.

✓ Comunicación para el cambio

- Diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos.
- Imagen y mercadeo interno.
- Desarrollo de competencias al interior de cada cargo.
- Capacitaciones en:
 - ✓ Cultura del servicio.
 - ✓ Protocolo para correos.
 - ✓ Atención telefónica.

- ✓ Protocolo para eventos.
- ✓ Actitud en el servicio.
- ✓ Desarrollo de habilidades comunicativas.
- ✓ Liderazgo

✓ **Comunicación en casos de crisis**

- Estudio de la organización
- Análisis de los posibles hechos de riesgos.
- Realización de manual de crisis.
- Capacitación de voceros.
- Identificación de los públicos claves.

✓ **Entrenamiento en:**

- Estrategias de comunicación (canales de comunicación y su manejo).
- Importancia del trabajo en equipo.
- Uso de lenguajes y saberes comunes.

Recomendaciones:

- Es recomendable que se realice el diagnóstico de comunicación interna en las organizaciones para consolidar la cultura y la identidad corporativa de las empresas clientes.
- Se aconseja que después de realizado el diagnóstico, se diseñen e implementen las estrategias, y así realizar una constatación asesoría y supervisión del proceso para garantizar los resultados.

2. Comunicación externa

- Diagnóstico de comunicación e imagen.
- Reconocimiento de la organización.
- Elaboración de estrategias para comunicación externa y recomendaciones para el mejoramiento de la imagen y su posicionamiento en el mercado.
- Uso de lenguajes apropiados para el desarrollo de estrategias de mercadeo.

✓ **Consultoría en Servicio al Cliente**

- Estrategias de servicio.
- Estrategias para administración de quejas, reclamos y sugerencias.
- Desarrollo de estrategias necesarias para interactuar con los clientes.

✓ **Periodismo Corporativo**

- Convertir la organización como productora de información.
- Free – press.
- Periodismo corporativo interno.

Recomendaciones:

- Es recomendable realizar primero el diagnóstico interno de comunicaciones para identificar a los públicos con la organización, y de esta manera proceder a diseñar estrategias de comunicación interna que proyecten la identidad como una buena imagen.

3. Relaciones públicas

- Desarrollo de estrategias encaminadas a mejorar las relaciones de la organización con todos sus públicos.

✓ **Organización de eventos**

- Realización de eventos propios o en convenio.
- Organización total del evento de una organización.
- Operación de un evento.
- Servicios específicos en eventos.

✓ **Responsabilidad social**

- Elaboración e implementación de programas y políticas de responsabilidad social.
- Generación de participación de las comunidades para que sean autosostenibles.

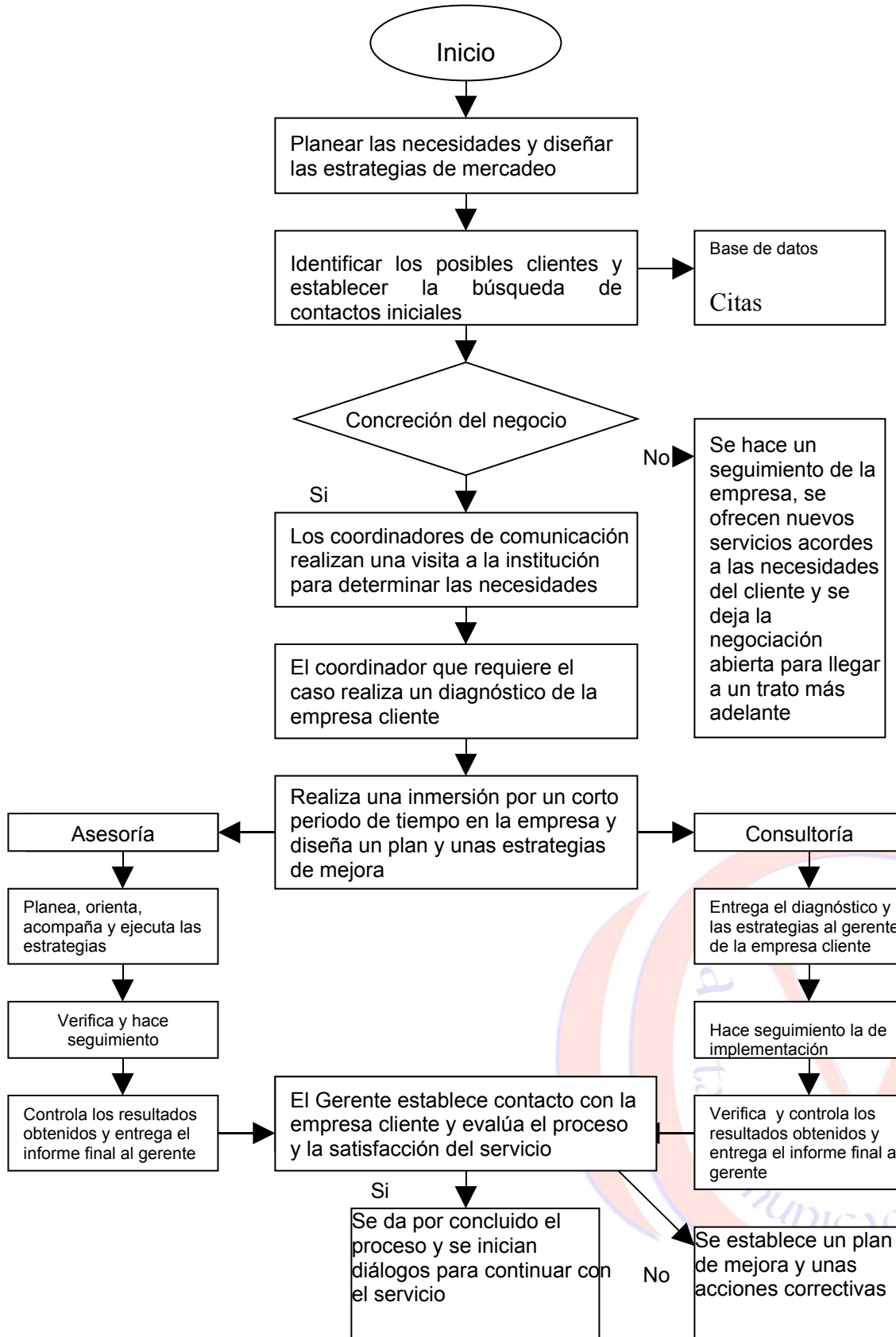
Recomendaciones:

- Es recomendable utilizar el servicio de relaciones públicas para estudiar de cerca la competencia y establecer estrategias de mejora y fidelidad a los clientes.
- Este servicio es recomendable para las instituciones públicas y organismos no gubernamentales para desarrollar proyectos de desarrollo social.

- Es importante desarrollar con los diferentes públicos de la organización lenguajes comunes que permitan la identificación de la organización y/o proyecto con la cultura contextual.

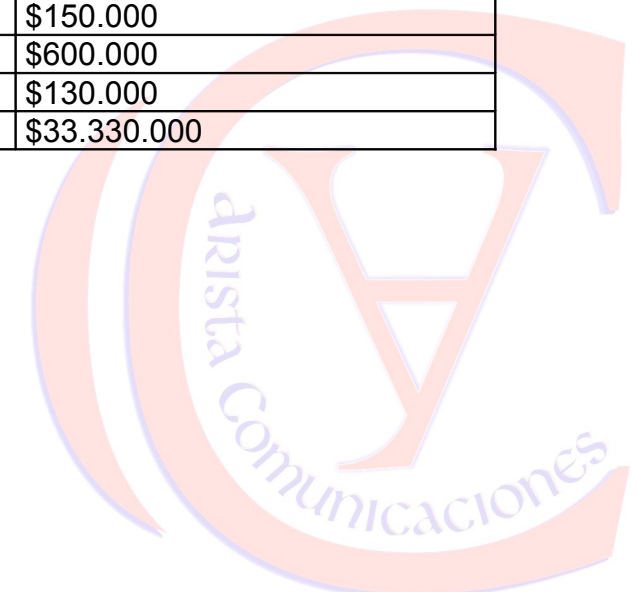


1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



1.3 Necesidades y Requerimientos

Muebles y Enseres	Costo
4 Computadores portátiles	\$8.300.000
2 Computadores	\$3.000.000
6 Escritorios	\$1.200.000
6 Mesas para computadores	\$900.000
6 Sillas ergonómicas	\$800.000
12 Sillas para atención al público	\$900.000
1 Sala de recibo	\$1.200.000
1 Mesa de juntas	\$800.000
6 Cuadros	\$1.800.000
7 Divisiones modulares	\$ 1.600.000
4 Teléfonos fijos	\$ 150.000
2 Teléfonos inalámbricos	\$ 180.000
1 Vajilla de café	\$ 150.000
1 Dispensador	\$ 730.000
Vasos de cristal	\$ 80.000
3 Floreros	\$ 180.000
4 Memorias USB	\$ 240.000
2 Impresoras láser color y escala de grises	\$ 2.800.000
2 Impresoras de inyección	\$500.000
2 Vídeo bean	\$6.000.000
1 Tablero acrílico	\$200.000
2 Grabadoras reporteras	\$240.000
1 Televisor	\$500.000
1 DVD	\$150.000
2 Archivadores	\$600.000
1 Fax	\$130.000
Total	\$33.330.000



1.4 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Insumos	Costos por unidad	Costo mensual	Total anual
Lapiceros	\$ 338	\$ 6.760	\$ 81.120
Lápices	\$ 160	\$ 1.600	\$ 19.200
Borradores	\$ 105	\$ 1.500	\$ 18.000
Taja lápiz	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Fólderes A-Z	\$ 3.300	\$ 33.000	\$ 396.000
Cosedoras	\$ 12.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Perforadoras	\$ 4.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Hojas tamaño carta	\$ 9.000	\$ 18.000	\$ 216.000
Hojas tamaño oficio	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Marcadores	\$ 2.000	\$ 8.000	\$ 96.000
Borradores de acrílico	\$ 1.150	\$ 2.300	\$ 16.100
Hojas membreteadas	\$ 100	\$ 50.000	\$ 300.000
Sobres membreteados tamaño carta	\$ 90	\$ 45.000	\$ 270.000
Sobres membreteados tamaño oficio	\$ 90	\$ 45.000	\$ 270.000
Carpetas membreteadas	\$ 700		\$ 350.000
Facturas membreteadas	\$ 1.700		\$ 340.000
Tarjetas de presentación	\$ 200		\$ 200.000
CDs	\$ 200	\$ 8.000	\$ 96.000
Tijeras	\$ 2.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Reglas	\$ 400	\$ 2.400	\$ 2.400
Bisturí	\$ 1.200	\$ 9.600	\$ 9.600
Guillotina	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Memos	\$ 2.200	\$ 33.000	\$ 396.000
Clips	\$ 650	\$ 3.900	\$ 46.800
Chinchas	\$ 500	\$ 3.000	\$ 36.000
Cinta de enmascarar	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 72.000
Cinta transparente	\$ 2.500	\$ 7.500	\$ 90.000
Portafolio	\$ 1.500		\$ 1.500.000

CAPITULO IV

1. ORGANIZACIÓN

1.1 ANÁLISIS DOFA

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas

- 1) El conocimiento y gusto por el tema en comunicación organizacional por parte del equipo de trabajo emprendedor.
- 2) Ser una empresa generadora de empleo y de aporte a potencializar al sector empresarial.
- 3) Ser una empresa pionera en el Eje Cafetero en ofrecer un servicio integral de comunicación interna que se proyecte en la externa.
- 4) Promover a nivel empresarial, la importancia de una buena comunicación dentro de las organizaciones.
- 5) Ser una empresa innovadora en el mercado regional.
- 6) Empezar a crear una imagen de un servicio desconocido.

Debilidades

- 1) Ser una empresa nueva que no cuenta con la experiencia en el servicio.
- 2) Ofrecer un servicio que se considera de menor importancia dentro de las organizaciones.
- 3) Ser un servicio distante y poco posicionado.
- 4) Las empresas pequeñas no se interesan tanto por los procesos comunicativos y lo que éstos le pueden generar, mientras que para las empresas grandes lo más importante es posicionarse en el mercado y proyectarse, por lo tanto invierten más capital en la imagen.

Oportunidades

- 1) Ser una empresa pionera en la región en cuanto a los servicios de asesoría y consultoría en comunicación.
- 2) Ser una empresa basada en las necesidades del mercado del Eje Cafetero.
- 3) Aprovechar que en el momento no existe competencia regional directa, lo que facilita la venta del servicio

Amenazas

- 1) Las personas que ofrecen este servicio de manera particular.
- 2) Los comunicadores inmersos dentro de las organizaciones pueden ver a Arista como una competencia y no como un complemento.
- 3) Al existir dos Facultades de Comunicación en el Eje Cafetero cada vez va existir el peligro de una mayor competencia.
- 4) Estar inmersos en un mercado que no tiene la sensibilidad y el conocimiento acerca del tema.

Estrategias F.O

Por ser una empresa basada en las necesidades del Eje Cafetero Arista puede vender los servicios que los clientes esperan y cubrir los vacíos generados en el mercado.

Al ser una empresa innovadora en el mercado no tendría competencia directa en un principio y podría captar la atención de una mayor cantidad de clientes y posicionarnos en el mercado gracias a que los clientes no se encuentran saturados.

Estrategias D.O.

Por ser una empresa nueva en el mercado los empresarios no tendrían prevenciones acerca del servicio y podría ser prestado con mayor libertad.

Estrategias F.A.

Tener un amplio conocimiento sobre el tema de comunicación organizacional, puede convertirse en una fortaleza para la empresa, a la hora realizar una

consultoría dentro de una organización que cuente con un comunicador inmerso en ésta; ya que de esta manera no sería visto como un competidor sino como un complemento para el mismo.

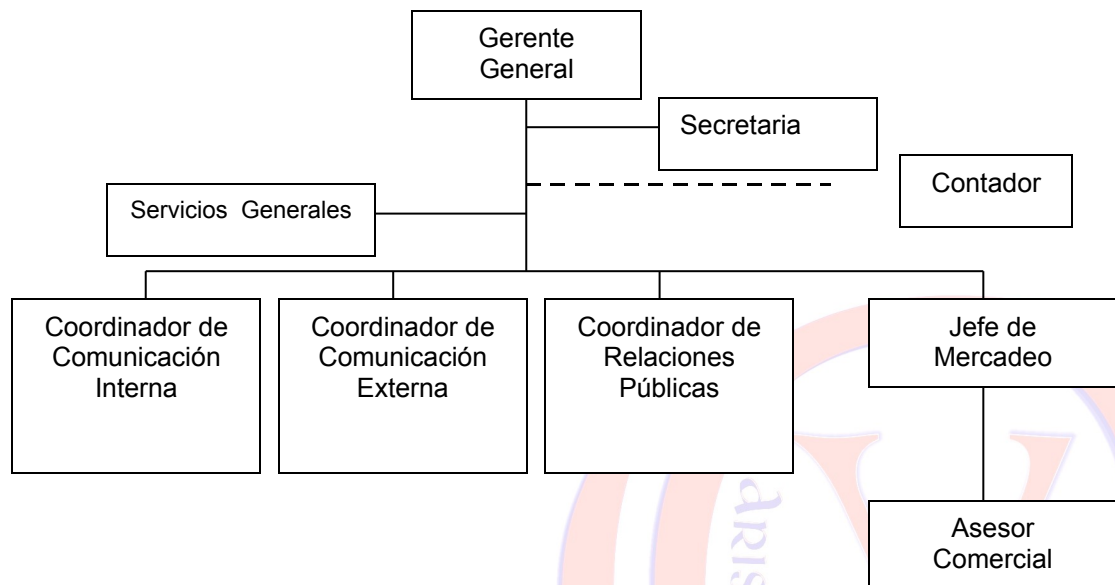
La competencia generada por las universidades que poseen facultades de Comunicación Social, podrá ser contrarrestada por la empresa, al generar empleo para los practicantes y recién egresados de las mismas.

Estrategias D.A.

Para minimizar las debilidades y amenazas, el personal de la empresa contará con capacitaciones constantes y deberá requerir como mínimo un título profesional para garantizar a los clientes un mejor servicio.

La empresa realizará periódicamente análisis de mercado y de la competencia para mantener al tanto de las actualizaciones y de esta manera ofrecer mejores servicios.

1.2 Estructura organizacional



1.2.1 FUNCIÓN DE CARGOS

Gerente General

Objetivo del Cargo:

El Gerente General tiene a cargo la administración de la Empresa, su representación legal y la gestión de sus negocios, para velar por el buen

funcionamiento de la empresa y garantizar su sostenibilidad y sustentabilidad en el mercado.

Funciones:

- Establecer las leyes y las normas de la entidad y vigilar que se cumplan.
- Crear y conformar grupos internos de trabajo, bajo la coordinación de un funcionario.
- Definir los lineamientos que constituyen la planeación estratégica de la organización como la Misión, Visión, Objetivos y Valores Corporativos.
- Dirigir el buen manejo administrativo de la entidad, propendiendo por el cumplimiento de la misión y sus objetivos.
- Planear estrategias de posicionamiento encaminadas al crecimiento y rentabilidad de la empresa.
- Coordinar y decidir sobre la participación de la empresa en proyectos.
- Realizar las adquisiciones necesarias en materia de activos fijos para la empresa de acuerdo a las necesidades de crecimiento y de operación.
- Crear los Indicadores de Gestión para medir el cumplimiento de los objetivos trazados en la empresa y realizar informes.
- Diseñar conjuntamente con quien corresponda las estrategias de inversión en imagen y posicionamiento.
- Vigilar el cuidado y el buen uso de los activos.
- Propender por la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa en el tiempo.

Requisitos mínimos:

Educación: Título Profesional en cualquier área de la administración.

Perfil: El profesional que asuma el cargo de Gerente General deberá tener énfasis en procesos organizacionales, poseer habilidades para relacionarse con los demás, capacidad de liderazgo y pensamiento estratégico.

Secretaria

Objetivo del Cargo:

Realizar actividades de orden administrativo, complementarios de las tareas propias de los niveles superiores.

Funciones:

- Garantizar la atención adecuada y oportuna de las funciones de tipo administrativo y operativo relacionadas con la oficina que le sea asignada.
- Apoyar todas las áreas de la empresa en las labores administrativas.
- Realizar los trabajos logísticos requeridos por la administración, como cotizaciones, consecución de materiales, llamadas y contactos.
- Atender el punto de venta de los servicios.
- Coordinar junto con el auxiliar de servicios generales la atención a los clientes.
- Registrar la correspondencia.
- Concretar y confirmar las citas con los clientes, los proveedores y los medios de comunicación.
- Llevar la agenda del Gerente General y del Jefe de Mercadeo.
- Recibir recados y comunicarlos a tiempo.
- Cancelar las citas que no se puedan cumplir con antelación.

Requisitos mínimos:

Educación: Formal y no formal en Secretaría Ejecutiva.

Perfil: La persona que ocupará el puesto de secretaria deberá tener una excelente presentación personal, buena redacción, buen manejo de programas de computador, habilidades de comunicación, relaciones con el cliente y disposición en todo momento.

Auxiliar de Servicios Generales

Objetivo del Cargo:

Mantener en completo orden y limpieza la empresa.

Funciones:

- Realizar la limpieza diaria de las oficinas.
- Darle una buena atención a los clientes ofreciéndoles bebidas.
- Mantener en completo orden el lugar de trabajo y velar porque las oficinas mantengan aseadas y con un buen aroma.
- Estar pendiente del cuidado de los materiales de trabajo, equipos y enseres.
- Suministrar los implementos de aseo y controlar que siempre haya la cantidad suficiente.
- Controlar el desecho de las basuras.
- Hacer un buen uso de los materiales de trabajo.
- Suministrar bebidas a los empleados a determinadas horas del día.
- Repartir la correspondencia dentro de la empresa.

Requisitos mínimos:

Educación: Educación básica secundaria.

Perfil: La auxiliar de servicios generales debe ser una persona amable, dispuesta a atender las solicitudes del Gerente General y de los Coordinadores

Coordinador de Comunicación Interna

Objetivo del Cargo:

Coordinar, programar y evaluar las actividades relacionadas con la comunicación interna y la identidad apoyado en procesos de mejora del clima y posicionamiento de la cultura organizacional tanto en *Arista* como en las empresas que va a asesorar.

Funciones:

- Dirigir, planear y coordinar las actividades relacionadas con el público interno de la organización.
- Diagnosticar y Asesorar a los clientes en todo lo relacionado a la comunicación interna.
- Realiza las vistas respectivas a las empresas clientes para diseñar el diagnostico.
- Diseñar estrategias para el afianzamiento de la identidad en los clientes para que puedan proyectar una buena imagen.
- Desarrollar estrategias de comunicación interna para consolidar la identidad y la cultura.
- Estipular los parámetros y medios de comunicación a utilizar dentro y fuera de la empresa en conjunto con el Coordinador de Comunicación Externa.
- Ejecutar, verificar y hacer seguimiento a nivel interno de la empresa de la comunicación y en las empresas clientes verificar y hacer seguimiento a las estrategias planteadas para mejorar la comunicación interna.
- Evaluar la eficacia de las estrategias planteadas para los clientes y presentar informes de gestión.
- Realizar charlas y conferencias sobre comunicación de líderes, trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo.
- Dirigir los procesos de adaptación al cambio dentro de la empresa y diseñar y coordinar estrategias de adaptación, análisis, diseño, implantación y posimplantación de los procesos de cambio y calidad en las empresas clientes.
- Participar activamente en el proceso de selección de los empleados.

Requisitos mínimos:

Educación: Título universitario en Comunicación Social y Periodismo, Relacionista Público o Comunicador Corporativo.

Perfil: El Coordinador de Comunicación Interna debe ser una persona con inclinaciones hacia los procesos administrativos, con buenas relaciones interpersonales, manejo de público y empleados y calidad humana.

Coordinador de Comunicación Externa

Objetivo del Cargo:

Coordinar, programar y evaluar las actividades relacionadas con el cubrimiento y la difusión de los programas, imagen corporativa y comunicación externa tanto en nuestra empresa como en las empresas que va a asesorar.

Funciones:

- Dirigir, planear y coordinar las actividades relacionadas con el cubrimiento y la difusión de los programas, imagen corporativa, eventos y comunicación externa de la empresa.
- Diagnosticar y Asesorar a los clientes en todo lo relacionado a la comunicación externa.
- Diseñar estrategias para el posicionamiento de la imagen de los clientes.
- Estipular los parámetros y medios de comunicación a utilizar dentro y fuera de la empresa en conjunto con el Coordinador de Comunicación Interna.
- Realizar las visitas respectivas a las empresas cliente para diseñar el diagnóstico.
- Desarrollar estrategias de comunicación externa para consolidar la imagen y el posicionamiento de los clientes.
- Implantar el free press.
- Verificar y hacer seguimiento a las estrategias planteadas para mejorar la comunicación externa en las empresas cliente.
- Evaluar la eficacia de las estrategias planteadas para los clientes y presentar informes de gestión.
- Realizar un estudio de audiencias clave.
- Realizar charlas y conferencias en las empresas cliente sobre el servicio y la atención al cliente.

Requisitos mínimos:

Educación: Título universitario en Comunicación Social y Periodismo, Relacionista Público o Comunicador Corporativo.

Perfil: El Coordinador de Comunicación Externa debe ser una persona con habilidades de comunicación y de relación con los públicos.

Coordinador de Relaciones Públicas

Objetivo del Cargo:

Coordinar programar y evaluar las actividades relacionadas con la organización de eventos y la responsabilidad social tanto en la empresa como en las empresas que va a asesorar.

Funciones:

- Dirigir, planear y coordinar las actividades relacionadas con el mejoramiento de las relaciones con los clientes y a su vez de los clientes con sus clientes y el entorno que los rodea.
- Asesorar a nuestros clientes en todo lo relacionado con la cultura del servicio y la organización de eventos.
- Diseñar y desarrollar programas de inversión social que le den a nuestros clientes un mayor prestigio por sus aportes a la sociedad.
- Planear a través del diálogo con la alta dirección las necesidades de la empresa.
- Planear, ejecutar búsquedas y verificar alianzas y convenios.
- Desarrollar estrategias en las empresas cliente para mejorar la imagen y fidelizar los clientes.
- Planear y ejecutar el desarrollo de eventos programados por la empresa o contratados por otras.
- Generar estrategias de participación de las comunidades para que sean autosostenibles.
- Visitar a los clientes y planear en conjunto con la alta dirección estrategias para el mejoramiento de las relaciones con los clientes.
- Investigar el mercado y el entorno para diseñar las estrategias más convenientes y mejorar las relaciones con quienes afectan a *Arista* o son afectados por la empresa.
- Atender las reclamaciones de los clientes.

Requisitos mínimos:

Educación: Título universitario en Comunicación Social y Periodismo, Relacionista Público o Comunicador Corporativo.

Perfil: El Coordinador de Relaciones Publicas debe ser una persona con habilidades de comunicación y de relación con los públicos, intuición y una amplia capacidad de análisis del entorno y del mercado.

Jefe de Mercadeo

Objetivo del Cargo:

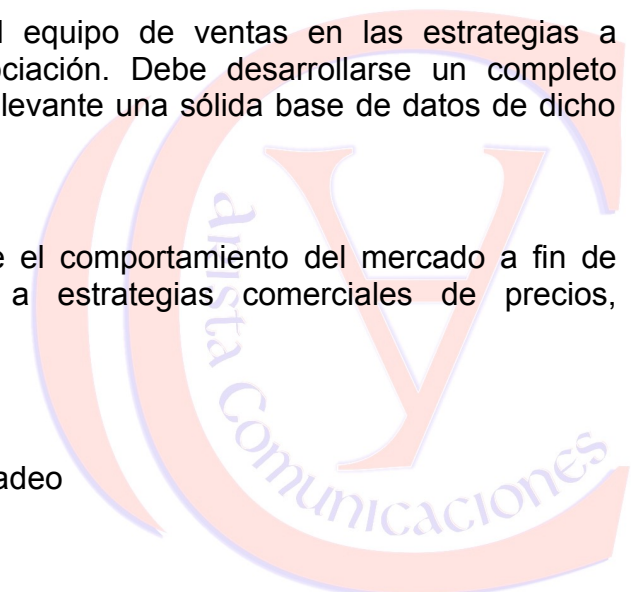
Coordinar, programar y evaluar las actividades relacionadas con la consecución de clientes.

Funciones:

- Diseñar estrategias de mercadeo para la venta de los servicios.
- Visitar junto con el Gerente las empresas más interesadas en adquirir los servicios de *Arista Comunicaciones*.
- Supervisar que el asesor comercial cumpla con las visitas programadas a las empresas.
- Elaborar la agenda de visita a todos y cada uno de los clientes.
- Asesorar permanentemente del equipo de ventas en las estrategias a seguir en el proceso de negociación. Debe desarrollarse un completo programa de visitas una vez se levante una sólida base de datos de dicho mercado.
- Diseñar el Plan de Negociación.
- Investigar en forma permanente el comportamiento del mercado a fin de tomar decisiones en cuanto a estrategias comerciales de precios, promociones y descuentos.

Requisitos mínimos:

Educación: Título universitario en Mercadeo



Perfil: El Jefe de Mercadeo debe ser una persona con habilidades de comunicación y de relación con los clientes, buen manejo de personal, capacidad de negociación y facilidad para vislumbrar los clientes.

Asesor Comercial

Objetivo del Cargo:

Garantizar una buena atención a los clientes y la venta del portafolio de servicios.

Funciones:

- Realizar un sondeo de los posibles clientes y conseguir entrevistas con cada uno de ellos.
- Visitar a los clientes potenciales para venderles nuestro portafolio de servicios.
- Hacer seguimiento a los clientes para garantizar la continuidad del contrato.
- Ejecutar el plan de negociación establecido por el Jefe de Mercadeo.
- Aplicar las estrategias de mercadeo diseñadas por el Jefe de Mercadeo.
- Motivar al cliente para que adquiera los servicios.

Requisitos mínimos:

Educación: Diploma de bachiller en cualquier modalidad o título técnico.

Perfil: El Asesor Comercial debe ser una persona con habilidades de comunicación y de relación con los clientes, capacidad de negociación y conciliación y conocer muy bien el servicio que ofrece.

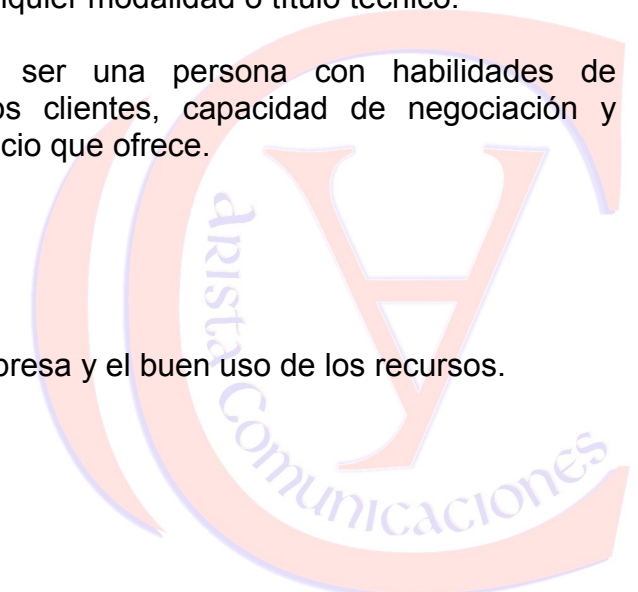
Contador Público

Objetivo del Cargo:

Garantizar la estabilidad legal de la empresa y el buen uso de los recursos.

Funciones:

- Llevar la Contabilidad.



- Uniformar, centralizar y consolidar la contabilidad y elaborar el balance general.
- Suscribir los contratos, y ordenar los gastos y pagos que requiera la empresa.
- Decidir sobre los recursos disponibles y conceptuar sobre el sistema de clasificación de ingresos y gastos del Presupuesto.
- Señalar y definir los Estados Financieros e Informes que se deben elaborar y presentar ante las entidades que lo requieran.
- Realizar informes periódicos que deben ser suministrados a la Gerencia, tanto de tipo contable como financiero y de auditoria; elaboración estados financieros proyectados e informes gerenciales para toma de decisiones.
- Participar en el Comité de Gerencia y Comité Evaluador, donde se analizará entre otros temas relevantes: cumplimiento de presupuesto de ventas consolidado, control de gastos, desperdicio, notas crédito y débito, comportamiento del mercado, novedades clientes y costos de nuevos productos o servicios.

Requisitos mínimos:

Educación: Título Profesional como Contador Público.

Perfil: El contador deberá poseer habilidades matemáticas y de análisis.

* Este análisis se realizó con la asesoría del Fondo Emprender, Sena Regional Caldas.



CAPITULO V

1. FINANZAS

1.1 Gastos de Puesta en Marcha

El documento de constitución en el que aparece el representante legal se lleva a la DIAN para solicitar el trámite del NIT.

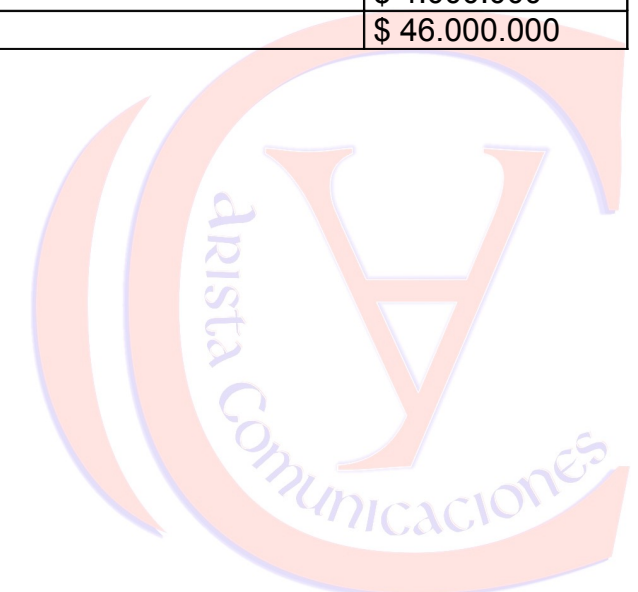
Una vez adquirido el NIT se paga un impuesto que constituye el 0.7% del capital a la oficina de Rentas Departamentales de la Gobernación de Caldas, que en este caso corresponde a \$ 210.000.

Se compra y se diligencia el formulario que cuesta \$ 2.900 en la Cámara de Comercio de Manizales.

El costo del Registro de Cámara y Comercio para una empresa con un capital de \$30.000.000 es de \$ 350.000.

1.2 Gastos Anuales de Administración

Arrendamiento	\$ 25.200.000
Agua	\$ 1.800.000
Luz	\$ 3.600.000
Teléfono	\$ 3.600.000
Internet	\$ 1.800.000
Papelería	\$ 6.000.000
Aseo	\$ 4.000.000
Total	\$ 46.000.000



1.3 Requerimiento de mano de obra directa por periodo

Cargo	Tipo de contrato	Salario básico	Prestaciones %	Total
Secretaria	Indefinido	\$ 550.000	52%	836.000
Contador	Prestación de servicios	\$ 408.000		408.000
Coordinador de Com. Interna	Indefinido	\$ 1.200.000	52%	1.824.000
Coordinador de Com. Externa	Indefinido	\$ 1.200.000	52%	1.824.000
Coordinador de Relaciones Públicas	Indefinido	\$ 1.200.000	52%	1.824.000
Jefe de mercadeo	Indefinido	\$ 1.000.000	52%	1.520.000
Asesor Comercial	Indefinido	\$ 408.000	52%	620.160
Auxiliar de Servicios Generales	Indefinido	\$ 500.000	52%	620.160

* Los contratos se efectuarán a término indefinido porque de esta manera puede haber terminación del contrato en cualquier momento, sin ninguna implicación legal. (Asesoría Fondo Emprender Sena, Regional Caldas).

1.4 FACTOR PRESTACIONAL

- Cesantías (1 mes de salario por año) 8.33%
- Intereses a las cesantías (12% anual) 1.00%
- Vacaciones (15 días de salario por año) 4.17%
- Prima legal (1 mes de salario por año) 8.33%
- Aportes EGM (2/3 partes de los aportes 12.000%) 8.00%
- Aportes IVM (3/4 partes de los aportes 13.50%) 10.13%
- Aportes ARP (máximo riesgo) 8.70%
- Aportes Compensación Familiar, SENA, ICBF 9.00%
- Dotación de ropa de trabajo (3 veces al año: zapatos, uniformes)* 4.17%
- Auxilio de transporte (\$44.500 por mes)*

TOTAL POR MES

68.73%

* Aplica para salarios hasta dos salarios mínimos legales

1.5 Costos por servicios

Los costos se han establecido teniendo en cuenta el cobro de la competencia pero también reconociendo que la empresa no tiene experiencia, estas cifras están suministradas con la sumatoria de lo que en gastos de materiales y transporte se incurriría.

SERVICIO	MENSUAL	ANUAL
Asesoría	\$ 2.100.000	\$ 26.000.000
	\$ 2.800.000	\$ 34.000.000
Consultoría	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000



CAPITULO VI

1. Impacto

El impacto del Plan de Negocios propuesto, parte de la generación de empleo y de ingresos en la región, teniendo en cuenta que es un servicio nuevo por lo menos no planteado desde el portafolio de servicios de una empresa constituida legalmente como lo será a partir de la puesta en marcha de la consultora y asesora en Arista Comunicaciones.

De esta manera se cubren las necesidades que tienen las empresas del Eje Cafetero en cuanto a comunicación organizacional. Se elaboran estrategias de comunicación que permitan optimizar los procesos organizacionales y la proyección de la empresa en el contexto social.

Además se genera la inquietud por parte de nuevos egresados para la creación de empresa y así mismo de proponer sistemas innovadores para mejorar las condiciones regionales.

1.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES

1.2.1 Constitución de la empresa unipersonal

(El siguiente documento es tomado de la Ley que regula la constitución de una empresa unipersonal y de los requerimientos exigidos por la Cámara de Comercio)

La empresa unipersonal es una persona jurídica mediante la cual una persona natural o jurídica (comerciante), que en este caso se denomina empresario, destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

La empresa unipersonal, una vez inscrita en el Registro Mercantil, forma una persona jurídica". (Artículo 71 Ley 222 de 1995).

Se puede constituir por:

- Escritura Pública.
-
- Documento privado reconocido ante Notario o ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio.

Para inscribir y matricular la empresa unipersonal, se debe:

1. Elaborar un documento escrito, que contenga por lo menos

Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario.
Denominación o razón social de la Empresa, seguida de la expresión empresa unipersonal o de su sigla E.U.

Domicilio de la empresa.

Término de duración, si éste no fuere indefinido.

Enunciación clara y completa de las actividades principales, salvo que se exprese que la empresa podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.

El monto del capital, haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor.

El número de cuotas de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la empresa.

Forma de administración, nombre, documento de identidad y facultades de los administradores.

2. Reconocer el documento de constitución ante Notario.

3. Acreditar el pago del impuesto de registro departamental en la Oficina de Rentas Departamentales.

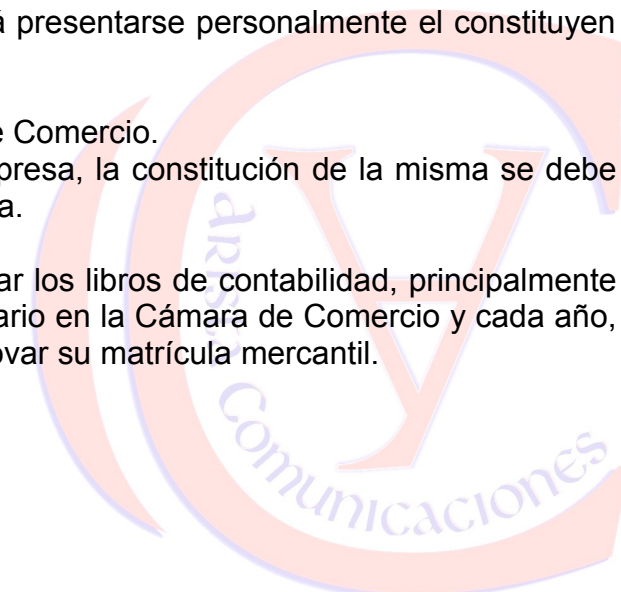
4. Diligenciar el formulario de matrícula mercantil y el formulario de establecimiento de comercio.

5. Para la diligencia de registro, deberá presentarse personalmente el constituyen o su representante o apoderado.

6. Cancelar los derechos de Cámara de Comercio.

Si se aporta un bien inmueble a la empresa, la constitución de la misma se debe realizar únicamente por escritura pública.

La empresa unipersonal deberá registrar los libros de contabilidad, principalmente mayor y balances, inventarios y caja diario en la Cámara de Comercio y cada año, dentro de los tres primeros meses, renovar su matrícula mercantil.



Una empresa unipersonal puede transformarse en sociedad en caso de que las cuotas que componen el capital de la empresa unipersonal pasen a ser propiedad de dos o más empresarios como consecuencia de una cesión parcial o total de las mismas, puede la empresa unipersonal transformarse en sociedad, para lo cual debe otorgar una escritura pública de conversión e inscribirla en el Registro Mercantil.

Ley 232 de 1995

Requisitos para el funcionamiento de los establecimientos comerciales:

Es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos:

*Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación, y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio. Las personas interesadas podrán solicitar la expedición del concepto de las mismas a la entidad de planeación o quien haga sus veces en la jurisdicción municipal o distrital respectiva.

Certificado del uso del suelo expedido por la Secretaría de Planeación Municipal.

*Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.

Certificado de idoneidad sanitaria expedido por la Secretaría de Salud Municipal.

*Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causante de pagos por derechos de autor, se les exigirá los comprobantes de pago expedidos por la autoridad legalmente reconocida, de acuerdo con lo dispuesto por la ley 23 de 1982 y demás normas complementarias.

Sayco y Acimpro

*Tener matrícula mercantil vigente a la Cámara de Comercio de a respectiva jurisdicción.

Matrícula de la Cámara de Comercio de Manizales.

*Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o, quien haga sus veces en la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento.

*Además, el Decreto 2150 de 1995, establece la obligación de cancelar los impuestos de carácter municipal de Industria y Comercio.

Registro ante Industria y Comercio diligenciando el formulario correspondiente.

*Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad.
Obtener el certificado de Seguridad expedido por el cuerpo de Bomberos.

El incumplimiento de cualquiera de los requisitos acarrea sanciones.

1.3 ORGANISMOS DE APOYO

Las organizaciones que han apoyado la propuesta, son:

La Universidad de Manizales ha brindado su apoyo mediante asesoría profesional en el campo de la comunicación organizacional con la tutoría y jurados del trabajo de grado, el diseño de la encuesta y el préstamo de bibliografía.

A través de una contraseña otorgada por la Universidad de la Sabana se logró acceder a la biblioteca virtual, lo que amplió las posibilidades investigativas para el desarrollo del Plan de Negocios.

De igual manera el Sena Regional Caldas proporcionó asesoría permanente para la realización del Plan de Negocios; y diversas empresas consultoras como: Comunicación es Acción, Ecoconsultores, Comunicacción, Image People y Beatriz Barrera Comunicaciones Estratégicas, aportaron datos determinantes para el enfoque de la organización.



9. CONCLUSIONES

- Las empresas del Eje Cafetero relacionan el concepto de comunicación con áreas de tipo audiovisual como el mercadeo o la publicidad, prescindiendo así de la efectividad del comunicador.
- La ausencia de propuestas claras y oportunas en torno a la asesoría y la consultoría en comunicación ha provocado que los empresarios del Eje Cafetero no se interesen en la compra de estos servicios.
- La necesidad en comunicación de la región cafetera está ligada a una perspectiva de carácter integral, pues la ausencia de asesoría y consultoría en este campo no permite a los empresarios percibir la estrecha relación entre lo externo y lo interno, o su eficiente diferenciación.
- La creación de opciones en asesoría y consultoría en comunicación se postula como una nueva oportunidad de negocio y de inversión respecto de la competitividad para las empresas del Eje Cafetero.
- Existe una evidente necesidad de ofrecer servicios en comunicación organizacional a nivel empresarial, a través de una empresa como *Arista Comunicaciones*.
- *Arista Comunicaciones*, desarrollará el Plan de Negocios de comunicación Organizacional propuesto en este trabajo.
- De acuerdo con el estudio de mercados se determinó la viabilidad para la creación y puesta en marcha de Arista Comunicaciones.



10. RECOMENDACIONES

Es necesario crear más posibilidades efectivas para que las investigaciones y proyectos académicos en comunicación organizacional posibiliten soluciones y estrategias a las empresas del Eje Cafetero, pues éstas no han encontrado propuestas claras que les permitan ser más competitivas en el mercado.

Generar la cultura de comunicación en los gerentes de las empresas porque no la tienen.

Ofrecer servicios a las empresas del Eje Cafetero que apoyen los procesos administrativos y gerenciales para que los empresarios vean la comunicación de una manera más humanizada.



11. BIBLIOGRAFÍA

ALCARAZ, Rodríguez Rafael. El Emprendedor de Éxito. Editorial McGraw-Hill. 2001.

BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. Paidós. Barcelona. Buenos Aires. México. 1992.

BECKARD, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos. Fondo educativo Interamericano S.A. 1973.

BONILLA, Carlos. La Comunicación Función básica de las Relaciones Públicas. Editorial Trillas. 2001

B.J., Hodge, P., Anthony William y M., Gales Lawrence. Teoría de la Organización un enfoque Estratégico. Pearson Educación S.A. 2003 Pág.

CASTILLO, José. El Desarrollo Organizacional en Colombia. Fondo editorial Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

FERNÁNDEZ, Collado Carlos. La Comunicación Humana. Editorial MCGraw Hill. Pág. 116.

MARIN, Antonio Lucas. La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones. Editorial Bosch. Barcelona 1997

----- Sociología de las Organizaciones. Mc Graw Hill. España 2002.

MATTELART, Armand y Michelé. Historia de las Teorías de la Comunicación. Paidós Ibérica S.A. 1995

MÚNERA, Pablo Antonio y SÁNCHEZ, Uriel Hernando. Comunicación Empresarial una Mirada Corporativa. Colección Hermes. Medellín 2003

PIZZOLANTE, Italo. El Poder de la Comunicación Estratégica. Cograf Comunicaciones. Caracas 2001

SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina. Ediciones Juan Garnica, S.A. 1992 Barcelona, España

SHEIN, Edgar H. Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Fondo educativo interamericano S.A. 1973.

----- La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Madrid.

VAN RIELL, Cees. Comunicación Corporativa. Prentice may. Madrid 1997

WOLF, Mauro. Investigación de la Comunicación de Masas Crítica y Perspectivas. Instrumentos Paidós. Barcelona 1987.

www.vidadeunconsultor.blogspot.com. La importancia de la asesoría externa para manejar las crisis en su negocio. Por Emilio Betech Rophie Junio de 1998.

www.ccre.org.co. ¿Qué es Responsabilidad Social? Artículos ccre. Bogotá Colombia.

12. ANEXOS



ANEXO 1

ENTREVISTA

Buenos días, mi nombre es _____ y represento a una empresa de *comunicación estratégica* que está indagando la posibilidad de tener sus servicios en el Eje Cafetero. La idea es que usted nos dé 15 minutos de su tiempo para tener una conversación acerca de la comunicación en las organizaciones de la región, son preguntas simples acerca del tema.

De ante mano le agradecemos su sincera colaboración ya que todos sus comentarios serán tenidos en cuenta para nuestra decisión.

I.

¿Quisiera que me comentara cuál es su nombre y que rol tiene en la organización?

¿(Nombre de la empresa) _____ es clasificada como una empresa grande, mediana o pequeña?

Cuénteme ¿Cómo se ha desempeñado el sector al cual pertenece su empresa los últimos años? (Crece – Decrece – Estable – Estable con oportunidades)

II.

¿Utilizan en su empresa medios o herramientas que le permitan darse a conocer a sus clientes y diferentes públicos?

¿Cómo cuáles?

¿Por qué han usado estos medios?

De acuerdo a esto cuénteme ¿qué es comunicación para usted y a quién va dirigida la comunicación en las organizaciones?

¿Quién es la persona encargada de comunicarles mensajes a los públicos en su empresa?

En el momento que ha usado cualquiera de estos medios o instrumentos para comunicarse ¿Ha buscado quién los asesore con el tema?

¿Por qué y para qué?

En caso de responder no, se realiza esta pregunta:

¿Le gustaría que lo asesorarán en el cómo comunicarse de la mejor manera con sus públicos?

De acuerdo a su concepto de comunicación ¿Cree que sería bueno mejorar la comunicación de su organización a sus diferentes públicos? ¿Por qué?

Cómo preferiría manejar esta comunicación, ¿desde un rol interno o acudir a los servicios de expertos que lo asesoren?

De acuerdo a lo que usted conoce de comunicación, ¿estaría dispuesto a pagar por estos servicios? O ¿pagaría por que lo (la) asesoren en todo lo que es comunicación para los diferentes públicos que ustedes atienden?

Además ¿pagaría porque le realizaran un paquete de comunicación personalizado para sus públicos específicos?

Si es así ¿cuánto pagaría y por qué tipo de servicio?

¿Maneja un presupuesto de comunicación periódico?

Considera usted que los empresarios del Eje Cafetero se inclinan por invertir en estos servicios?

III.

Si yo le contaré que comunicación es una estrategia para que usted interactúe con sus empleados, clientes, proveedores, accionistas y les cuente lo que usted está haciendo en beneficio de ellos y la sociedad, que además de esto si su empresa canaliza correctamente la información para mantener a estos públicos al tanto de todo lo que hace la empresa, estaría ganando confianza y aceptación de las personas involucradas en la organización.

Describir un concepto claro y descriptivo de lo que es y encierra la comunicación y poner el ejemplo de algunas empresas que lo manejan exitosamente.

¿Cree usted que la comunicación en su empresa es excelente, buena, regular o mala, o simplemente no hay comunicación?

¿Le gustaría manejar la comunicación como alguna de estas empresas que le acabo de mencionar?

¿Cree usted que su empresa o usted (en el caso de ser el directivo) invertirían en asesoría o servicios de comunicación como los que le acabo de mencionar?

¿En que público invertiría?

VI:

Para terminar ¿Qué empresas del Eje Cafetero conoce usted que recurra a servicios de este tipo?

¿Podría usted recomendarme a alguien que nos pueda colaborar con esta entrevista?



ANEXO 2

OBJETIVOS	CONCEPTO	QUÉ DICE LA GENTE	TENDENCIA
-----------	----------	-------------------	-----------



<p>I. Conocer el comportamiento del sector y determinar las posibilidades de crecimiento.</p>	<p>INALCO LTDA. Industrial Manizales</p>	<p>I. El sector Industrial ha tenido un incremento en las ventas e incluso las proyecciones del año se superan.</p> <p>II. La comunicación en INALCO es manejada desde el área de Gestión Humana, tienen un concepto acerca de que la comunicación es manejo de información. Reconocen que no es gestionada al interior. Estarían dispuestos a adquirir los servicios de comunicación internamente.</p> <p>III. Reconocen que no tienen estrategias de comunicación y estarían dispuestos a comprar comunicación externa.</p> <p>IV. No conoce empresas que adquieran servicios de asesoría y consultoría</p>	<p>I. Existe un crecimiento a nivel general en todos los sectores.</p>
<p>II. Identificar el concepto de comunicación que manejan los empresarios y a partir de éste determinar en qué invierten y por quién es manejada en la organización.</p>	<p>DIAJOR LTDA. Industrial Manizales</p>	<p>I. El sector se ha incrementado en su nivel de ventas mensuales</p> <p>II. Para DIAJOR la comunicación es manejada desde el área de Talento Humano para la información interna y desde el área de Mercadeo para la externa. El concepto de comunicación esta enfocado a la publicidad y mercadeo de sus productos. Estarían dispuestos adquirir los servicios de comunicación ante una buena propuesta para mejorar los procesos internos, porque consideran que lo externo está cubierto.</p> <p>III. De acuerdo a lo expuesto en la entrevista, consideran que su comunicación es buena pero consideran que ante un manejo adecuado podría llegar a ser excelente.</p> <p>IV. No tienen conocimiento de empresas que compren servicios de asesoría y consultoría.</p>	<p>II. El concepto de comunicación es entendido desde diversos puntos de vista. Esto se evidencia ya que la comunicación en las empresas encuestadas es manejada desde el área de Gestión Humana, Mercadeo y Publicidad.</p>
<p>III. A partir de un concepto de comunicación expuesto en la entrevista, saber cómo la perciben en su empresa y si estarían dispuestos a comprar los servicios ofrecidos.</p>	<p>ESAP Servicios Manizales</p>	<p>I. La inscripción de estudiantes en las diferentes carreras ofrecidas se han acrecentado.</p> <p>II. La comunicación se canaliza a través de Talento Humano.No hay una persona responsable de este proceso, el concepto de comunicación es relacionado con los medios o herramientas. Estarían dispuestos a pagar por una asesoría en comunicación.</p> <p>III. Desde el punto de vista expuesto en la entrevista, considera que la comunicación es regular. Y su mayor interés de inversión se haría para el público interno.</p> <p>IV. No conoce empresas que adquieran servicios de este tipo.</p>	<p>III. Existe un interés general por comprar servicios de comunicación ante buenas ofertas.</p>
<p>IV. Sondear entre los empresarios del Eje Cafetero que empresas conocen que recurran a los servicios de</p>	<p>HOSPITAL DE CALDAS Servicios</p>	<p>I. Decreció en el último tiempo, debido a la crisis generada por el cierre.</p>	<p>IV. La comunicación es calificada entre regular y buena, pero no consideran que sea integral, lo que hace que no sea evaluada como</p>

ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE MANIZALES – SENA ENCUESTA

La siguiente encuesta se realiza con el fin de obtener información que permita cualificar la investigación “Plan de Negocios para la venta de servicios en asesoría y consultoría en comunicación organizacional para el Eje Cafetero”. Trabajo de investigación académico realizado por las estudiantes Ángela María Cardona Botero y Paula Andrea Ramírez Ospina para obtener el título de Comunicadoras Sociales y Periodistas de la Universidad de Manizales.

Objetivo: Determinar la viabilidad de una empresa que ofrezca los servicios de asesoría y consultoría en comunicación organizacional para empresas del Eje Cafetero.

Nombre _____
Empresa _____
Tipo de empresa _____

I. ¿Su empresa tiene actualmente un Área de Comunicación?
Si ____ No ____

II. De los siguientes servicios, ¿Cuál le gustaría implementar en su empresa?

Comunicación interna _____

(Mejora la comunicación que hay entre los miembros de la organización, reflejándose en un buen clima laboral y aumento de la productividad)

Comunicación externa _____

(Le permite tener una buena comunicación con sus proveedores y un mayor acercamiento a sus clientes)

Relaciones públicas _____

(Mejora las relaciones no sólo con sus clientes, sino con la sociedad en general, entes gubernamentales, entidades bancarias, entre otras).

Comunicación Organizacional _____

(Comunicación interna – Comunicación externa – Relaciones Públicas).

III. ¿Les gustaría invertir en servicios de asesoría y consultoría para su empresa?

Si _____

No _____

IV. Estaría dispuesto a pagar entre

_____ Y _____
_____ Y _____

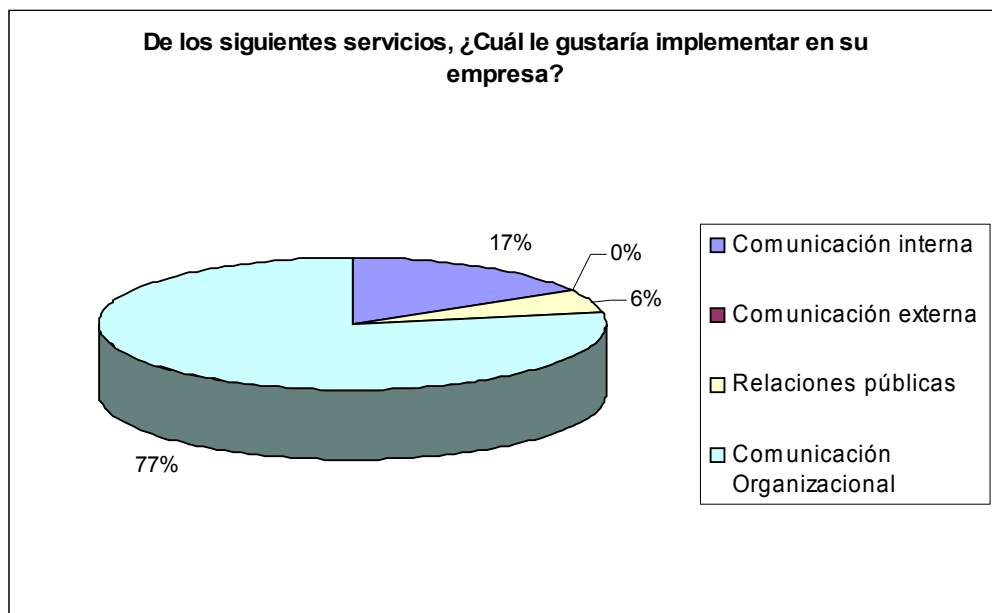
V. Observaciones

Gracias por su colaboración.



ANEXO 4

Gráficas encuesta



¿Les gustaría invertir en servicios de asesoría y consultoría para su empresa?

