



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Información y
Comunicación

TRABAJO FINAL DE GRADO

ACHER

Gestión de la comunicación interna
y externa en una empresa familiar.

Estudiantes:

Arbiza Roverano Leticia 4.806.500-8
Berlingere Borges Florencia 4.948.607-9
Olmedo Manzi Leonardo 4.131.723-2

Docente Tutor:

Prof. Daniel Ottado

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento de los procesos de comunicación de la empresa que trabaja bajo la razón social **Heydi Uruguay S.A.** y es conocida por los nombres de **"Acher" y "Acher Cerámicas"**.

Este trabajo se desprende del diagnóstico logrado como resultado de la intervención profesional realizada durante el año 2021 y se focaliza específicamente en el sector de cocinas de esta empresa.

Se utilizaron técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas como: revisión bibliográfica sobre marcos teóricos referentes a la temática a tratar, metodología de proyectos y creación de planes estratégicos de comunicación, análisis documental, revisión de antecedentes vinculados con el sector, análisis de redes sociales y sitio web, encuestas y entrevistas.

El Trabajo de Grado consiste en la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación que abarca la comunicación interna y externa de la organización, con foco en el sector de cocinas. Comprende el manejo de la comunicación a nivel interno y cómo se proyectan, la empresa y esta sección en medios gráficos, plataformas digitales, sitio web y puntos de venta.

Abstract

The purpose of this final degree project is to contribute to the strengthening of the communication processes of the company that works under the name Heydi Uruguay S.A. and is known by the names of "Acher" and "Acher Cerámicas".

The following work emerges from the diagnosis achieved as a result of the professional intervention carried out during the year 2021 and focuses specifically on the kitchen sector of said company.

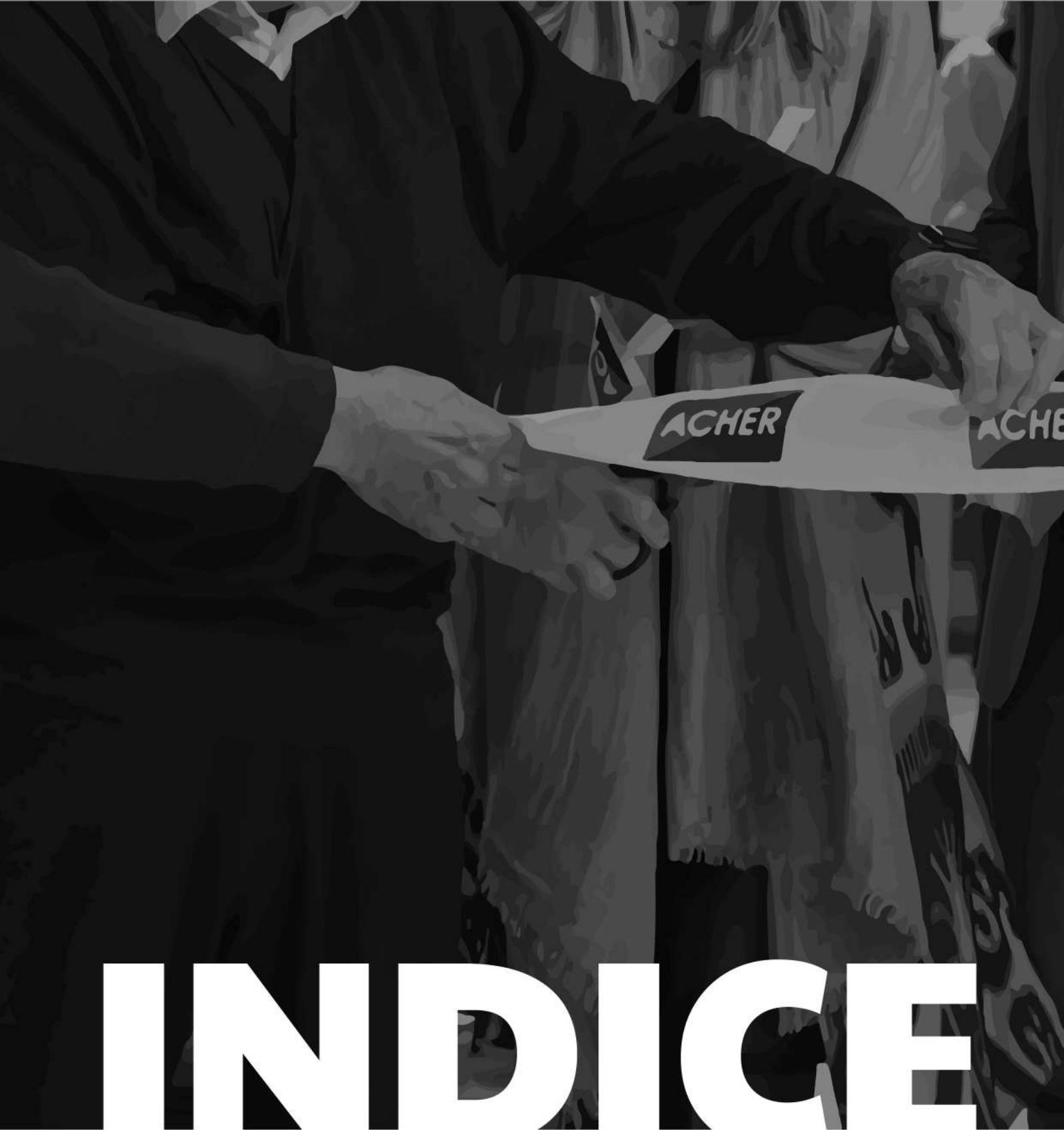
Qualitative and quantitative research techniques are used, such as: bibliographic review on theoretical frameworks related to the subject to be dealt with, project methodology and creation of strategic communication plans, documentary analysis, review of background information related to the sector, analysis of social networks and its website, surveys and interviews.

The Degree Work consists of the elaboration of a Strategic Communication Plan that covers the internal and external communication of the organization, with a focus on the kitchen sector. It includes the management of internal communication and how the company and this section are projected in graphic media, digital platforms, website and points of sale.

Agradecimientos

Agradecemos a familiares y amigos que nos han acompañado y confiado en nosotros a lo largo de este proceso de descubrimiento y generación de conocimiento. A cada uno de los docentes que han aportado su granito de arena para cultivarnos y convertirnos en los profesionales que hoy en día ya somos.

Un especial agradecimiento a toda la familia Acher y sus colaboradores, en especial a Gabriela Acher por su disposición y colaboración durante todo el proceso de incursión dentro su empresa. Además un agradecimiento especial a nuestro tutor de TFG Daniel Ottado por contribuir de forma activa con su conocimiento, empatía, humanidad, paciencia y guía para que logremos alcanzar nuestro grado académico.



INDICE

Índice

Resumen.....	1
Capítulo I. Presentación del tema	6
Introducción	6
Justificación de la elección del tema.....	7
Capítulo II. Descripción de la organización	9
Contexto y presentación de la organización:.....	9
Contexto del área de trabajo:	12
Operaciones que se realizan en la venta de cocinas:	13
Figura 1: Proceso de venta:.....	16
Figura 2: Organigrama final del departamento de cocinas:	17
Capítulo III. Antecedentes	18
Antecedentes:.....	18
Nuestro punto de partida:	18
El desafío de comprender las características y dinámicas de las empresas familiares:.....	18
Diagnóstico:	21
Capítulo IV. Marco Conceptual	37
Estrategia de comunicación y su importancia en las organizaciones.....	38
El plan estratégico de comunicación como un camino al éxito	38
La Comunicación Interna como herramienta la eficiencia y la participación de todas las personas	40
Comunicación formal e informal para fomentar la cultura organizacional ..	41
Cultura Organizacional, creencias, valores y prácticas que llevan a una meta en común	43
Identidad Corporativa, la forma en que una organización se proyecta y comunica	44
Definir indicadores como herramienta de control	44
Capítulo V. Metodología	45
Metodología	45
Análisis de situación	46
Análisis DOFA.....	46
Definición de objetivos.....	46
Definición de públicos	47
Definición de mensajes.....	47

Plan de acción.....	47
Definición de indicadores	47
Capítulo VI. Plan estratégico de comunicación	48
Análisis de la situación.....	48
Plan de comunicación.....	51
Presentación.....	51
Objetivos	51
Plan de acción.....	53
Cronograma.....	55
Presupuesto estimado - Plan de comunicación:	56
Elaboración de productos como Trabajo de Grado	58
Conclusión.....	59
Capítulo VII - Reflexiones.....	62
Reflexión general.....	62
Reflexiones individuales	64
Capítulo VIII- Bibliografía	73
Capítulo IX - Anexos.....	78
Tabla 1: Entrevista realizada a la directora de Acher y encargada del departamento de cocinas.....	78
Tabla 2: Entrevista realizada al gerente del departamento de cocinas.....	86
Tabla 3: Entrevista realizada a la directora e integrante del departamento comercial de Acher.....	87
Tabla 4: Encuesta - matriz de preguntas.	90
Figura 3: Organigrama departamento de diseño.....	98
Figura 4: Organigrama general de Acher	99
Informe proporcionado por la empresa:	101
Resumen auditoría externa:	105



Presentación del tema

Capítulo I. Presentación del tema

Introducción

Esta intervención tuvo como objetivo contribuir en el aumento de las ventas en el departamento de cocinas de la empresa Acher a través de la mejora en los procesos comunicacionales. Este sector de la empresa se vio afectado por problemáticas y necesidades de comunicación. Para comprender mejor la problemática se analizó y se estableció el estado de situación a través de métodos cualitativos tales como: revisión bibliográfica sobre marcos teóricos referentes al tema, metodología de proyectos y creación de planes estratégicos de comunicación, análisis documental, revisión de antecedentes vinculados con el sector, entrevistas, análisis de redes sociales y sitio web. Como método cuantitativo se realizó una encuesta.

Como resultado de esta intervención se pretende generar un plan estratégico de comunicación eficaz y eficiente, donde se brinde herramientas y soluciones a la empresa para mejorar la comunicación en el departamento de cocinas.

Este trabajo se encuentra conformado por IX capítulos. En el capítulo I presentamos el tema con una breve introducción y justificación de la elección. En el capítulo II se describe el contexto y presentación de la organización junto a la visión, misión y valores, asimismo el contexto del área de trabajo y el proceso de ventas. En el capítulo III se detalla los antecedentes; cuál es el punto de partida para realizar este trabajo, se plantea los desafíos que presentan este tipo de empresas, se definen los objetivos, y se encuentra la síntesis del diagnóstico.

En el capítulo IV se desarrolla el marco conceptual en el que se respaldó este trabajo. En el capítulo V se aborda la metodología. En el capítulo VI se ubica el plan estratégico, junto al diseño del plan de comunicación, plan de comunicación digital y conclusiones. En el VII se presenta la reflexión general y las individuales. Por último en los capítulos VIII y IX se encuentran la bibliografía y los anexos.

Justificación de la elección del tema

En el transcurso del 2021 el equipo trabajó con Acher, una empresa familiar uruguaya fundada en 1965, trabaja bajo la razón social **Heydi Uruguaya S.A.** y es conocida como **"Acher" y "Acher Cerámicas"**, dedicada a la venta de revestimiento, loza sanitaria, grifería, mobiliario de cocina y complementos para el hogar. Su target market está compuesto por arquitectos, desarrollistas, interioristas, constructores y público en general que se interesan en las nuevas tendencias, calidad y diseño en el rubro.

A partir de la práctica preprofesional del Seminario Taller de Comunicación se diseñó y ejecutó un diagnóstico de comunicación junto a la empresa, con recomendaciones, el cual ha sido nuestro punto de partida para realizar este Trabajo de Grado.

El mismo tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de los procesos de comunicación de la empresa mediante una serie de acciones que ayuden a mejorar las ventas del sector de cocinas.

Se profundizó en la comprensión de las dinámicas de trabajo y características de las empresas familiares desde una mirada comunicacional, los factores que han impactado negativamente y han provocado una disminución en las ventas del departamento de cocinas específicamente.

Adenda: Es importante destacar que el desarrollo de la práctica pre profesional, durante el año 2021 se vio afectado por la pandemia mundial y emergencia sanitaria de COVID-19, por lo cual sufrimos limitaciones para conocer la organización in situ, sus complejidades e interactuar con ella y sus integrantes como hubiera sido necesario en situaciones normales. Además tuvimos que realizar el 100% de la interacción con la empresa por medios digitales como: videoconferencias, correos electrónicos y redes sociales como WhatsApp. Este contexto ha complejizado y ralentizado el contacto con la empresa y sus directivos. Esto dilata en el tiempo las instancias de intercambio, reuniones y todo tipo de comunicaciones, situación que limita de gran manera los insumos a los que se pudo acceder para realizar este trabajo.



Descripción de la Organización

Capítulo II. Descripción de la organización

Contexto y presentación de la organización:

Al comenzar a analizar la organización se puede observar que se autodefine como una empresa familiar y teniendo en cuenta las palabras de Grabinsky (2002), la empresa familiar es “aquella en la que los dueños y los que operan tomen decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias” (p. 231).

La gestión de estas empresas según Daily y Dollinger (1993) conlleva superar innumerables retos dónde un factor decisivo es el componente comunicativo interno entre los miembros o integrantes de una familia, debido a que es uno de los elementos que recibe menos atención en relación a los procesos directos de negociación y al brindar cualquier tipo de servicio.

Para solucionar y atender estos inconvenientes es preciso identificar la direccionalidad de la comunicación, los elementos del proceso de comunicación, los tipos que la definen y la revisión de las respectivas instancias de gestión comunicacional. Al diagnosticar el estado de situación de la empresa se puede visualizar la realidad en torno a los procesos y flujos de comunicación, considerar las acciones que mejoren la interacción entre sus miembros y se alcancen las metas organizativas. Es necesario examinar y optimizar la gestión de la comunicación interna para repercutir positivamente en los objetivos generales de la organización.

En función de los conceptos antes expuestos se procede a realizar la siguiente descripción donde se utilizaron como fuentes el sitio web de la empresa e información proporcionada por la dirección de la misma.

De allí se desprende que Acher es una empresa familiar con más de 40 años de experiencia cuyo origen data del año 1965. Fundada por Jaime Acher y su hermano, quienes en sus inicios desarrollaron su actividad como una empresa constructora en Piriápolis, manteniéndose en ese rubro durante 10 años.

A partir de entonces observaron la oportunidad de desarrollo que el mercado presentaba y vieron la necesidad de diversificar sus actividades, sumando una nueva línea de productos a la empresa.

En el año 1985 Jaime Acher se separa de su hermano y da inicio a "Cerámicas Acher" (posteriormente "Acher"). Comienza por integrar a su familia en el nuevo negocio e implementa productos más sofisticados y de mayor calidad.

En la actualidad la organización tiene como accionistas de la empresa a Jaime y Ruth (su esposa), su hijo Ari Acher (director), su hija Gabriela Acher (Directora de Marketing y Recursos Humanos) y su nuera Yael (Encargada de compras). La empresa actualmente está conformada por una plantilla de 170 empleados aproximadamente, en sus distintas sucursales.

Su Misión: *"Lograr satisfacer las necesidades de sus clientes tanto en la parte comercial como en servicios"* focalizándose en la capacitación constante del personal. Conseguir un variado portfolio de productos que se encuentran a nivel mundial y generar alianzas estratégicas que les permitan ofrecer la mejor opción del mercado.

Su Visión: *"Ejercer el liderazgo siendo pioneros en dar al consumidor las mejores opciones con altos estándares de calidad y servicio, tecnología y diseño".*

Valores:

- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Confianza
- Fidelidad
- Vocación de servicio

Acher actualmente se encuentra en el sector de importaciones, comercialización y distribución de artículos provenientes de otras partes del mundo para la construcción en Uruguay, estos artículos son:

- Pisos y revestimiento
- Mobiliario de cocinas
- Loza sanitaria
- Grifería
- Mobiliario de baño

El distintivo de Acher es brindar a sus clientes una mejor calidad y servicio con una atención personalizada, innova tanto en la tecnología como en los diseños, motivados por su slogan *"lo que imaginas existe"*.

Acher cuenta con una gran variedad, que van desde los básicos hasta las nuevas tendencias, con un amplio stock y también con artículos limitados por pedido; la empresa tiene la opción de venta online como también locales físicos.

Los locales de Acher en Montevideo se ubican en:

- Outlet: 8 de octubre 4811
- Showroom: 8 de octubre 2645

Los locales de Acher en Punta del Este se ubican en:

- Outlet: José Batlle y Ordoñez Esq. Carlos Anaya y Tejedor
- Showroom: Joaquín de Viana Esq. Ituzaingó

Contexto del área de trabajo:

Este trabajo se encuentra enfocado en el departamento de mobiliario de cocina atendiendo la principal inquietud planteada desde la empresa en mejorar el bajo nivel de ventas. Esto involucra la comunicación interna y externa que tienen con los siguientes actores:

- Departamento de compras e importaciones
- Departamento de marketing
- Cliente
- Proveedores

El área específica de trabajo se desarrolló en los sectores involucrados en la venta de mobiliario de cocina. Los departamentos que componen este proceso son:

- Ventas de salón (Outlet y Showroom)
- Diseño
- Carpintería
- Administración

Operaciones que se realizan en la venta de cocinas:

1. El cliente ingresa al local y es recibido por una recepcionista que le asigna un vendedor, quién se encargará de orientar al cliente en su búsqueda.
2. En este primer encuentro se le toman los datos al cliente, los cuales son ingresados a una plataforma online llamada Kiflow. Esta plataforma es utilizada como guía para los vendedores, para que el diseño se acerque a las referencias del cliente. En este proceso se le realizan varias preguntas al cliente como: si lleva garrafa o no, si es gas por cañería, si los muebles deben ser con o sin freno, etc. Para comenzar a diseñar es necesario que el cliente traiga un plano con las medidas de su espacio, ya sea hecho por ellos o por un arquitecto. En el caso de que no tengan las medidas, y prefieran no tomarlas, se le ofrece un asesoramiento a domicilio.

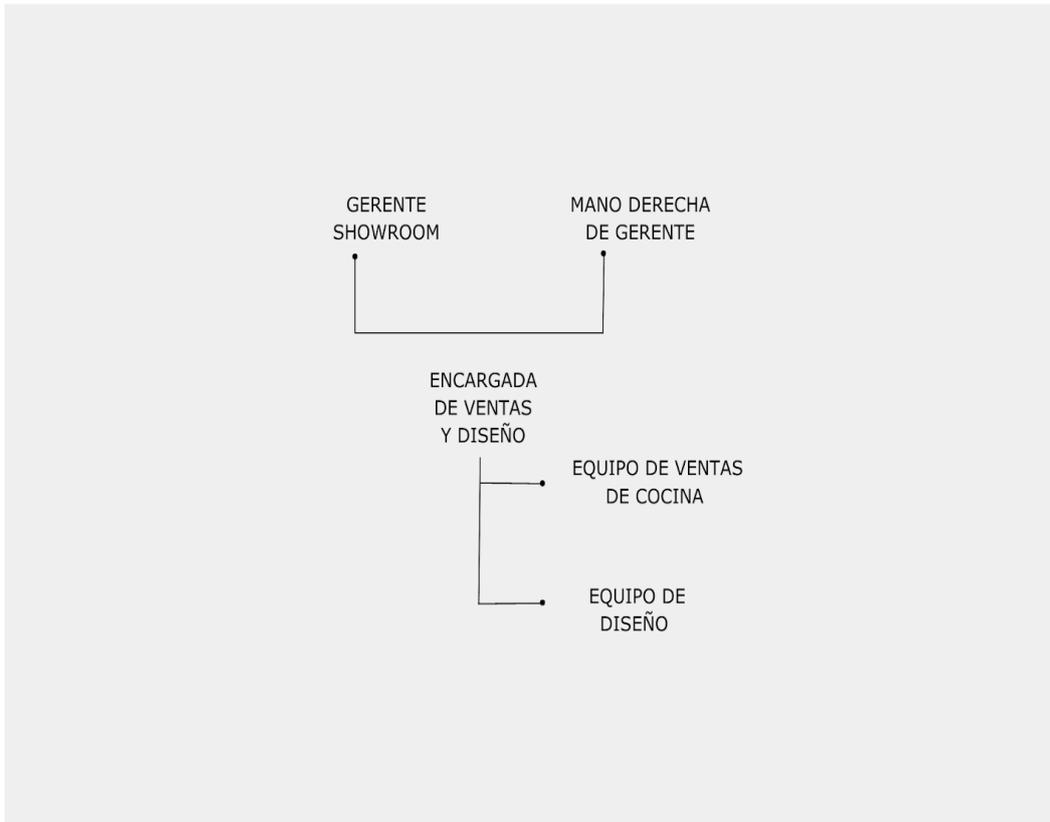
3. Una vez que el vendedor tiene todos los datos, se carga a Kiflow y se pasa a diseño. Se le comunica al cliente que el diseño estará pronto en una semana aproximadamente.
4. El proyecto llega al área de diseño y se comienza a trabajar en él. En caso de necesitar algún dato se comunican directamente con el cliente.
5. Una vez terminado el diseño se le envía al vendedor el presupuesto y los planos correspondientes.
6. El vendedor le envía un mail con el presupuesto sin imágenes y solicita una reunión en el local para ver el proyecto en "3D", es una reunión en la que participan el vendedor, cliente y diseñador. Acher considera que es mejor no enviar las imágenes por mail, para lograr una instancia de reunión junto al cliente. En esta instancia se realizan modificaciones las cuales posteriormente son enviadas al vendedor con dos días de demora, para luego transmitirlo al cliente. Este punto es clave, debido a que el cliente decide si se lleva a cabo el proyecto, o no.
7. En caso de que el proyecto se confirme, el cliente debe realizar una señal. Se coordina el relevamiento, esta coordinación la realiza el departamento de administración.
8. Carpintería ratifica las medidas.
9. El área de diseño ajusta el proyecto con estas medidas finales. Carpintería aprueba las medidas del proyecto.

10. Se le solicita al cliente la aprobación de los planos por mail, o que concurra al local. De esta forma está todo listo para coordinar la instalación del mobiliario, que se encuentra a cargo de carpintería.

Figura 1: Proceso de venta:



Figura 2: Organigrama final del departamento de cocinas:





Antecedentes

Capítulo III. Antecedentes

Antecedentes:

Para desarrollar este Trabajo de Grado, se evidencia que existe poca bibliografía sobre el sector específico a abordar y que la mayoría de los abordajes radican desde una concepción administrativa - económica, se recurrió a la revisión de antecedentes vinculados a las empresas familiares y PYMES con el fin de enriquecer el abordaje de la temática.

Nuestro punto de partida:

A continuación detallaremos el punto de partida de este TFG, el cual está comprendido en el diagnóstico de la empresa y lo procederemos a exponer en la siguiente síntesis.

El desafío de comprender las características y dinámicas de las empresas familiares:

La complejidad de las empresas familiares hace indispensable que en la intervención en una empresa familiar como es el caso de Acher, según Harris, Martínez y Ward, (1994) hay que utilizar múltiples disciplinas para lograr llegar a estudiar y problematizar una organización de estas características. Es a través de la sociología donde se ha intentado dar respuesta a los procesos de formulación e implantación estratégica, desde la economía lograr alcanzar una relación entre estrategia y resultados (Cuervo García, 1999; Gómez Mejía y Gutiérrez Calderón, 1996) y finalmente desde la psicología se logra analizar el comportamiento y toma de decisiones estratégicas de una organización familiar.

Al existir una gran variedad de propuestas para interpretar cómo se direccionan los objetivos y qué se considera alcanzar el éxito dentro de una empresa familiar. Si bien a través de la teoría de la agencia se utiliza un enfoque en los recursos, capacidades y el proceso estratégico reflejado en la dirección estratégica. Llega a considerar los resultados familiares en un mismo nivel que los resultados empresariales.

Aunque los resultados personales se vinculan directamente con el nivel individual, en este tipo de organizaciones se refleja directamente en los miembros de la familia que dirigen la organización.

Desde la teoría de la agencia se observa una visión centrada en los resultados empresariales y se puede ver reflejado en similitud de las relaciones contractuales de los cargos directivos de la misma. (Reyes Recio y Sacristán Navarro, 2003). Al tener en cuenta el análisis de Crismen (2003) donde indica que la suposición de que el único objetivo de la empresa familiar es la creación de riqueza, a través de la generación de la ventaja competitiva, cuestiona sí solo de esta forma se puede medir el éxito de una empresa familiar.

Como dice Sharma (1997) las empresas familiares deben ser medidas con respecto a los objetivos que pretenden alcanzar. Las empresas familiares buscan mucho más que alcanzar maximizar sus riquezas, sino que también persiguen otros tipos de resultados que se vuelven más complejos que para poder entenderlos se necesita entender el comportamiento familiar.

Según Lee y Rogoff (1996) la participación de los miembros familiares de una empresa familiar incide directamente en las metas y actitudes de los propietarios y administradores.

Por lo tanto es necesario analizar las prácticas de gestión y su impacto en los resultados de las empresas familiares al utilizar medidas objetivas y subjetivas de los resultados empresariales (Miller (2001); Astrachan y Kolenko, (1994). Si bien es importante la medición de la eficacia de la empresa familiar para lograr distinguir los objetivos que persigue una empresa, no hay que dejar de lado que muchas veces la maximización de los resultados no es el objetivo último de la empresa familiar.

Hay que entender que existen otros aspectos que motivan a las empresas familiares en su desarrollo para poder decodificar el proceso de dirección familiar. Por lo tanto es necesario destacar que para lograr investigar la empresa familiar solo se puede contar con la aplicación de las disciplinas existentes. Por su complejidad multifactorial interna y externa hace necesarios combinar una metodología de investigación y diagnóstico mixta, donde se van a combinar métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas.

El criterio utilizado para la selección de los antecedentes fue, en primer lugar, hacer una revisión bibliográfica que nos ayude a entender frente a qué tipo de organización nos encontramos, sus características, problemáticas y posibles estrategias para solucionar los mismos.

En segundo lugar, dentro de las problemáticas encontradas, establecer qué rol desempeña la comunicación en la solución de las mismas y el respaldo que brinda la comunicación al plan estratégico de estas organizaciones.

A partir de lo anterior, se optó por la siguiente investigación:

- Boibo Blanco, J y Cocco Piedrahita, T. (2011.). *PYME: requerimientos mínimos necesarios para proveer seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos en un ámbito pleno de riesgos.*
- HERNÁNDEZ, J. (2014) "La empresa familiar como campo (s) de problema (s)".
- Baraibar, C., Melesi, A. (2019). Los modelos de crecimiento de las empresas y el cambio generacional en las empresas familiares.

Diagnóstico:

La entrevista como herramienta de diagnóstico:

Como parte del proceso de diagnóstico se realizaron cuatro entrevistas principales en las cuales participaron los directivos, encargada del departamento de cocina, e integrantes del departamento comercial.

La intención de la primera entrevista realizada fue conocer en profundidad a la empresa, dentro de lo que se enmarca; conocer sus objetivos, problemas identificados, el rol asignado a sus empleados, mecanismo y dinámica de trabajo y las diferentes perspectivas que tenían sobre la imagen e identidad de la empresa.

Se presentan tres tablas con la información recabada en las posteriores entrevistas realizadas. (Ver Anexos Tabla 1, Tabla 2, Tabla 3).

Análisis de entrevistas:

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas tanto individuales como grupales a directivos y mandos medios, analizamos la información que tienen relación directa con los objetivos planteados. Constituyendo a las mismas como fuente primaria de investigación.

Primer encuentro:

Este primer encuentro fue de carácter introductorio, en el cual logramos conocer los inicios y la construcción de Acher como empresa. Su estructura, mecanismos de trabajo, visión y misión. Así, como también, los problemas y necesidades que los directivos de la misma identificaban en los distintos procesos de trabajo.

Segundo y tercer encuentro:

Se analiza la comunicación interna en la que se puede observar que son ineficaces por distintos factores entre los cuales se detecta informalidad por parte de la dirección ya que la toma de decisiones se da en ámbitos formales e informales, no siendo comunicada adecuadamente a todas las secciones de la organización.

Los medios que se emplean no son adecuadamente utilizados, si bien cuentan con e-mail corporativo, grupos de WhatsApp, telefonía fija y una plataforma de uso interno llamada *Kiflow*.

Observamos que los empleados no tienen claro cuáles son los límites de sus tareas ni la metodología de trabajo de forma concreta a pesar de que la gerencia indica que los perfiles y metodologías están por escrito en un manual.

Se descubre una ausencia de sinergia dentro de la organización que los lleve a una falta de estrategias claras de comunicación interna y externa, lo que imposibilita llevar adelante un plan estratégico global.

La sección de ventas de cocinas no cuenta con un gerente ya que la misma había sido despedida, lo que conlleva a que una de las diseñadoras fuera designada como encargada interina mientras veían cómo solucionaban la situación.

Posteriormente la misma renuncia y se ven obligados a tomar decisiones ya que la sección quedó acéfala. Se resuelve que el gerente de showroom e hijo de una de las dueñas quede como gerente de ventas del área de cocinas y después de una búsqueda externa pero sin éxito dispongan que una de las diseñadoras quede como encargada del área de ventas de cocina.

Estos cambios impactan en la conformación de los grupos de trabajo lo que lleva a tener que reponer de forma tercerizada a la diseñadora que asume el cargo de encargada y se decide contratar un vendedor exclusivo para el área de cocinas que se encargue solamente de esa tarea para lograr una mayor efectividad de la sección.

No existe un encargado de comunicación que trabaje en conjunto con todas las gerencias, dirección y mandos medios con el fin de optimizar tanto los procesos comunicativos internos como una estrategia global de comunicación externa en todos los canales de comunicación.

En cuanto al clima organizacional se puede observar falta de integración de las áreas y de los niveles tanto por la situación atípica que presenta la pandemia de Covid-19 como por las dinámicas de trabajo.

Cuarto encuentro:

A partir de nuestra intervención visualizamos grandes cambios que se han llevado a cabo en el transcurso del año 2022 dentro del departamento de cocinas.

Dentro de los cambios realizados se destacan la implementación de un departamento de Recursos Humanos integrado por profesionales, la integración de vendedores especializados en cocina, charlas de capacitación a los empleados, creación de campañas de marketing en el departamento de cocinas.

Esta nueva metodología de trabajo se encuentra bajo evaluación por parte de los directivos de la empresa, teniendo como objetivo la búsqueda de resultados positivos para el aumento en el nivel de ventas.

Síntesis de encuesta:

Durante el proceso de intervención a la empresa, se decidió diseñar e implementar una encuesta sobre el clima organizacional de la misma. Esta herramienta se define como "Una encuesta por muestreo es un modo de obtener información preguntando a los individuos que son objeto de la investigación, que forman parte de una muestra representativa, mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario, con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables" (Corbetta: 2007).

La selección de esta técnica se justifica al intentar descubrir y poner a prueba la velocidad de respuesta que la organización posee con las solicitudes de información. Por lo tanto, tal estrategia implicó dos niveles de ejecución:

1. **Composición de un cuestionario.** El mismo se comprende de 20 preguntas con respuestas cerradas y abiertas, con respuestas cortas.

Objetivo: obtener información de varios actores del dpto. de cocina y llevar a cabo medidas contrastables con respecto a los asuntos emanados de las anteriores instancias de entrevistas y el estudio de los documentos proporcionados por la organización.

2. **Monitoreo del tiempo de respuesta de la empresa.** Mediante los actores involucrados en la actividad.

Objetivo: Medir el tiempo de reacción e interés que la organización propuso a esta actividad, se considera prudente dar un plazo de 3 días para su ejecución. Atendiendo a la pauta con previo aviso y respuesta en reconocimiento desde la parte involucrada en proporcionar los correos corporativos.

En el formulario de encuesta se refleja el cometido de lo que se procuró indagar.(vea anexo Tabla 4). Esta encuesta se llevó a cabo mediante la herramienta "Formularios de Google o Google Forms". Los valores cuantitativos que se procuraron obtener debieron ser registrados en hojas de cálculos de tipo "excel o google Sheets".

La utilidad de tales formularios nos permitirá alcanzar, informes que vislumbren aspectos críticos en función de cómo se califique cada variable o pregunta. Esta lista expone los propósitos que cada grupo de preguntas procuró lograr.

Análisis de la encuesta:

Al momento de realizar la encuesta, se optó por implementarla a través del correo electrónico institucional de cada empleado y se consideró pertinente abarcar el 100% del universo por ser una cantidad pequeña de personas a alcanzar.

En primera instancia, el tiempo para obtener la información de los contactos se estimó en más de un mes para poder acceder a estos. Luego de conseguir los datos pertinentes, las encuestas fueron enviadas.

Como resultado no obtuvimos respuesta por parte de ninguno de los encuestados. Por motivo de esto, se informó de forma inmediata la situación ocurrida a sus gerentes primeramente vía mail, no obteniendo nuevamente respuesta alguna.

Como resultado de este proceso que llevamos a cabo, pudimos observar las deficiencias que se encuentran dentro de la comunicación de la empresa. Al no tener un referente/encargado de comunicación resulta difícil acceder a ciertas informaciones, tanto por agentes externos como internos.

Esto no solo involucra al público externo que quiere obtener ciertos datos, ya sea para posteriores compras o demás, sino a los mismos actores participantes de la organización, en donde la comunicación y el flujo de información deben ser primordiales para sus correspondientes funciones.

Por otro lado, al no obtener respuestas por parte de los sectores involucrados, no contamos con testimonios de los empleados en temas importantes que aportarían a nuestra intervención.

Destacamos también que por parte de los directivos esta situación no pudo ser resuelta, a pesar de que mostraron voluntad por informar que esta encuesta estaba siendo ejecutada por el equipo. Esto forma parte de los problemas en la toma de decisiones que identificamos en una primera instancia; al no contar con espacios formales de transmisión de información a sus empleados, se ve imposibilitado que los mismos sean parte de tal actividad.

Análisis de redes sociales:

Al comenzar a analizar la comunicación externa de la organización se logra identificar que poseen múltiples canales de comunicación entre los cuales se encuentra su sitio web, sus redes sociales que son Facebook, YouTube e Instagram.



acher.com.uy



[acher.ceramicas](https://www.instagram.com/acher.ceramicas)



[AcherCeramicas](https://www.facebook.com/AcherCeramicas)



[Acher Ceramicas](https://www.youtube.com/AcherCeramicas)

Se detecta en todos los canales de comunicación que el público objetivo no se encuentra bien definido. Esto quiere decir que no se realiza un contenido específico para cada red social, en consecuencia los formatos de las publicaciones no se ajustan a las medidas establecidas por cada plataforma, por lo tanto los contenidos se ven afectados por la baja calidad. Durante el desarrollo de la intervención, notamos un incremento en la presencia del sector de mobiliario de cocina en las diferentes redes sociales. Asimismo su interacción con el público creció favorablemente, al generar un tono más cercano y familiar.

Cabe destacar que esta interacción se presenta exclusivamente en Instagram, si bien esta plataforma resulta ser una de las más utilizadas en la actualidad, no se debe desatender la imagen que se brinda de la empresa en las demás plataformas. Las historias destacadas visibles en el perfil de instagram cuentan con información variada en cuanto al contenido visual, informativo y explicativo de la empresa, tales como *"Horarios"*, *"Locales"*, *"Ferias"*, *"Tienda Online"*, *"Sorteos"*, etc. Asimismo encontramos otras que intentan conectar con el público desde una postura más descontracturada, tales como *"Blog"*, *"Naturaleza"* y *"Spotify"*.

En cuanto a este punto consideramos que existe un exceso de información que se pierde y la información importante pasa desapercibida cuando el usuario ingresa al perfil. Por eso destacamos resumir las historias destacadas en los puntos principales tales como *"Horario"*, *"Locales"*, *"Tienda Online"*, *"Eventos"*, *"Nosotros"*, *"Proyectos"*.

La plataforma de YouTube carece de actualización debido a que hace más de 5 años que no se suben contenidos a la misma. Por otro lado, Facebook se ha vuelto una reproducción de contenido de Instagram.

No se observa una frecuencia adecuada para mantener y captar el interés de sus públicos reflejándose en las redes anteriormente mencionadas.

Público objetivo propuesto:

Público Objetivo

01

Hombres y Mujeres
entre 30 y 55 años

02

Vida social y familiar activa,
independientes, elegantes.

03

Ubicación geográfica
(Montevideo, Ciudad de la costa,
Maldonado)

04

Intereses: confort, calidad, exclusividad,
elegancia, tendencias, diseño de interiores,
hogar, familia.

05

Comportamiento: compras con diseño y
calidad, por web y en puntos de venta,
buscan un servicio integral y servicio post venta

Publicaciones y Alcance:

Se busca captar nuevo público y motivar al ya existente convirtiéndose no solo en interacciones sino que también en ventas por lo cual se debe generar más actividad en la redes sociales haciendo hincapié en los contenidos audiovisuales que transmiten los valores de la marca.

Implementar la contratación de influencers con el fin de lograr un mayor alcance de público similar que comenzará a conocer e interactuar con la marca y a verse motivado a consumir la misma. Lo que hará que logren tomar protagonismo los contenidos y pautas sobre los productos, su calidad, diseño, materiales y servicios posventa.

Se atraerán públicos nuevos y se motivará al existente permitiendo promocionar las nuevas tendencias y que los clientes potenciales vayan conociendo la marca y se interesen en sus valores, productos y en la calidad de los mismos haciendo hincapié en el servicio de diseño personalizado.

Hay que destacar que esta empresa no solo comercializa insumos sino una experiencia que llevará a crear espacios de ensueño dentro del hogar. Por otro lado, quienes ya conocen la marca y sus servicios tendrán nuevos contenidos con gente conocida que atraerá su atención y tendrán información de las nuevas tendencias en diseños para el hogar. Además es necesario promover las compras por la web y en los showrooms.

Análisis del tono:

En una primera instancia el tono de la marca era muy estructurado y distante, utilizaba palabras complejas, con un lenguaje muy técnico sin lograr cercanía y familiaridad.

Propuesta de tono:

- Corporativo
- Demostrativo
- Testimonial
- Cercano
- Amistoso
- Explicativo

Se debe lograr una comunicación directa y cercana con el cliente. Para eso es necesario exponer los productos, su calidad y generar expectativas de experiencia, de esta forma se brinda una solución integral para los espacios de sus hogares.

Debilidades de la presencia en redes sociales:

- Sus publicaciones se encuentran dirigidas a los insumos de baño, grifería y cerámicas, esto deja en un segundo plano a los productos asociados al mobiliario de cocinas.
- El contenido no se encuentra adaptado a las distintas redes sociales que la empresa utiliza.
- Canal de Youtube carece de actualización.

Mejoras de la empresa en redes sociales:

- Mayor interacción con su público: se logró generar una interacción más fluida con su público objetivo a través de historias y publicaciones más dinámicas que ayudan a conocer en profundidad los gustos y preferencias de sus clientes.
- Publicidad en distintos medios: se observa mayor presencia de anuncios tanto en redes como en medios más tradicionales.
- La página web es de fácil acceso y de compra.

Conclusión:

Entendemos que los problemas identificados como resultado de un análisis exhaustivo de la empresa: son factores que inciden de manera directa en las ventas del mobiliario de cocina. Comprendemos, además, que la comunicación es parte vital en los procesos que se desarrollan a nivel institucional y que está ligada a ellos ya sea de manera planificada o no. Es preciso por ello alcanzar una buena planificación que permita gestionar la comunicación interna y externa para lograr los resultados deseados.

Hemos utilizado las diferentes técnicas y herramientas para la recolección y análisis de datos, tales como: entrevistas, encuesta y revisión de bibliografía. De esta investigación se identificó una serie de problemas y necesidades tanto en el entorno interno como externo.

Problemas y necesidades identificados en la comunicación interna:

Informalidad en la toma de decisiones desde Dirección: Los problemas comunicacionales que se observaron entre los miembros directivos tienen como punto de partida la informalidad en la toma de decisiones, al ser una empresa familiar los puntos de encuentro se realizan en lugares y momentos no adecuados, perdiendo de esta forma la relevancia de los temas a tratar. Este problema se continúa a la hora de comunicar información al resto de la empresa.

Canales de comunicación ineficientes: A raíz de esta informalidad desde Dirección, los medios que se emplean no son adecuadamente utilizados, si bien cuentan con varios canales de comunicación como: Email, Whatsapp, llamada telefónica, Kiflow (plataforma propia de la empresa). La comunicación e información fluida entre los empleados se distorsiona, esto conlleva a que los miembros no se encuentren bien informados sobre sus metodologías de trabajo.

Roles poco definidos: Como resultado de la anterior auditoría, el departamento no cuenta con un gerente que supervisa el proceso de venta, queda a cargo la diseñadora del departamento. Esto trae consigo dos problemas; el rol de la diseñadora no se encuentra definido, ya que tiene una sobrecarga de tareas, y en segundo lugar los vendedores no tienen a un referente al cual comunicar el seguimiento de ventas.

Falta de supervisión: No existe un seguimiento directo en las diferentes fases del proceso en las ventas del departamento de mobiliario de cocina.

Proceso de ventas extenso: Como consecuencia de la falta de supervisión, el proceso de venta es muy largo. En efecto el cliente pierde interés en la compra, y el vendedor se encuentra poco motivado, debido a que las comisiones son también a largo plazo, esto conlleva a que no exista un seguimiento y la venta no se realice con éxito.

Ausencia de un referente de comunicación interna: Actualmente no existe una persona encargada de la comunicación interna. No existen intermediarios entre los directivos y empleados en general, esto desencadena que los mensajes importantes muchas veces se pierdan.

Ausencia de integración de niveles y áreas debido a la Pandemia: Actualmente no se realizan actividades recreativas entre los empleados de distintas áreas y niveles, debido a la pandemia, lo que causa una falta de integración y desmotivación en el equipo.

Problemas y necesidades en la comunicación externa:

Público objetivo no definido: Actualmente el departamento de cocina se encuentra detenido debido a la falta de ventas, esto conlleva a una revisión de los procesos que se realizan para detectar los problemas que allí se ubican. Como resultado el público objetivo se ve afectado, dado que el mismo no se encuentra definido. Hasta el momento Acher se dirigía a los arquitectos, debido a que los mismos se sitúan en el sector de la construcción; pero en las observaciones que han realizado comprobaron que los arquitectos tienen preferencia por el contacto directo con los carpinteros, por dos causas: en primer lugar se utiliza sus diseños y segundo lugar es más económico.

Por tal motivo, hoy evalúan sus públicos y el alcance que estos pueden llegar a tener para el crecimiento en las ventas.

Carecen de campañas publicitarias para el área de cocina: Debido a la falta de ventas y este proceso de transformación en el departamento de ventas, decidieron no invertir en campañas de marketing, por tal motivo no se observan publicidades, carteles y en los medios digitales las cocinas no cuentan con protagonismo.

Falta de actualización e interacción con sus seguidores en redes sociales: Acher cuenta con tres redes sociales: Facebook, Instagram y Youtube. En el caso de Facebook e Instagram, se observan actualizaciones diarias, pero que tienen como protagonista otros sectores de la empresa. Aun así se observa que existe poca interacción con los seguidores de estas redes. En el caso de Youtube no se encuentra actualizado siendo su última publicación hace 5 años. Estas observaciones cuentan con un factor común que es la poca relevancia que se le brinda al mobiliario de cocina, lo que ubica en un segundo plano los productos de cocina con respecto a los demás.

No comunica a su público su sentido de familia: En los medios de comunicación utilizados por la empresa no se hace explícito el sentido de familia. Es decir que la empresa se presenta sin hacer mención a la historia de la misma y cómo ella se conforma.

Por lo tanto, la cercanía de la empresa con su público es distante. Por otro lado resaltar que en los encuentros con Acher, hicieron énfasis en que la cocina resulta para ellos un lugar de unión con la familia, por ello la misma debe estar integrada a otros espacios. Esta mención no resulta visible a la hora de comunicar y llegar a sus públicos.

Recomendaciones:

- Consideramos oportuno generar campañas publicitarias que apunten a Facebook e Instagram como canales principales, debido a que allí se canaliza nuestro público objetivo. De esta manera se apunta a promover las ventas a través de la página web. En el el anexo 9.5 se adjunta un Plan de Comunicación Digital con el fin de que la organización cuente con este insumo como guía para gestionar su comunicación digital en redes sociales y pueda abordar su comunicación de forma global.
- Dinamizar el posicionamiento de la página web al utilizar como recursos potenciadores: anuncios de display, enlaces de tráfico en sus redes sociales, y otro tipo de métodos que direccionen a los potenciales clientes a la página web.
- Es relevante gestionar adecuadamente la comunicación ya que es una herramienta esencial para contrarrestar las debilidades, trabajar de forma global y sinérgica donde la comunicación sea en función de un plan estratégico para la organización.



IV

Marco Conceptual

Capítulo IV. Marco Conceptual

En este capítulo se desarrollan conceptos claves que respaldan la elaboración de este Trabajo de Grado, las acciones y productos resultantes del mismo aportan elementos que llevan a una mayor comprensión de la materia.

Al considerar que la comunicación ha sido objeto de análisis desde hace siglos, desde diferentes autores y ramas del conocimiento, es importante comprender que la comunicación es uno de los procesos más fundamentales y complejos a la hora de materializarlo. Por lo cual es crucial tomar conciencia de que dentro de una organización "todo comunica", de ahí la importancia de tener bien definido lo que queremos comunicar y lo que efectivamente se comunica.

Según Berlo (1984), es clave considerar que: "la comunicación es un proceso de continuo movimiento y evolución; por lo que no es algo estático ni fijo".

El proceso de la comunicación varía constantemente con sus elementos, al contar con elementos cambiantes, este proceso tiende a ser diferente cada vez. Por lo tanto es relevante considerar que la gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones es de suma importancia para poder garantizar la coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se entiende por parte de los públicos de la organización.

Estrategia de comunicación y su importancia en las organizaciones

"Un plan de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y visión"

Aljure (pág. 82.)

Un **Plan Estratégico de Comunicación** o (PEC) corresponde a la planeación estratégica de la comunicación, es un proceso que comienza con el análisis de situación, luego se establecen los objetivos de comunicación y se definen cuáles van a ser los procesos, canales, y acciones necesarias para alcanzar los objetivos preestablecidos. Posteriormente se procede a definir cuáles son los indicadores para controlar y medir la gestión así como el impacto causado por la gestión de la comunicación en la organización. El PEC no es un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar la estrategia organizacional.

El plan estratégico de comunicación como un camino al éxito

Para poder definir una estrategia de comunicación es necesario primero realizar el diagnóstico comunicacional de la organización, en el caso de Acher en particular el diagnóstico se enfocó en el sector de ventas de cocinas y se considera necesario realizar un PEC.

El PEC debe ser resultado de la planeación y en el mismo se plasma el análisis de situación y diagnóstico de comunicación, los objetivos de comunicación, los públicos asociados y se determinan los mensajes que se transmiten a los públicos.

Además se determinan los canales, los medios, acciones, actividades o tácticas a implementar para transmitir los mensajes a los públicos definidos. Incluye un cronograma, presupuesto e indicadores. Puede abarcar la organización de forma global o ser direccionada a una sección como resulta en el caso de Acher, la planificación puede abarcar un plazo de 3 a 5 años o plazos más cortos como puede ser un mes, seis meses, un año. El contar con objetivos comunicacionales contribuyen al logro de los objetivos institucionales, por lo tanto no son iguales a los objetivos generales de la institución.

Los objetivos comunicacionales determinan qué se quiere conseguir con el plan de comunicación.

Cada problema de comunicación hallado hace necesario adaptar los objetivos comunicacionales, los mismos deben ser claros y medibles, permitiendo valorar el resultado de la misma. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y limitados en el tiempo.

"La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida".

Arellano, Enrique C

La importancia de contar con un PEC es que todas las acciones y procesos de comunicación desde la atención telefónica hasta la campaña publicitaria comunican, volviendo a la comunicación una responsabilidad de todos los integrantes de una organización.

La coherencia y buena ejecución de un PEC es responsabilidad del Director de Comunicación o el encargado de la comunicación en la organización, así como el diseño y ejecución trabajan en estrecha relación con los directivos de la organización.

La Comunicación Interna como herramienta la eficiencia y la participación de todas las personas

Las empresas familiares presentan dificultad para permanecer, ya que según J.Ward (2011), el deseo de continuidad de la empresa familiar nace del hecho de que estas ofrecen una oportunidad a los hijos, dándoles la posibilidad de tener independencia, controlar su futuro, poder ser autónomos. Son empresas que presentan conflictos entre los miembros de la familia, si bien mancomunan sus intereses para brindar un servicio y/o producto, cuentan con una gran debilidad a nivel de la comunicación interna.

Según Daily y Dollingter (1993) gestionar estas empresas conllevan superar innumerables retos, dónde un factor decisivo es el componente comunicativo interno entre los miembros o integrantes de una familia, debido a que es uno de los elementos que recibe menos atención en relación a los procesos directos de negociación y al brindar cualquier tipo de servicio.

Es muy necesario chequear y optimizar la gestión de la comunicación interna para repercutir positivamente en los objetivos generales de la organización.

Comunicación formal e informal para fomentar la cultura organizacional

En una empresa familiar, existe tanto la comunicación formal e informal entre los miembros de la familia y los empleados. La comunicación formal se refiere a la información que se intercambia mediante canales oficiales, como reuniones, correos electrónicos y reportes, etc.

La comunicación informal, por otro lado, se refiere a la información que se comparte de manera no oficial, como conversaciones informales, intercambios de mensajes de texto, rumores.

Es importante que la empresa familiar tenga una estrategia planificada para gestionar tanto la comunicación formal como informal. Destacamos algunas recomendaciones que pueden ser utilizadas para una adecuada gestión:

1. Establecer canales de comunicación formal: Es importante que la empresa tenga un conjunto de canales de comunicación formal que permita a los empleados y miembros de la familia compartir información y tomar decisiones de manera clara y transparente. Estos canales pueden incluir reuniones regulares, boletines informativos, correos electrónicos y otros medios de comunicación escritos.
2. Definir roles y responsabilidades: Es importante que la empresa tenga claridad en cuanto a los roles y responsabilidades de cada miembro de la familia y de los empleados.

De esta manera, se evita la duplicación de tareas y se asegura que la información sea compartida de manera eficiente.

3. Fomentar una cultura de comunicación abierta: Donde los empleados y los miembros de la familia se sientan cómodos compartiendo sus ideas y opiniones de manera respetuosa y constructiva.
4. Establecer reglas para la comunicación informal: Aunque la comunicación informal puede ser útil en ciertos contextos, también puede generar problemas si se utiliza de manera inapropiada. Por ello, es importante que la empresa establezca reglas claras para la comunicación informal, en cuanto a qué tipo de información se puede compartir y cómo se debe hacer.
5. Capacitar a los empleados en habilidades de comunicación: Es importante que la empresa brinde capacitación a los empleados en habilidades de comunicación efectiva, tanto en el ámbito formal como informal.
6. Monitorear la efectividad de la comunicación: Se puede realizar mediante la evaluación de la satisfacción de los empleados y la medición de los resultados de la empresa.

Para concluir, es importante tener un equilibrio entre estos dos tipos de comunicación, para ello se debe establecer canales de comunicación formales, definir roles y responsabilidades, fomentar una cultura de comunicación abierta, establecer reglas para la comunicación informal, capacitar a los empleados en habilidades de comunicación y monitorear la efectividad de la comunicación.

Cultura Organizacional, creencias, valores y prácticas que llevan a una meta en común

Al encontrarnos frente a una empresa familiar es necesario dar un marco teórico a esa cultura organizacional. Según García-Alvarez y Lopez-Sintas (2001) quienes hablan de la heterogeneidad de la empresa familiar toma como referencia el valor del fundador.

Para Dunn (1995), la principal diferencia entre las empresas familiares y no familiares es que las primeras están preocupadas por los resultados familiares y empresariales a la vez (Dunn, 1995) a diferencia de las empresas no familiares que se preocupan solamente por los resultados empresariales y sus ganancias.

En las empresas familiares se define el éxito al incorporar criterios subjetivos y objetivos como la calidad y creación de puestos de trabajo, el bienestar para los miembros familiares y no familiares, la reputación dentro de la industria y la comunidad local, la existencia de un negocio saludable y rentable siempre partiendo de sus propios términos alejándose de los indicadores tradicionales del éxito. Por lo tanto es inevitable que las prácticas de gestión impacten en los resultados de la empresa familiar.

Sorenson (1999, 2000) establece cuatro factores para medir el éxito de una empresa familiar en los que incluye independencia y satisfacción familiar, unidad familiar, respeto por la comunidad, desarrollo de los hijos y de los negocios.

Identidad Corporativa, la forma en que una organización se proyecta y comunica

Aljure destaca que es importante lograr la coherencia organizacional en la cual se alinean la identidad organizacional con el hacer y el decir de la misma.

Definir indicadores como herramienta de control

Definir indicadores de impacto y de gestión es fundamental para saber si el PEC está teniendo el resultado deseado o es necesario hacer ajustes del mismo. Al enfocar la mirada en los efectos del accionar comunicacional se hace necesario el diseño de mecanismos y herramientas para la medición y evaluación del éxito.

Por otro lado, es de suma importancia tener en cuenta la necesidad de diferenciar entre el monitoreo y la evaluación para saber cuáles son nuestras expectativas de cada uno de ellos.

Es necesario elaborar una hoja de ruta de las estrategias de comunicación interna y externa promoviendo los cambios organizacionales necesarios y fortaleciendo la comunicación institucional, siendo necesario el conocimiento y compromiso de todo el equipo de trabajo en la organización.



Metodología

Capítulo V. Metodología

Metodología

El plan de comunicación se elaboró poniendo en práctica la metodología planteada por Aljure (2015) en su libro Plan Estratégico de Comunicación, adaptada al caso concreto de la empresa .

La metodología debe ser clara y concreta al seguir algunos pasos básicos:

1. Análisis de la situación.
2. Análisis DOFA.
3. Definición de objetivos.
4. Definir los públicos.
5. Definir el mensaje para cada público.
6. Definir un plan de acción
7. Definir indicadores

Se implementaron las 7 etapas para la elaboración de un PEC de Acher 2022- 2023. Las 7 etapas están comprendidas y desarrolladas en los capítulos 5 y 6 de este trabajo.

Para el desarrollo de la siguiente intervención se recurre a fuentes primarias y secundarias desde libros, artículos, y estudios en relación al diagnóstico e implementación de un plan de comunicación así como lo relacionado a la gestión del cambio.

Se hace uso de herramientas de diagnóstico como el relevamiento de información interna de la organización desde documentos, entrevistas y encuestas. Además se analiza el contexto de la organización y los procesos comunicacionales e interacción con sus públicos al evaluar su impacto en el desempeño de la misma focalizados en el área de ventas de cocinas.

Análisis de situación

Esta fase abarcó la investigación y análisis de datos con el objetivo de discernir el estado actual de Acher. Se empleó como punto de partida el diagnóstico previamente efectuado. Fue esencial llevar a cabo una evaluación exhaustiva de la situación de la empresa, en su entorno tanto en lo interno como externo, con el propósito de identificar los elementos críticos representados mediante debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

Análisis DOFA

Mediante el análisis DOFA se buscó la identificación de los elementos claves en Acher, potenciando las fortalezas y oportunidades, con el propósito de reducir al mínimo las amenazas y debilidades. Todo ello se fundamentó en la recopilación de información previamente efectuada en el análisis de situación.

Definición de objetivos

La formulación de los objetivos de comunicación estuvo condicionada por la obtención de la información de las etapas previas, especialmente en el análisis de situación y en los problemas planteados por la empresa.

Definición de públicos

Los públicos fueron definidos a partir de los resultados obtenidos en el análisis DOFA y del análisis de situación.

Definición de mensajes

Se elaboraron mensajes específicos para cada público, garantizando una coherencia con la situación actual de la empresa.

Plan de acción

Se utilizaron herramientas adecuadas a la situación y los recursos disponibles con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Durante esta etapa se establecieron, el cronograma y el presupuesto.

Definición de indicadores:

Se establecieron indicadores para cada acción con el propósito de verificar el cumplimiento de los objetivos.



Plan Estratégico

Capítulo VI. Plan estratégico de comunicación

Análisis de la situación

El presente de Acher

Para comenzar a abordar el presente de la empresa como forma de actualizar el diagnóstico, es importante destacar los conceptos desarrollados por Chiavenato, I. (2010) al analizar las organizaciones y su comportamiento. Él entiende a las organizaciones como "un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común".

Si bien las organizaciones y empresas son instrumentos sociales que permiten a las personas combinar sus esfuerzos para lograr alcanzar objetivos que no lograrían de forma individual, además son ámbitos donde las personas se apoyan mutuamente para alcanzar metas comunes.

Al estudiar el comportamiento organizacional se comienza por las organizaciones, ya que en ellas se desarrolla el comportamiento de las agrupaciones. Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos que interactúan de forma continua con su entorno. Por lo tanto, es importante comprender que las relaciones en las organizaciones no son relaciones lineales, las mismas no son producto de la causa y efecto, sino que son sistemas probabilísticos que no se explican sólo a partir de aspectos separados o relaciones causales simples y directas.

Analizar una organización no se limita a la descripción de las partes que la integran, sino que es necesario utilizar una visión sistémica y holística. Lo que quiere decir que no están estáticas y tampoco son inertes, al contrario "tienen vida propia".

Las organizaciones y empresas al igual que los organismos vivientes nacen, se desarrollan y mueren. Por lo cual es importante distinguir que no son sólo predios o conjuntos de oficinas y maquinaria, estas son simplemente una plataforma para que la organización funcione. Estas actividades cotidianas no son la esencia de las organizaciones, su esencia implica mucho más, porque al ser organismos vivos se adaptan continuamente a su entorno y están en permanente cambio.

Para lograr abordar los conceptos antes expuestos, es necesario tener en cuenta todos los cambios que se han producido durante el transcurso de la intervención y procederemos a detallarlos a continuación.

Una empresa en constante cambio

"El éxito de una organización, cada vez más, depende de la forma en que es capaz de aunar de manera eficaz las necesidades, valores, y comportamientos de las personas de la organización."

(Ronco, Lladó. pág 68)

Durante el transcurso de elaboración del diagnóstico han sucedido cambios que repercutieron en los problemas anteriormente identificados y en el desarrollo del departamento de cocinas.

Los cambios que se implementaron fueron: ascenso en el puesto de diseñadora a encargada de diseño, renuncia por parte de la anterior encargada, puesto de gerencia y puestos de vendedores especializados en cocinas.

- **Renuncia de la encargada de diseño**
- **Ascenso de diseñadora a encargada de diseño**
- **Implementación de cargo en gerencia**
- **Implementación de vendedores especializados en cocinas**

Los cambios en las organizaciones o empresas no siempre son planificados, estos pueden producirse como desencadenantes de otras acciones, como es el caso de la renuncia al puesto de encargada. Ante esto, la empresa debe gestionar de manera adecuada los procesos de cambios, para lograr aceptabilidad y calidad en estos procesos por parte de los miembros de la misma así como también de los diferentes públicos objetivos.

En esta oportunidad los nuevos ajustes en el organigrama del departamento y la implementación de nuevos cargos fueron receptionados de manera positiva. Por parte de gerencia, observaron que estas modificaciones se vieron reflejadas en la integración del equipo y en la toma de decisiones.

Se comprende que allí es dónde se refleja con mayor claridad, debido a que los roles pasaron a estar más definidos y se comenzó con un proceso de seguimiento y apoyo en las ventas a los vendedores.

Además, se le suma la implementación de reuniones generales y mensuales que incluyen a todo el departamento de cocinas, se logra a través de estos encuentros que se comuniquen las dificultades y logros que la empresa atraviesa, así como también, plantean objetivos a corto, mediano y largo plazo. De esta manera, la comunicación entre el equipo tiene su punto de encuentro y se previenen posibles pérdidas de información.

Plan de comunicación

Presentación

El siguiente plan de comunicación que se presenta tiene como finalidad detallar las recomendaciones sugeridas para las áreas de comunicación interna y externa. Consiste en una propuesta estratégica en donde se enumera una serie de acciones pensadas para fortalecer el desarrollo de la empresa, se detalla un análisis de colores y fuentes con ejemplos recomendados, se diseña una planificación para las diferentes redes sociales con sus correspondientes publicaciones y calendario.

Para la elaboración del mismo se toman en cuenta las recomendaciones para la comunicación interna y externa, producto de la realización del diagnóstico. Tales recomendaciones se plantean como actividades a llevar a cabo en un determinado periodo de tiempo del año 2023. La realización de las actividades descritas se manifiesta en un proceso de duración de 3 fases.

Estas actividades se puntúan y describen según su propuesta. A su vez, se enmarcan indicadores básicos para la ejecución y formas de verificación de las actividades.

Objetivos

Los objetivos del plan de comunicación responden a las necesidades planteadas por la empresa y a los problemas hallados durante la intervención.

Objetivo general:

- Potenciar la comunicación interna y externa de Acher.

Objetivos específicos:

1. Optimizar la gestión de la comunicación interna con el fin de mejorar los procesos y flujos de comunicación entre directivos y todos los miembros de la empresa.
2. Mejorar la comunicación externa con el fin de lograr una estrategia global de comunicación concentrándose en el departamento de cocinas.
3. Implementar una estrategia de comunicación que impacte positivamente en la comunicación global y se traduzca en un incremento de las ventas de la sección de cocinas.

Plan de acción

Objetivos específicos	Problemas asociados	Acciones	Indicador	Medios de verificación
1. Optimizar la gestión de la comunicación interna con el fin de mejorar los procesos y flujos de comunicación entre directivos y miembros de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informalidad en la toma de decisiones desde dirección. 2. Canales de comunicación ineficientes. 3. Roles poco definidos. 4. Ausencia de un referente de comunicación interna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformar reuniones de información entre directivos y cargos medios. 2. Optimizar el uso de los canales de comunicación ya existentes. 3. Elaborar un discurso evocativo y representativo de la empresa. 4. Crear un área de comunicación interna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de reuniones programadas y realizadas con éxito. 2. Nivel de empleados que utilizan y tienen acceso a los canales existentes. 3. Cantidad de empleados que pueden repetir los mensajes claves del discurso. 4. Nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos en el área de comunicación interna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de reuniones: comparación de programadas y realizadas. 2. Encuestas de uso y acceso. 3. Encuestas de clima laboral. 4. Reporte de seguimiento y evaluación
2. Mejorar la comunicación externa con el fin de lograr una estrategia global de comunicación, concentrándose en el departamento de cocinas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Público objetivo no definido. 2. Falta de campañas publicitarias para el área de cocinas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar, clasificar y jerarquizar el público al cual se dirige 2. Diseñar campañas de marketing en el 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de segmentos de públicos identificados y clasificados. 2. Número de campañas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos de ventas. 2. Reportes de resultados: con métricas de alcance, interacción, ventas generadas.

	<p>3. Falta de actualización en redes sociales.</p>	<p>área de cocinas.</p> <p>3. Elaborar un calendario anual de publicaciones.</p> <p>4. Actualizar periódicamente las redes sociales.</p>	<p>diseñadas e implementadas durante un periodo determinado.</p> <p>3. Cumplimiento del calendario de publicaciones según lo planificado.</p> <p>4. Nivel de frecuencia de actualización de cada red social. Por semana o mes.</p>	<p>3. Reportes periódicos que muestren el cumplimiento del calendario.</p> <p>4. Herramientas de análisis de redes sociales que midan la frecuencia de las publicaciones.</p>
<p>3. Implementar una estrategia de comunicación que impacte positivamente en la comunicación global y se traduzca en un incremento de las ventas de la sección de cocinas.</p>	<p>1. Ausencia de integración entre niveles y áreas.</p> <p>2. Proceso de ventas extenso.</p>	<p>1. Aumentar la interacción entre los niveles y áreas.</p> <p>2. Dinamizar el proceso de ventas.</p>	<p>1. Número de reuniones entre los niveles programadas y efectivamente realizadas.</p> <p>2. Tiempo promedio para cerrar una venta desde el primer contacto con el cliente.</p>	<p>1. Registro de reuniones (fechas, participantes, propósitos).</p> <p>2. Registro de ventas (Fechas del primer contacto- fechas del cierre).</p>

Cronograma

Fase I (1 mes) Informar	Fase II (4 meses) Implementar	Fase III (1 mes) Monitorear
<p>Comunicar a las diferentes áreas y niveles la implementación del PEC.</p> <p>Crear seguridad y confianza al demostrar que al optimizar la comunicación interna y externa, todos los miembros del equipo se verán favorecidos.</p>	<p>Implementar las acciones recomendadas, proporcionar información y capacitación a todos los miembros del equipo.</p> <p>De esta manera, aseguraremos una ejecución efectiva de las acciones, y una transición fluida de acuerdo a lo establecido.</p>	<p>Evaluación del impacto luego de la implementación del PEC.</p>

Presupuesto estimado - Plan de comunicación:

Objetivo: Fortalecer los procesos de comunicación interna y externa de Acher. El siguiente presupuesto contempla los gastos estimados en la estrategia de comunicación para el año 2023.

Acciones	Prioridad 1 a 3	Recursos detallados	Presupuesto
Conformar reuniones entre directivos y cargos medios.	1	Horas de profesional de comunicación que: programe y modere reuniones, realice encuestas, reportes y evaluación.	U\$S 1.400
Optimizar el uso de los canales de comunicación ya existentes.	1	Planificar y realizar campaña interna para estimular la utilización de los medios formales corporativos.	U\$S 400
Elaborar un discurso evocativo y representativo de la empresa.	1	Horas de profesional de comunicación que diseñe y elabore discurso.	U\$S 130
Crear un área de comunicación interna.	1	Horas de profesional de comunicación que lleve adelante el área.	U\$S 4.500
Investigar clasificar y jerarquizar el público al cual se dirige.	1	Horas de profesional de comunicación que apoye la sección de comunicación e identifique y jerarquice los públicos.	U\$S 150
Diseñar campañas de marketing para el área de cocinas	2	Horas de trabajo colaborativo entre asesor de comunicación responsable del área de comunicación y área de	U\$S 250

		marketing.	
Elaborar un calendario anual de publicaciones.	2	Horas de coordinación entre el equipo de comunicación, marketing y ventas.	U\$S 125
Actualizar periódicamente las redes sociales.	2	Horas de diseñador gráfico y community manager e influencers para diseño de campañas.	U\$S 15.500
Aumentar la interacción entre los niveles y áreas.	2	Horas de encargado de coaching	U\$S 400
Dinamizar el proceso de ventas.	1	Capacitar al equipo del área de ventas de cocina	U\$S 5.000
Evaluación y seguimiento de resultados de PEC	3	Horas del profesional de comunicación.	U\$S 150
Presupuesto total en dólares			U\$S 26.455

*La intensidad del color azul representa el orden de prioridad.

Elaboración de productos como Trabajo de Grado

Como resultado se elaboró una propuesta estratégica para la comunicación externa de la empresa Acher. Con los siguientes puntos:

- Objetivo de la propuesta
- Medios de implementación
- Tono propuesto
- Estrategia de Google
- Estrategia de Facebook e Instagram
- Calendario de contenidos

ACHER

SECCIÓN COCINAS



Tu cocina junto a ACHER

Brindamos un servicio integral y personalizado. Tráenos tu idea o proyecto y nosotros lo hacemos posible.



LO QUE IMAGINÁS EXISTE

Infinitas opciones de REVESTIMIENTO, GRIFERÍA, BACHAS & MESADAS, ACCESORIOS Y MÁS.

ACHER

Hogar

Tendencia

Diseño

Premium

Propuesta estratégica "Tu cocina junto a ACHER"

Nuestra propuesta tiene como objetivo generar más tráfico en la página web. Haciendo parte a nuestro público objetivo de la "Experiencia Acher". Esto quiere decir, mostrar el proceso de elaboración de las cocinas y el trabajo que eso conlleva, comenzando desde el arquitecto, diseño, carpintería, hasta la instalación de la misma.

¿Cuál es el objetivo? Que las personas realicen una acción en el sitio web como: registrarse, interacción en el chat online o que realicen una compra.

Esta campaña tendrá comienzo el 1 de Setiembre dando por terminado el 31 de Octubre. El primer mes de campaña estará sujeto al Día de la Industria de la Construcción que se conmemora el tercer lunes del mes de Octubre de cada año.

Medios de implementación:



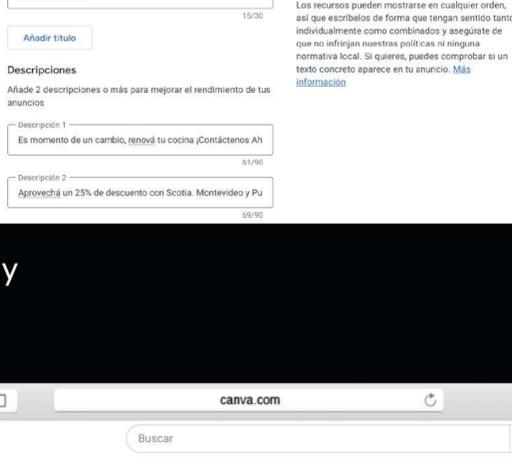
Tono Propuesto:

Proponemos un tono más cercano donde el cliente sea parte del proceso. Visibilizando el detrás, mostrando la calidad de los productos, su fabricación, el proceso y sobre todo la calidad humana, la familia y el hogar.

Estrategia de Google AdWords y Display

Keywords:
Hogar / Diseño / Tendencias / Construcción / Mobiliario / Grifería / Barraca / Asesoramiento / Revestimiento / Cocina / Interiores / Cerámicas / Calidad

AdWords



Display



Estrategia de Facebook Segmentación:

Geográfica:
Montevideo, Maldonado y Canelones.

Demográfica:
Hombres y Mujeres de 50 a 70

Intereses:
Diseño | Hogar | Interiores | Calidad | Mobiliario

FACEBOOK



INSTAGRAM



Calendario de contenidos

Setiembre

LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO
			01 🔔 \$	02 👍	03 📌	04
05	06 👍	07	08 📌	09	10 👍 📌	11
12 📌	13	14	15 👍	16 📌	17	18 👍
19	20	21	22 👍	23	24 📌	
25 📌	26	27	28 📌	29 \$	30 👍	



- 🔔 Inicio de campaña
- \$ Posteos pagos
- 👍 Posteos
- 📌 Historias
- 🚩 Fin de campaña

Octubre

DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA
01	02 📌	03	04	05 👍 📌	06	07
08	09	10 📌	11	12 👍 📌	13	14
15	16 👍 📌 🚩	17	18 📌	19 \$	20 📌	21
22 👍	23	24 📌	25 📌	26 👍	27	28
29 📌	30 👍	31 👍 🚩				



Conclusión

La comunicación es una actividad que debe incorporarse en cada proyecto o acción a ser desarrollada por las organizaciones con el fin de informar, ser transparentes e implementar cualquier cambio o acción dentro de la misma.

La esencia de la comunicación organizacional no solo está en la transmisión y recepción de mensajes, sino en establecer fuertes vínculos entre sus públicos internos y externos que permitan dar a conocer su misión y visión, convirtiéndose en un eje transversal en la organización que ayuda a implementar cualquier plan estratégico dentro la misma.

Una estrategia de comunicación clara y precisa fortalece la relación con sus públicos, así como la confianza y la credibilidad, teniendo en cuenta que las herramientas 2.0 y otros cambios tecnológicos son un gran apoyo que configuran un nuevo entorno comunicativo que permiten gestionar de forma más eficaz y eficiente la relación con los públicos internos y externos.

Hay que tener en cuenta que la gestión de la comunicación de las empresas ha evolucionado de una simple relación con los medios a un proceso de gestión global que abarcan desde: la dirección estratégica, la comunicación institucional, la relación con los medios y la comunicación interna, lo que hace esencial una gestión global e integral de la comunicación.

Además, cada vez es más necesario contar con estrategias de marketing dinámicas y que se adapten a los consumidores para ayudar a conseguir los objetivos de las empresas. Por lo cual, es directamente proporcional la necesidad de que el mundo digital cuente con estrategias para regir los contenidos que apoyen el plan de marketing y los objetivos de las organizaciones.

Para lograr una comunicación efectiva y estratégica, debemos definir un plan de comunicación que permita difundir y comunicar desde la empresa, un determinado proyecto o una acción concreta.

Para la elaboración de un plan de comunicación debemos conocer el entorno, la cultura corporativa, las políticas de la organización y toda la información de interés que ayude a definir el estado de situación actual y al estado que se desea llegar una vez implementado el plan.

Para definir un plan de comunicación es necesario poder dar respuesta a algunas interrogantes como: ¿cuáles son los objetivos que queremos conseguir con la elaboración del plan?, ¿a qué públicos objetivo dirigiremos nuestra comunicación?, ¿qué mensaje definiremos?, ¿cuál será la estrategia que se va a desarrollar? y, sobre todo, ¿qué acciones en concreto vamos a llevar a cabo?

Los factores determinantes para el diseño y desarrollo del plan son el presupuesto con el que se va a contar y el calendario que se fije para desarrollar las acciones comunicativas.

Para poner en marcha un plan exitosamente es necesario definir una serie indicadores que permita llevar a cabo tareas de control y seguimiento del cumplimiento del plan posibilitando la evaluación y análisis posterior de los resultados, lo que indicará el grado de efectividad del plan desarrollado y servirá de guía para poder tomar cualquier acción correctiva y como base para futuras actuaciones en comunicación.

En resumen, debemos entender la comunicación institucional como una herramienta al servicio del plan estratégico de cualquier organización sirviendo para comunicar sus actividades. Es importante destacar que contar con un plan de comunicación es un instrumento metodológico que responde la interrogante recurrente en los dirigentes de cualquier organización ¿cómo puedo solucionar eficazmente la necesidad de comunicar en función de los objetivos organizacionales?

Por lo tanto, todas las empresas y marcas se deben ocupar de generar y dar valor agregado a sus productos y servicios permitiendo que se diferencien de la competencia. Al partir desde el perfil del cliente ideal se vuelve esencial contar con un plan global de comunicación que integre desde su sitio web, redes sociales, plataformas digitales como Youtube, publicidad en medios tradicionales y puntos de venta, para lograr una sinergia entre la misión y visión de la organización y entre la estrategia de marketing y su comunicación en medios tradicionales y digitales.



Reflexiones

Capítulo VII - Reflexiones

Reflexión general

Es importante comenzar puntualizando lo difícil que resulta trabajar con una organización que está en permanente cambio, el desafío que representa intentar trabajar con una empresa que se resiste fuertemente al cambio como en este caso. Se evidencia en la dinámica con los directivos y la nula participación de los empleados de la misma.

A todos estos retos se le suma el contexto de pandemia con las problemáticas que acarreó a todos, no solo para la empresa y sus integrantes, sino para nosotros también. Esta situación peculiar que nos tocó transitar, trajo una nueva realidad que nos llevó a interactuar por medios digitales online, video llamadas, mensajería instantánea, correos de voz, etc. Por lo cual todo el proceso de intervención ha sido mucho más difícil que en situaciones normales donde es posible trabajar in situ e interactuar cara a cara.

Al reflexionar sobre la comunicación y sus disciplinas y el papel que cumplen las nuevas tecnologías en los procesos comunicacionales es destacable el poder con el que cuentan los humanos a la hora de comunicar, si es bien utilizado puede llevar a resultados grandiosos.

Por otro lado hay que tener en cuenta que una gran campaña de publicidad y un presupuesto abultado no son la clave para el éxito, sino que la comunicación sea implementada con planificación y mucha creatividad con el fin de apoyar y difundir la misión, la visión y la cultura organizacional.

Es esencial para cualquier organización contar con un profesional en comunicación para implementar un plan integral de comunicación que englobe a toda la organización tanto en su comunicación interna como externa.

Además es necesario tomar conciencia de que la comunicación interna es responsable de la agilidad en los procesos y la adaptación de la empresa a los cambios que se hacen necesarios para alcanzar el ritmo del mundo moderno y el entorno global que cada vez es más vertiginoso. Por lo cual es necesario para que una organización logre el éxito, tomar decisiones ágiles y su implementación de la mano una buena comunicación interna. Al contar con una comunicación fluida y continua se puede lograr alinear a cada uno de los integrantes de cualquier organización de forma eficaz y eficiente para que estén en la misma sintonía.

Es necesario comunicar los logros a largo, mediano y corto plazo para motivar a todo el equipo e informar de los errores con el fin de dar alerta y corregir cualquier acción negativa, de esta forma también estaremos prevenidos para el futuro y no volvernos a cometer los mismo errores.

Cabe destacar que las organizaciones de pequeño y mediano porte, así como en las empresas familiares, la comunicación interna es relativamente más sencilla pero al comenzar a aparecer departamentos y secciones con un determinado fin se suelen aislar cayendo en la falta de comunicación o en comunicaciones parcializadas. Este gran error frena la evolución tanto de empleados como de la empresa en general, limita la capacidad de reacción y de aprendizaje.

Concluyendo esta reflexión, queda claro que es necesario abordar la comunicación de forma global e integral en todas las organizaciones sin importar su porte para lograr alcanzar con éxito sus cometidos y sobreponerse a los cambios en el contexto en el que opera esta organización.

Reflexiones individuales

- **Leonardo Olmedo Manzi:**

Al reflexionar sobre la comunicación y el Modelo Kotter para la gestión del cambio no se puede dejar de identificar la relevancia del mismo dentro de las organizaciones, ya que tiene como objetivo principal la mejora continua y la eficacia para la implantación de cambios que encaminan a la organización hacia la mejora continua y el éxito.

Además se establece una relación directa con el control interno e incidiendo en él por medio de sus ocho etapas, las cuales van encaminadas a alcanzar un beneficio común que debe ser un eje central dentro de la organización. Se debe alcanzar e impactar en la cultura organizacional al utilizar como un recurso de gran importancia la comunicación tanto interna como externa de forma que se logre contribuir en el logro de los objetivos planteados, de acuerdo a la visión proyectada.

Como son comunes en las organizaciones y especialmente las de estructura familiar como en el caso de Acher, presentan resistencia o se abstienen de afrontar cambios dentro de sus procesos internos.

Es necesario entender que la resistencia se basa en que los procesos instaurados los han ayudado a evolucionar y han contribuido en alcanzar las metas estratégicas que se han propuesto desde sus inicios. Hay que abordar y afrontar los cambios, porque al ser bien gestionados pueden traer resultados positivos que impactaran de manera beneficiosa al optimizar tiempos, costos, herramientas, tecnológica, entre otras.

Es un modelo que apunta directamente al control interno de las organizaciones al ser considerado un sistema de mejora continua, por lo cual es necesario que exista un proceso debidamente documentado con el fin de que la mayoría de los miembros de la organización tengan acceso a su funcionamiento. De esta forma cumple un rol esencial en la comunicación interna al igual que es necesario establecer un sistema de medición que sirva como indicadores de gestión permitiendo realizar un seguimiento de los resultados obtenidos y poder tomar acciones correctivas cada vez que sea necesario.

Es importante entender que la comunicación es esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización y debe incorporarse en cada proyecto o acción a ser desarrollada.

La esencia de la comunicación organizacional no solo está en la transmisión y recepción de mensajes, sino en establecer fuertes vínculos entre sus públicos internos y externos que permitan dar a conocer su misión y visión.

Para lograr este cometido es necesario contar con una metodología de abordaje que contemple desde el diagnóstico hasta la ejecución de plan de comunicación, el cual debe estar en cohesión con el plan estratégico organizacional y dar a conocer su misión y visión siendo un eje transversal en la organización.

Contar con una estrategia de comunicación clara y concreta es imprescindible para fortalecer la relación con sus públicos al fomentar la confianza y la credibilidad.

Es necesario entender que en la actualidad la gestión de la comunicación institucional ha evolucionado, por lo tanto no es meramente gestionar la relación con los medios de comunicación. Hay que abarcar de forma global a toda la organización siendo consciente de que la comunicación incide directamente desde la visión y la misión de cualquier empresa o institución y por lo tanto cala fuertemente en la cultura organización así como, en la imagen de la misma y su desempeño volviéndose básico gestionar de forma global e integral la comunicación. Además es de suma importancia el contar con una metodología clara, consistente y adaptada a cada organización.

Es preciso poseer un plan de marketing que sea dinámico y que se adapte a los consumidores, lo que hace que sea inevitable abarcar el mundo digital en el cual es necesario contar con estrategias para regir los contenidos que apoyen el plan de marketing, los objetivos organizacionales y su interacción con las audiencias.

No se puede lograr una comunicación efectiva y estratégica sin contar con un plan de comunicación para difundir y comunicar los mensajes de la institución.

Investigar y contar con un gran conocimiento del entorno, la cultura corporativa, las políticas de la organización y cualquier información de interés que nos permita elaborar un plan de comunicación que se adapte al estado de situación actual de la organización es imprescindible, así como amoldarse a cualquier cambio que pueda surgir, mitigar los impactos negativos o aprovechar las oportunidades.

Disponer de una metodología mixta que aborde la información de forma cualitativa y cuantitativa nos brindará una imagen más clara y real del estado de situación de cualquier organización y de los resultados obtenidos. Siempre hay que tener en cuenta que al definir un plan de comunicación debemos conocer los objetivos a conseguir, sus públicos, qué mensaje se quiere transmitir, qué estrategia voy a utilizar y cuáles son las acciones comunicacionales a desarrollar.

Concluyendo, y no sin dejar de detenernos en lo insustituible que es contar con indicadores precisos que permitan ejecutar de forma exitosa un Plan Estratégico de Comunicación, para poder controlar y hacer seguimiento del cumplimiento del mismo. Analizar los resultados y saber cuál es el grado de efectividad, nos sirve para poder tomar acciones correctivas.

No hay que olvidarse que se trabaja con seres humanos y que las organizaciones funcionan como un sistema, son mucho más que la suma de sus partes, son un todo y la comunicación atraviesa transversalmente este sistema convirtiéndose en el nexo conector de este sistema.

- **Florencia Berlingere:**

El transcurso del desarrollo de la presente intervención fue enriquecedor tanto en conocimiento como experiencias vividas. Nos enfrentamos al desafío que Acher nos planteó desde una primera instancia, y fuimos descubriendo las diferentes aristas que se desprendían del problema central.

Las empresas familiares, como en este caso, no escapan a la comunicación como eje esencial para que las mismas cumplan con sus fines y objetivos. Por lo que resulta, que un buen manejo y planificación de la comunicación, atraiga favorables resultados; pero si esto no sucede así los problemas pueden aparecer y tomar protagonismo.

Las estrategias de planificación de comunicación para conseguir el éxito deseado, se desarrollan tanto desde lo interno como lo externo. La conducta interna que tiene la organización, es una forma de comunicar, en donde se expresan los valores y principios con los que se identifican como tal; nace desde los directivos y se transmite entre los miembros que la componen, para así llegar a sus públicos y entorno. De tal modo para estas empresas conocer a sus públicos y sus comportamientos es primordial para poder diseñar estrategias de relacionamiento, de esta forma se logra que estos formen una buena imagen de la organización.

Como observamos, en Acher, específicamente la venta del departamento de cocinas eran bajas en comparación con otros sectores. El análisis concluyó con un listado de diferentes factores que incidían a la hora de completar las ventas con éxito, pero destacamos la inexistencia de un departamento de comunicación en la empresa.

Por eso es importante destacar el rol que la comunicación misma cumple en las organizaciones, así como también el rol del comunicador o comunicadora; siendo estos inherentes a los procesos de las empresas, donde la planificación diseñada por profesionales permite gestionar y lograr los resultados anhelados.

Como empresa familiar, existía un deseo de transmitir sus valores e ideales, entre sus colaboradores y hacía el exterior. La comunicación también influye para que esto suceda; construir desde lo interno el sentido de pertenencia contribuye a que sus miembros se sientan integrados y se vea reflejado a la hora de realizar las diferentes tareas.

Es así que la comunicación no solo incide para favorecer el ámbito económico sino también en lo social, siendo de gran importancia para alcanzar el posicionamiento requerido.

Cabe destacar que seguir las recomendaciones brindadas puede significar grandes cambios dentro de la empresa y su manera de accionar. Para esto, es importante saber gestionar los cambios de manera adecuada, aunque como mencionan Emilio Ronco y Eduard Llado, existe naturalmente una resistencia al cambio por parte de las personas; que vienen siguiendo una forma de actuar desde un tiempo prolongado.

Aprender a gestionarlos resulta desafiante para las empresas pero no imposible, a saber que elegir una buena estrategia puede minimizar la situación que se plantee. Como mencionan los autores algunas de las técnicas que se pueden utilizar frente a una resistencia son; comunicación, educación, participación, facilitación y apoyo, negociación y acuerdos, entre otras.

Vivimos en un mundo con constantes cambios tanto en lo social, como económico y así también tecnológico. Donde las redes sociales han tomado un papel fundamental a la hora de publicitar y vender los servicios que se ofrecen; muchas veces a través de las mismas se capta la mayor parte de los consumidores, y son el medio de comunicación entre las empresas y sus públicos.

Generar campañas de impacto para atraer y conservar clientes se vuelve parte fundamental. Entender sus necesidades y comportamientos, desarrollar un lenguaje donde se logre comunicar valores y principios, ser diferenciadores a la competencia; logran consolidar el vínculo con los diferentes públicos que se sientan interesados por la marca. Por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta esta herramienta como parte del proceso de ventas, y considerar que las redes sociales son hoy en día el canal para comunicarse y transmitir información con un elevado nivel de alcance y repercusión.

A modo de reflexión, y luego de haber transitado todo este periodo de trabajo donde pudimos observar, analizar y conocer de cerca el funcionamiento de una empresa como tal, se entiende que el papel que cumple la comunicación es elemental, y que la misma atraviesa todos los sectores que componen una organización. Vale agregar que aún en estos tiempos que corren, donde se ha puesto foco a diseñar estrategias planificadas de comunicación, existen directivos que se resisten o no toman conciencia de lo fundamental que resulta para lograr sus fines y cometidos.

Es ahí donde como futuros comunicadores debemos hacer hincapié, para que las personas se eduquen e informen sobre el importante rol de la comunicación.

- **Leticia Arbiza:**

La comunicación se convierte en el cimiento de las organizaciones e instituciones, con el propósito de orientar a estas entidades hacia el desarrollo de directrices de acción alineadas con su estrategia general, con el fin de establecer una cultura organizacional sólida. En el contexto de empresas familiares, como es el caso de Acher, adquiere una importancia vital debido a la existencia de lazos afectivos y comerciales, donde una decisión errónea puede conllevar consecuencias negativas

Las empresas familiares son únicas en términos de su estructura y dinámica. En este tipo de empresas, la comunicación se caracteriza por ser afectiva, informal e indirecta, y está vinculada a la historia familiar, manifestándose a través en una jerarquía natural de roles, de manera que la estructura familiar se replica en la estructura de la empresa. Por otro lado en las empresas tradicionales, la comunicación tiende a ser efectiva, formal y clara, y se ve limitada por la cultura organizacional y los roles, los cuales están condicionados por la jerarquía y competencias que poseen los individuos.

Si bien las empresas familiares presentan aspectos muy positivos, tales como los valores, la confianza, la cercanía y la familiaridad, es necesario establecer una diferenciación clara de roles y enfoques en la toma de decisiones para lograr un crecimiento empresarial.

Para que esto ocurra, es fundamental tener habilidades para expresarse adecuadamente, practicar una escucha activa y estar abiertos al diálogo.

Como equipo, enfrentamos un gran desafío, destacando que iniciamos el desarrollo de este trabajo durante la pandemia, lo que dificultó la interacción directa con los miembros de la empresa, sus instalaciones y su dinámica laboral. No obstante, pudimos observar un gran interés por parte de la gerencia en encontrar respuestas sobre su situación actual en el departamento de cocinas. Es importante señalar que no percibimos ese mismo entusiasmo por parte de otros sectores involucrados, lo cual dificultó aún más esta tarea.

La falta de respuestas genera desestabilidad e incertidumbre, y como consecuencia, la empresa optó por suspender temporalmente las campañas de marketing del mencionado departamento.

Este tipo de decisiones también tiene repercusiones tanto en la comunicación interna como externa. Por lo tanto, es de vital importancia gestionar cuidadosamente qué se desea comunicar y a quién se dirige. La comunicación en las organizaciones debe ser tan relevante como el valor que aportan las distintas áreas que conforman el departamento.

En conclusión, es fundamental tener en cuenta que la comunicación en las organizaciones o empresas no es un sistema estático, sino que se encuentra en constante cambio. Por ello, es importante que las mismas establezcan mecanismos de evaluación y monitoreo, a fin de implementar un proceso de mejora continua. Para lograrlo, es necesario mantener una mentalidad abierta al cambio.



WIII

Bibliografía

Capítulo VIII- Bibliografía

- Acher Cerámicas — Tienda Online. (s. f.). Acher Cerámicas. Recuperado 13 de agosto de 2021, de <https://acher.com.uy/>
- Ayala Calvo, J C, Manzano García, G. La Empresa Familiar: ¿Punto de partida o punto final en la aventura del emprendedor? Boletín de estudios económicos. Bilbao. 2004
- Aljure Saab Andrés. (2015). El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial (UOC) Universitat Oberta De Catalunya
- Astrachan, J. Y Kolenko, T "A Neglected Factor Explaining Family Business: Human Resource Practice" Family Business Review, Vol 7, No. 3, pp. 251-262. 1994
- Baraibar, C., Melesi, A. (2019). Los modelos de crecimiento de las empresas y el cambio generacional en las empresas familiares. Trabajo final de especialización. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
<https://hdl.handle.net/20.500.12008/36098>
- Berlo, David K. El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. "El ateneo" editorial. Argentina 1984.
- Boibo Blanco, J y Cóccaro Piedrahita, T. (2011.). *PYME: requerimientos mínimos necesarios para proveer seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos en un ámbito pleno de riesgos*. Monografía de grado.

Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

<https://hdl.handle.net/20.500.12008/560>

- Brandolini, A y González Frígoli, M. (2009). Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa. Editorial DIRCOM. Corona J. Manual de la Empresa Familiar. Deusto. Barcelona. España.
- Chiavenato, Idalberto, (2010). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (Segunda edición). México. Editorial McGraw Hill
- Chrisman, J., Chua, J. y Steier, L. "An Introduction to Theory of Family Business", Journal of Business venturing, Vol. 18, pp. 441-448. 2003
- Cuervo García, A. "La Dirección Estratégica de la Empresa, Reflexiones desde la Economía de la Empresa", Papeles de Economía Española, Vol. 78-79, pp. 34-55. 1999
- Cuervo García, A. y Fernández, Z. "La Dirección de Empresas. Una Visión Impresionista de un Siglo de Estudios sobre la Empresa", Revista Asturiana de Economía, No. 16-17, pp. 43-81. 1999-2000
- Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional (COEECI) (2019). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones
- Daily, C. M., Dollinger, M. J. "Metodologías alternativas para identificar empresas gestionadas por familias frente a empresas no familiares". Diario de Gestión de la pequeña empresa. 1993

- Empresa, H. (2021, 8 marzo). "Lo primero y fundamental es el amor por la empresa". Hacer Empresa. <https://www.hacerempresa.uy/mano-a-mano-con-jaime-acher/>
- Gómez Mejía, L. y Gutiérrez Calderón, M. "La Dirección de Empresas Como Disciplina Estratégica", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, No. 3, pp. 11-22. 1996
- Grabinsky S. Dinamica y Conflictos en Empresas Familiares. Del Vervo Emprender. México. 2002
- Harris, D.; Martinez, J. y Ward, J. "Is Strategy Different for the Family-Owned Business?", Family Business Review, Vol. 7, No. 2, pp.150-174. 1994
- Hernández, J. (2014) "La empresa familiar como campo (s) de problema (s)". Trabajo final de grado. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Psicología.

<https://hdl.handle.net/20.500.12008/5304>

- Kotter, John P. (1997) El líder del cambio, Paulina Diaz Cortez (Trad), México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores, .
- Kotter, John P., (2006). Nuestro témpano se derrite. Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas, Bogotá D.C. Grupo Editorial Norma.
- Kotter, John P., (2009). El sentido de la urgencia, María del Mar Ravassa Garcés (Trad), Bogotá D.C. Grupo Editorial Norma.
- Lee, M. y Rogoff, E. "Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes and

Family/Business Conflict”, *Family Business Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 423-437. 1996

- Miller, N. Mcleod, H. y OH, K. “Managing Family Businesses in Small Communities”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, No. 1, pp.73-87. 2001

- Ortegón, E., Pacheco, J.F. & Prieto Adriana. (2015). Metodología de marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL. Naciones Unidas. Santiago de Chile.

- Recuperado de: <https://www.youtube.com/channel/UC-tdgjjaYVRtUbcIQjApfg44>

- Recuperado de: <https://www.instagram.com/acher.ceramicas/>

- Recuperado de: <https://www.facebook.com/AcherCeramicas>

- Reyes Recio, L. y Sacristán Navarro, M. “Análisis de las Diferencias de Comportamiento de las Empresas Familiares Cotizadas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, No. 2, pp. 57-70. 2003

- Sacristán Navarro, M. “La Dirección Estratégica de Empresas Familiares como Proyecto de Investigación”, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LVII, No. 177, pp. 517-542. 2002

- Sautu R., Boniolo P., Dalle P. y Elbert R. Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. 2005

- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", Family Business Review, Vol. 10, No. 1, pp. 1-35. 1997
- Ward J. Cómo desarrollar la empresa familiar. El Ateneo.
- Manual práctico ¿Cómo elaborar el plan de comunicación? CEEI Galicia, S.A. y Estrategia y Organización, S.A. 2009.



IX

Anexos

Capítulo IX - Anexos

Tabla 1: Entrevista realizada a la directora de Acher y encargada del departamento de cocinas

Preguntas	Directora	Encargada
<p>¿Cuál es tu puesto de trabajo, rol, y hace cuanto formas parte de Acher?</p>	<p><i>El departamento de cocina funcionó unos años con una gerente, Victoria entró en el departamento como mano derecha de la gerente, haciendo todo lo mismo que hace ahora. En ese momento ya estábamos con algunos problemas en el departamento de cocina e hicimos una consultoría. La consultoría llegó a la conclusión de que la gerencia era mejor que la llevara cada uno de los gerentes de cada showroom</i></p>	<p><i>Estoy hace 8 años, empecé trabajando en el outlet como vendedora y ahora estoy encargada de diseño en el local del showroom. Soy encargada del equipo de diseño, de supervisar los diseños que entran al local, hacer los pedidos a fábrica.</i></p> <p><i>También trabajamos con ventas externas que trabajan con obras de gran tamaño: edificios, viviendas, todos los proyectos que son de muchas unidades. También me encargo de cotizar eso.</i></p>
<p>¿Los gerentes generales son encargados de todo el local</p>	<p><i>Claro, por ejemplo el gerente de showroom es el gerente de ventas del showroom y se ocupa de todo. Desde la ambientación hasta que las cocinas que se están mostrando sean las cocinas que queremos vender. Tiene un equipo que trabaja para eso, el equipo de decoración, ambientación y arquitectura para él, para armar esa cocina, pero él es el que va a decidir qué cocina se muestra. También él, tiene a cargo a los vendedores que van a vender todos los productos del showroom,</i></p>	<p><i>Agregando a lo que menciona Gabriela:</i></p> <p><i>La venta para vendedores en la parte de grifería, revestimiento, pisos, etc. Es un poco más rápido porque el cliente llega, se le muestra y compra. En la venta de cocinas ellos tienen que atender al cliente y estar en todo el proceso, es un proceso más largo, tienen que estar atentos y estar a cargo de cada etapa. Entonces eso es un poco lo que genera la no ganas de vender porque es un proceso mucho más</i></p>

	<p><i>pero hay que ver qué pasa.</i></p> <p><i>Porque todo se vende, pero las cocinas es un poco más complejo.</i></p>	<p><i>largo y la venta se estira mucho más. Capaz venden una cocina hoy y la van a facturar en dos meses.</i></p>
<p>¿Los vendedores reciben comisión por sus ventas?</p>		<p><i>Si, si por la venta de cocinas.</i></p>
<p>¿Cómo ha sido el desarrollo del departamento y qué importancia se le da?</p>	<p><i>Nosotros empezamos con las cerámicas, después seguimos con la loza sanitaria, otro paso importante fue introducir toda la parte de grifería, y hace 10 años aprox. empezamos con el departamento de cocinas. Empezamos con un tipo de cocinas más económicas, la probamos y empezó a funcionar con muchas dificultades porque era un departamento en donde toda la parte de colocación y armado hubo que aprender bastante. Después de ahí nos contactamos con empresas de Brasil, varias empresas ya tenían la competencia, contactamos con España, también, pero los costos eran elevados.</i></p> <p><i>Nosotros apuntamos a algo de buena calidad, Acher no quiere vender algo básico y que no sea de buena calidad, algo lindo. Entonces</i></p>	<p><i>Victoria agrega:</i></p> <p><i>Cuando se fue la gerente hubo un cambio importante en la empresa, previo a eso había vendedores en cada local que se dedicaban exclusivamente a vender cocinas. Y se encargaban de todo el proceso. Cuando se hizo la consultoría, se hicieron entrevistas con todas las personas involucradas del sector y a lo que se llegó fue hacer un cambio en la empresa en la que todos los vendedores de cada local también sumarán la venta de cocina, se eliminaron los vendedores de cocina.</i></p> <p><i>Cuando eso cambió me parece, que los vendedores empezaron con más fuerza pero después se fueron pinchando, por eso ahora vemos que las ventas empezaron a bajar, porque les parece que el proceso es mucho más largo y no ven la comisión tan rápido como es con la venta de cerámicas.</i></p>

	<p><i>empezamos a diseñar esas cocinas.</i></p> <p><i>Cuando tomamos a una gerente, con muchas ganas de armar cocinas espectaculares, creamos una carpintería, en donde trabajan 8 carpinteros. Tratamos de lanzarlo, de meter publicidad, de hacer eventos, hicimos eventos de cocinas pero realmente no tenía los resultados que nosotros precisamos porque los precios también son altos.</i></p> <p><i>Luego de que se fue la gerenta, quedó la situación que atravesamos hoy.</i></p>	<p><i>Entonces, como no hay una obligación de parte de la empresa de qué si o si hay que vender cocinas como que algunos vendedores lo fueron dejando pasar, y entonces la venta de cocina bajó del año pasado a este.</i></p>
<p>¿Luego de remover a los vendedores especializados en cocina tuvo un cambio positivo?</p>		<p><i>Al principio capaz que si, pero después nos fuimos dando cuenta que no todos los vendedores están preparados para la venta de una cocina, porque requiere también de otro tacto, porque también se tiene en cuenta un tema de diseño y gusto</i></p>
<p>¿Consideran que existe un departamento dentro de la empresa que funcione de manera óptima? ¿A qué se debe?</p>		<p><i>A mí me parece que los vendedores de salón funcionan bárbaro pero ya cuando hablamos de cocinas se les hace más pesado. Algunos como que no se involucran en el proyecto y eso hace que no se realice la venta porque también el vendedor no tiene demasiado interés en</i></p>

		<i>que la venta se cierre.</i>
¿Existe algún seguimiento con el cliente cuando éste rechaza seguir con la compra?		<i>La idea era qué sí, pero de un tiempo a esta parte muy poco se ha hecho un seguimiento. Ahora, el gerente de showroom me pidió que el pasara todos los meses los proyectos qué ingresaban y le está pidiendo a los vendedores qué hagan seguimiento de esas cocinas, entonces ahora alguna devolución tuvimos, pero antes teníamos muy pocas.</i>
¿Ustedes creen que la auditoría realizada ayudó a la empresa?	<p><i>Yo creo que no. En algunas cosas hemos evolucionado pero no está bueno el sistema como está funcionando actualmente, tendría que haber una persona comercial que trabaje especialmente para el departamento de cocina, Y no han gestionado el tema ninguno de los gerentes porque no pueden o porque están con un montón de cosas. El departamento de cocina lleva otro tipo de atención, una persona que trabaja mano a mano con Victoria.</i></p> <p><i>Una de las opciones de decisión fue cerrar el departamento de cocina, si hubiese sido por mi padre qué hoy no trabaja en la empresa pero está como consultor, ya se hubiese cerrado. Porque las cocinas nos ocupan un piso entero en un</i></p>	

	<p><i>showroom, es un espacio de venta impresionante y es un departamento que hoy en día pierde dinero.</i></p> <p><i>Entonces, estamos ahí, ni yo ni mi hermano, que somos los directores, lo queremos cerrar. Hay una parte del departamento que si funciona, que es la parte de ventas externas. Está gerenciada por una persona con mucha voluntad y empeño y se han logrado buenos resultados.</i></p>	
<p>¿Existe una persona que se encargue de la comunicación tanto interna como externa?</p>	<p><i>No, no existe</i></p>	<p><i>Está la encargada de diseño y el encargado de carpintería, no hay una tercera persona que intermedie.</i></p>
<p>¿La comunicación es efectiva o existe una pérdida de información en esa comunicación?</p>		<p><i>A veces hay mails que se pierden y los vendedores me vuelven a llamar para que se los diga.</i></p>
<p>¿Qué cosas se deberían comunicar mejor?</p>		<p><i>Pérdida de interés de los vendedores, las cocinas pasan a un segundo plano, no es la misma actitud cuando los mails le llegan por cosas de baños, etc.</i></p>
<p>¿Con cuántos</p>		<p><i>Aproximadamente 24 vendedores. Se les envió un mail a todos para saber si</i></p>

<p>vendedores cuentan?</p>		<p><i>necesitaban capacitación, etc. y sólo 2 de ellos respondieron. Hay vendedores que les gusta más vender cocinas porque les gusta mucho lo que es el diseño, etc. y se interiorizan más. Hay otros que ofrecen las cocinas dicen el precio y queda ahí, no le ofrecen al cliente otras opciones.</i></p>
<p>¿Cuándo le surgen problemas en el trabajo a quien se lo comunican?</p>		<p><i>Por lo general me llaman a mi o a Marcelo de carpintería. Los problemas pueden ser clientes que estén en obra o estructura de muebles.</i></p>
<p>En cuanto a la comunicación externa ¿Cómo se manejan con sus públicos?</p>		<p><i>Con los clientes vía directa en el local, por mail, por teléfono, sino por WhatsApp algo más puntual.</i></p>
<p>¿Cuentan con alguna base de datos de sus clientes qué le lleguen ofertas?</p>	<p><i>Sí, pero especialmente de cocinar no.</i></p>	<p><i>Tienen una ficha donde tienen la fecha de egreso, el nombre del cliente, quien lo atendió, si el presupuesto está enviado, si está pendiente y la fecha en que se constató. Esto se sube a Kiflow.</i></p>
<p>¿Ustedes tienen alguna forma de saber cómo llegó el cliente al local? ¿Por recomendación o alguna oferta que vio en internet?</p>	<p><i>Muchas veces el vendedor lo sabe, o el cliente se lo dice, pero no es algo que investigamos especialmente.</i></p>	

<p>¿Cuentan con alguna campaña de comunicación?</p>	<p><i>De cocinas en este momento no, por lo general en el año tenemos descuentos con tarjetas que se le mandan a todos los clientes, se hace a nivel de radio, email, marketing, banner en sitios.</i></p> <p><i>Invertimos dinero en hacer toda esa publicidad, lo mismo cuando hacemos promoción de cocinas, ahora no estamos haciendo nada en especial con las cocinas, pero en la previsión del año sabemos que hay un momento que hacemos promociones, lo mismo con tendencias, hacemos videos para redes, etc.</i></p>	
<p>¿Ustedes tienen definido el público objetivo?</p>	<p><i>Es un tema qué estamos evaluando, porque nuestro público objetivo son arquitectos porque influyen muchísimo en la venta de las cocinas. Los arquitectos no recomiendan a Acher, porque prefieren los carpinteros, porque diseñan como el arquitecto quiere, son más económicos. Pero eso también tiene sus contras, porque tienen demora, etc. Si está bueno qué los arquitectos nos conozcan, pero creo qué el público objetivo es mucho más la pareja, la persona o el cliente que viene sin arquitecto y espera a que Acher le renueve su cocina.</i></p>	

<p>¿Han realizado algún análisis de mercado para saber los gustos que tienen los clientes?</p>		<p><i>El estudio de mercado que hicimos ahora es comparar cómo estábamos de precio con otras empresas, la demora, entrega, la competencia, el stock.</i></p>
<p>Con respecto a la pandemia ¿sienten que se profundizaron más los problemas?</p>	<p><i>Creo que este es el momento de vender cocinas, la gente ve las carencias que tiene en su casa porque pasa mucho tiempo en ella, pero creo que la gente queda impresionada con el costo que ello conlleva. No sólo nosotros, la competencia también es cara, pero cambiar una cocina lleva mucho dinero.</i></p> <p><i>Creo que hay que tener un buen producto, precio, darle seguridad al cliente, un buen producto, precio darle seguridad al cliente, un buen asesoramiento y seguimiento, un buen proyecto que lo convenza.</i></p>	
<p>¿Cuáles son los medios oficiales?</p>		<p><i>Todo es por mail, a no ser carpintería que sí es más WhatsApp y llamadas.</i></p>
<p>¿Ellos cuentan con alguna computadora o entran directamente del celular?</p>		<p><i>Cuentan con una pc y todos miran el email todos los días cuando llegan. Porque como te digo el 90% de la comunicación es por mail.</i></p>
		<p><i>No, hay veces que es un ida y vuelta, pero a veces se</i></p>

¿Reciben respuestas en esos mail?	<i>envía información y no tenemos respuesta digamos.</i>
--	--

Tabla 2: Entrevista realizada al gerente del departamento de cocinas

Preguntas	Gerente
¿Cómo es la situación actual de Acher? ¿Qué cambios se realizaron?	<p><i>Luego de la renuncia de la encargada, mi mano derecha y yo tomamos el área de cocina. Ascendimos a una de las diseñadoras a encargada de diseño.</i></p> <p><i>Todo el espacio de diseño está centralizado en el showroom, a su vez, se integró una diseñadora más que es tercerizada para trabajar en los proyectos atrasados. Además se sumaron 2 vendedores especializados en cocina 1 en showroom y otro en outlet.</i></p>
¿Cómo fueron recepcionados estos cambios por el equipo?	<i>Se tomó muy bien. ahora se sienten más integrados todos en el equipo. Antes se tomaban decisiones más unilaterales y no se consultaba al equipo. Parecen estar contentos y está funcionando.</i>
Con respecto a la integración dentro del equipo; ¿desde la dirección se proponen actividades recreativas para la integración de los empleados?	<i>Antes, sí. Hoy, por la pandemia, no. Se realizaban asados, partidos de fútbol, siempre habían cosas hasta la pandemia, por ahora no hemos retomado esto.</i>
¿Existen instancias donde se realizan actividades de coaching?	<p><i>Actualmente, no. Pero hemos realizado años anteriores, trabajamos con grupos y algo de coaching. Actualmente no hay, las actividades que hemos hecho son de 4 o 5 años atrás.</i></p> <p><i>Hace poco quisimos rever los valores de Acher y se le dio la posibilidad a quienes querían trabajar en grupo, participar en los valores. Hicimos algunas cosas para que la gente pueda integrarse y participar.</i></p>

¿Realizan reuniones para informar dificultades y plantear objetivos?

En ventas hay reuniones mensuales con los vendedores de salón. En cocina, lo que propusimos fue hacer una reunión general mensual, pero que involucre hasta gente del depósito, carpinteros, etc.

Tabla 3: Entrevista realizada a la directora e integrante del departamento comercial de Acher

Preguntas	Directora	Secretaria
¿Qué cambio importante han realizado actualmente?		<i>Antes todos los vendedores de salón podían vender y se pasó a una metodología en la que hay vendedores específicos. Pero los vendedores de salón, los que querían, podían seguir vendiendo. Estamos en una etapa de evaluación si esos vendedores de salón quedan todos o seguimos acotando un poco lo que van a definirse por cocina.</i>
¿Cuántos vendedores tienen ahora en cocina?		<i>Específicos, dos. Uno en el showroom y otro en el outlet. Después están los vendedores de salón, son 6 más 3 en el outlet.</i>
¿Lanzaron una línea más económica? ¿Cómo surgió eso?		<i>Se logró con la fábrica que se bajaran los precios, sin bajar la calidad. El mismo producto, con un precio más competitivo.</i>

<p>¿Desde la dirección han surgido cambios o siguen con la misma dinámica?</p>	<p><i>No, no hemos cambiado mucho. La empresa familiar no es un tema fácil, considero que va a ser interesante que hagamos un proceso de coaching o algo así para mejorar. No es un tema de asperezas, se hace difícil coordinar reuniones, cada uno maneja áreas que se manejan bien pero desde dirección no hay mecanismos bien establecidos de comunicación.</i></p> <p><i>Estamos con un departamento de Recursos Humanos, que empezó hace 6 meses con dos psicólogas y creo que eso va a ser un muy buen aporte porque estamos generando procedimientos y procesos.</i></p>	
<p>¿Qué cambios ocurrieron en la comunicación externa?</p>	<p><i>Hicimos un estudio de mercado para poder evaluar cuáles podrían ser los posibles problemas de ventas en nuestras cocinas. Tratamos de hacer estudios de competencias e hicimos un buen cambio (...) Creo que eso nos va a mejorar la posibilidad de sacar mejores ventas conjuntamente con el tema de la atención, mejor y más rápida.</i></p> <p><i>Hace unos años hicimos mucha publicidad de cocina (...) Luego paramos un poco, no me parecía bueno publicitar algo que no estaba bien para el cliente. Ahora, nuevamente estamos lanzando una promoción continua con un 25% de descuento, tratamos de realizar de diferentes</i></p>	

	<p><i>maneras, tratando de sacar más contenidos en las redes y también tener un espacio especial en la página web con acceso directo, con información y fotos.</i></p>	
<p>¿Qué proyectos tienen a futuro desde la empresa?</p>	<p><i>A nivel de marketing hacer contenido de valor para las redes. videos con información y aprovechar las cocinas para eso.</i></p>	<p><i>Terminar de definir lo de los vendedores. Se están planificando unas charlas de capacitación, dos tipos de charlas; una que está dada por los propios carpinteros, que están felices de poder darnos una charla a nosotros (...)</i> <i>Al principio en el sector y luego si está buena para el resto de la empresa. Es muy importante para los diseñadores tener confianza en los muchachos que son los que hacen realidad lo que ellas dibujan.</i></p> <p><i>Después se están haciendo cambios en el programa que usamos, Kiflow, que se detectaron bastantes cosas relacionadas mucho con ventas externas (...)</i> Ya tenemos la propuesta, falta tomar decisiones nada más, que también importa y hace parte de la comunicación de todo el proceso.</p> <p><i>Estamos mejorando la exhibición, se cambió lo que tenemos en stock por cosas más modernas y eso nos lleva de la mano cambiar las exhibiciones tanto del outlet como del showroom.</i></p>

Tabla 4: Encuesta - matriz de preguntas.

N°	Preguntas	Opciones de respuesta	Propósito
1	Indique su género	<ul style="list-style-type: none"> • Femenino • Masculino 	<p>Datos generales:</p> <p>Recabar datos que colaboren en comprender los esquemas de trabajo, según distribución, género, edad y años de trabajo.</p>
2	Indique su rango de edad	<ul style="list-style-type: none"> • 18 a 25 • 26 a 35 • 36 a 50 • Mayor de 50 	
3	Indique sus años de trabajo en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • 0 a 1 • 1 a 2 • 3 a 5 • 6 a 10 • Más de 10 	
	¿Tienes definido un espacio para realizar tus funciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Si, poseo un ámbito de trabajo claramente definido • No, el espacio de trabajo no está claramente definido • Varía, las funciones 	

4		<p>qué realizo constantemente me llevan a desarrollar funciones en espacios diferentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otro 	
---	--	---	--

N°	Preguntas	Opciones de respuesta	Propósito
5	¿Cuál es tu rol dentro de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Vender y atender al público • Tareas de carpintería y montaje • Actividades administrativas y afines • Desarrollo de diseño e interiores • Tareas logísticas y control de stock e inventario • Otra... (Especifique) 	<p>Área de trabajo</p> <p>Relevar información pertinente al espacio de trabajo, roles, funciones desempeñadas.</p>
6	¿A qué sección perteneces?	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Depósito • Diseño • Administración 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Carpintería • Otra 	
7	¿Las tareas que desempeñas corresponden al cargo que ocupas?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Depende 	
7.1	Haciendo referencia a la pregunta anterior, ¿de qué depende?	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta abierta 	

Nº	Preguntas	Opciones de respuesta	Propósito
8	¿Al ingresar a la empresa, se le comunicó concretamente las funciones a desempeñar, así como los objetivos de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	
	En una escala de 1 a 5 dónde 1 corresponde a		

9	<p>muy de acuerdo y 5 a muy en desacuerdo, indique:</p> <p>¿Considera que cuenta con los medios suficientes de información para estar enterado de las disposiciones que la empresa plantea?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo 	<p>Proceso de comunicación interna</p> <p>Evaluar el funcionamiento de los métodos de Comunicación Corporativa, canales, técnica y medios de comunicación utilizados en la empresa.</p>
10	<p>¿Qué medio dispones para comunicarte con otras áreas de la empresa? Señale las opciones que crea correctas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogos/verbalmente en espacios físicos • Celular/teléfono • Correo/e-mail • Reuniones • Otra 	

N°	Preguntas	Opciones de respuesta	Propósito
	<p>En una escala de 1 a 5 dónde 1 corresponde a muy de acuerdo y 5 a</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy de acuerdo 	

11	<p>muy en desacuerdo, indique:</p> <p>¿Crees que la empresa comunica adecuadamente sus objetivos?</p>	<p>2. De acuerdo</p> <p>3. Parcialmente de acuerdo</p> <p>4. En desacuerdo</p> <p>5. Muy en desacuerdo</p>	
12	<p>En una escala de 1 a 5 dónde 1 corresponde a muy de acuerdo y 5 a muy en desacuerdo, indique:</p> <p>¿Cuenta con las suficientes herramientas y canales para informar y estar informado?</p>	<p>1. Muy de acuerdo</p>	<p>Proceso informativo:</p> <p>Atributos Corporativos</p> <p>Comprender fenómenos culturales asociados a las influencias comunicativas.</p>
	<p>En una escala de 1 a 5 dónde 1 corresponde a muy de acuerdo y 5 a muy en desacuerdo, indique:</p> <p>¿Considera que la empresa proporciona</p>	<p>2. De acuerdo</p> <p>3. Parcialmente de acuerdo</p> <p>4. En</p>	<p>Ej: Jerarquía de información</p>

13	espacios necesarios para canalizar la información que usted o su área requiere?	desacuerdo	
		5. Muy en desacuerdo	

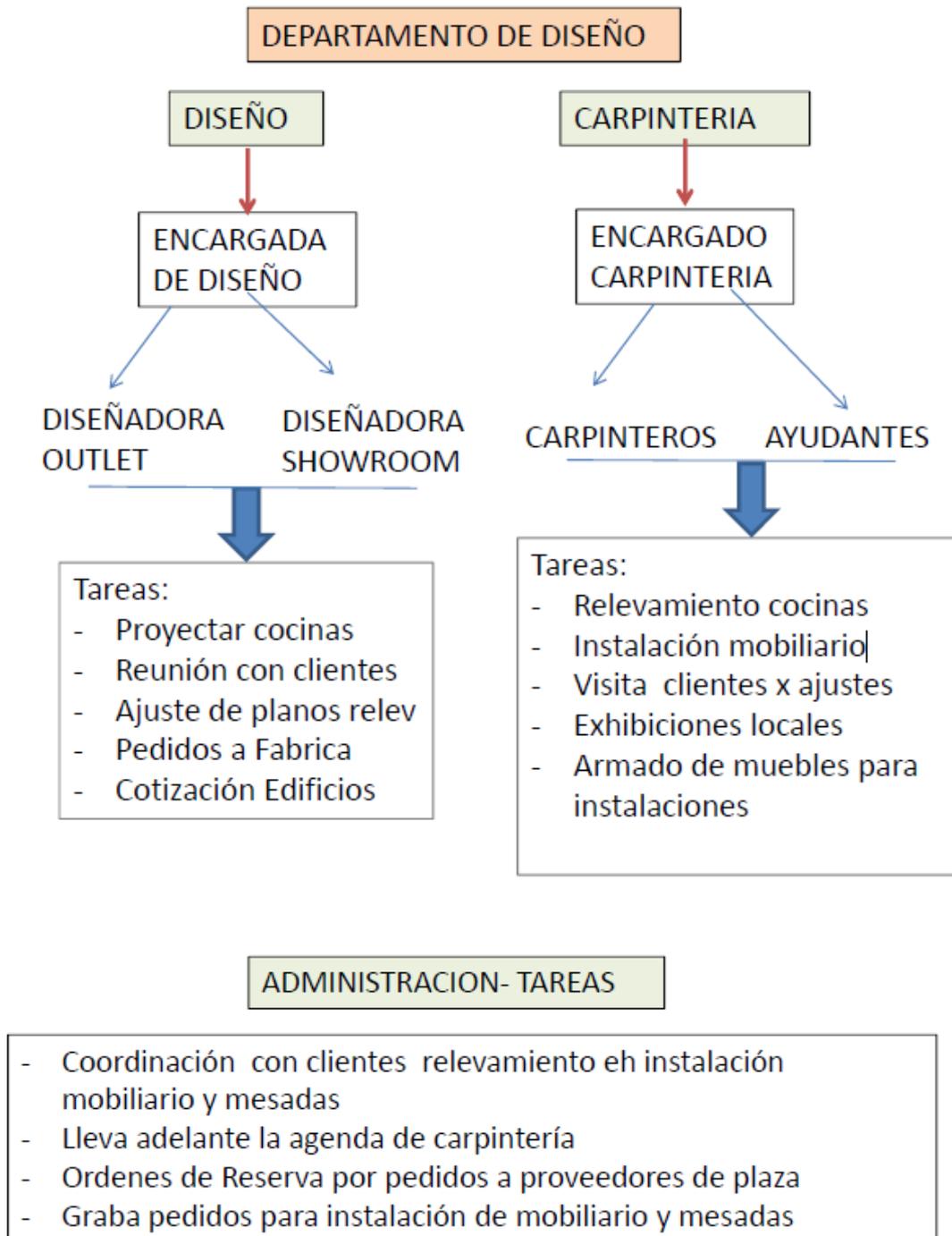
N°	Preguntas	Opciones de respuesta	Propósito
14	¿Recibe adecuadamente y oportunamente la información para la realización de sus actividades?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • A veces • Nunca 	
15	¿Cómo considera su comunicación con personas que ocupan roles superiores al suyo?	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Malo • Indiferente 	
16	Al coordinar acciones ¿Se transmiten claramente las directivas a todo el grupo de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si, transmiten • No, transmiten • A veces, transmiten 	

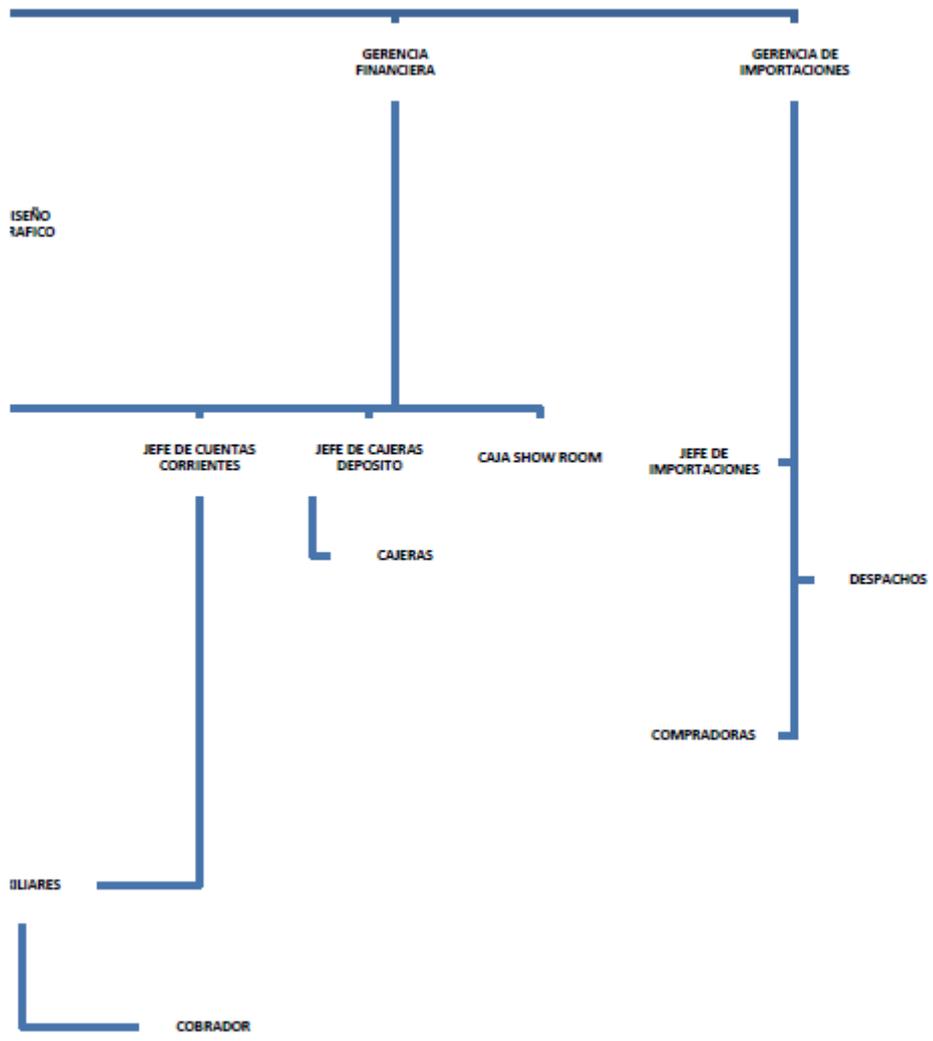
17	<p>Al presentarse un problema:</p> <p>¿De qué manera se comunica o muestra sus inquietudes e interrogantes a su jefe inmediato?</p> <p>Especifique brevemente</p>	*Texto de respuesta corta	
----	---	---------------------------	--

N°	Preguntas	Opciones de respuesta	Propósito
18	¿Considera que los medios de comunicación e información, qué implementa la organización son efectivos y permiten integrar a cada área de la misma?	<ul style="list-style-type: none"> • Si, permiten • No permiten • Moderadamente permiten 	
19	¿Cree usted que como empresa es necesario mejorar en cuanto al proceso de comunicación e información?	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, es necesario • No es necesario • Medianamente 	

		necesario	
20	¿Qué aspecto le gustaría que la empresa fortalezca para ayudarlo a crecer como trabajador y así brindar un mejor servicio?	*Texto de respuesta corta	

Figura 3: Organigrama departamento de diseño.





Informe proporcionado por la empresa:

➤ Describir las operaciones a realizar al momento de vender una cocina.

- Ingreso del cliente al local, es recibido por la recepcionista quien le asigna un vendedor de salón. Este vendedor es quien se encarga de orientar al cliente en su búsqueda. En ese momento hacen un recorrido por las exhibiciones de cocinas en el tercer nivel, a la vez que les comenta sobre las opciones de mobiliario que puede haber de stock, o bien por pedido a fábrica. Para esta primera "reunión" con el cliente, lo que manejamos es una guía que tenemos en una plataforma online que se llama Kiflow, donde se cargan todos los datos del cliente para luego pasarlo a diseño, para proyectar. Esto los vendedores (Maldonado y Montevideo) lo utilizan como guía ya que para que el diseño pueda ser lo más cercano a lo que busca el cliente, deben hacerles varias preguntas... Algunos ejemplos son, si lleva garrafa o no, si es gas por cañería o no, si quieren los muebles con o sin freno, altura de la habitación, si lleva calefón dentro de los muebles, anafe o cocina convencional, etc, etc. Lo principal para poder diseñar es que el cliente traiga un plano con medidas, ya sea hecho por ellos mismos o por un Arquitecto. En el caso que no tengan las medidas, y prefieran no tomarlas, le ofrecemos un "asesoramiento en domicilio", de esta forma el cliente deja una seña mínima, nosotros vamos a rectificar medidas y les hacemos un proyecto. En el caso que lo acepten y quieran seguir adelante con la cocina, ese monto se les descuenta del presupuesto total. Una vez que el vendedor tiene todos los datos, los carga en Kiflow y los pasa a diseño. Al cliente se le dice que el proyecto está pronto en una semana aprox, aunque en la mayoría de los casos se envía antes.

- Llega el proyecto a diseño (por medio de Kiflow) lo tomamos y comenzamos a trabajar en él, puede surgir que falte algún dato relevante, en ese caso solicitamos al vendedor se contacte con el cliente para solicitarlo.
- Cuando está listo el diseño, se le envía al vendedor presupuesto y los planos correspondientes, más que nada para que puedan chequear y ver las medidas de los muebles cotizados (cosa que no lo podrían hacer si les enviamos solo un 3d).
- El vendedor le envía (en la mayoría de los casos) un mail al cliente con el presupuesto (sin imágenes) y solicita una reunión en el local para ver bien el proyecto en 3d, es una reunión en la que participan vendedor/cliente/diseñador. La idea es no enviarles por mail la imagen en 3d para generar esta reunión. En esta instancia se plantean ajustes y modificaciones, que las enviamos posteriormente al vendedor con una demora de 2 días máximo. En este punto puede pasar que el diseño no se concrete o lo contrario, que el cliente deje una seña para confirmar el mismo.
- En el caso que deje la seña, se coordina el relevamiento (esta coordinación la hace el departamento de administración).
- Carpintería va a obra a rectificar medidas.
- Diseño ajusta el proyecto que ya tenía, con estas medidas finales. Carpintería le da el ok.

- Le solicitamos al cliente un ok por mail o que pase por el local a firmar los planos como aprobados. De esta forma está todo listo para coordinar la instalación del mobiliario (a cargo de Carpintería).

➤ **Mencionar departamentos y/o sectores involucrados en el proceso:**

Los departamentos que componen este proceso son:

- Ventas de salón (outlet y showroom de Mdeo y Maldonado).
- Diseño (1 diseñadora en el local de outlet Mdeo y una diseñadora en showroom Mdeo).
- Carpintería.
- Administración.
- Ventas externas: se encargan de las ventas a edificios y obras de gran tamaño. Pero en este caso el proceso de ventas es diferente.

➤ **Definir actores que inciden. Rol y perfil:**

- Ventas: se encargan de recibir al cliente en su primera visita, y hacen el seguimiento de la venta, para asegurar que la misma cumpla todos los procesos. Son quienes mantienen el contacto con el cliente de principio a fin de la venta.

- Diseño: se encarga de diseñar los proyectos que reciben de los distintos locales, ajustar planos de relevamiento, enviar cada plano necesario y sus imágenes 3d. Se reúne con los clientes y el vendedor para mostrar el

proyecto, sugerir cambios o mejoras. Es un "apoyo" para el vendedor, en todo lo que tenga que ver con el diseño solicitado por el cliente.

- Encargado de diseño: se encarga de supervisar y ayudar a los diseñadores con todos los proyectos que surjan de las cocinas, ajusta y realiza los pedidos a fábrica. Coordina y diseña los proyectos de salón, las cocinas para exhibir en los locales, oficinas, etc. Es quien cotiza todos los proyectos que vienen por parte de ventas externas, haciendo las planillas correspondientes de precios, utilidad, etc. Se mantiene en contacto con fábrica, por cambios, consultas de diseño, viabilidad de propuestas, ajustes de precios. Autoriza pedidos a proveedores. Es la persona referente para todo lo que tenga que ver con proyectos en general.

- Encargado carpintería: coordina agenda de trabajo junto con administración. Coordina el equipo de Carpintería, evaluando equipos de trabajo y actividades para cada día. Colabora en la resolución de la viabilidad o no de algunos proyectos. Liquidación de carpinteros mes a mes. Es la persona referente, a quien acuden de todos los sectores para consultar, disponibilidad de agenda, viabilidad de proyectos solicitados por el cliente, reclamos en obra de clientes, etc.

- Administración: se encarga de coordinar relevamiento e instalación de mobiliario y mesadas, así como también ajustes que surjan posteriores a las colocaciones. Envía las órdenes de reserva de los artículos que se necesitan de plaza para cada proyecto. Se encarga de grabar los pedidos para cada instalación de mesada o muebles. Es quien mantiene el contacto con carpintería y marmolería para chequear que los presupuestos estén correctos, esto quiere decir, corroborar que lo que se le cobro al cliente está

ok con lo que le da en la factura, que el dinero esté en la cuenta antes de la instalación.

➤ **Destacar aquellos canales de comunicación utilizados por la organización. Formales e informales.**

Los medios que se utilizan por los actores antes mencionados, ya sea para comunicarse con los clientes, o entre ellos son:

- Mail
- WhatsApp
- Llamada telefónica
- Web
- Kiflow (plataforma online)

Resumen auditoría externa:

1. Se gestiona y desarrolla el negocio de cocinas como negocio separado y desperdicia sinergias comerciales, administrativas, planes comerciales, con el resto del negocio. Los gerentes de las demás áreas entienden que la empresa quiere tratar el negocio como otro negocio separado. No comparten esta visión, la acatan pero no son sinérgicos en la venta de cocinas al no respetar esta visión de la Dirección.
2. Proceso de ventas largo, ineficiente, sin foco en el cliente. Vendedores con muchas tareas administrativas y de diseño que no les permite atender bien al cliente. Las demoras en un proceso

normal de venta llevan aproximadamente entre 30 a 50 días, dependiendo de las modificaciones del cliente.

3. Insuficiente FOCO EN EL CLIENTE (en estructura, atención en la venta, calidad de proyectos, tiempos de entrega, consulta de satisfacción , seguimiento de conformidad, stock)

Los clientes llegan a los puntos de venta, preguntan por cocinas pero no se los atiende adecuadamente, muchas veces no están las personas para vender o nunca como es el caso de Maldonado.

Personal actual insuficiente para tener una estructura separada del resto, con poco perfil comercial.

En ventas corporativas se pierden ventas por falta de acercamiento al cliente en etapa de proyecto.

No hay vendedores en los puntos de venta en los momentos de mayor afluencia de público. No hay vendedores en Maldonado.